



Mettre en place un dispositif d'analyse des coûts de formation ministérielle

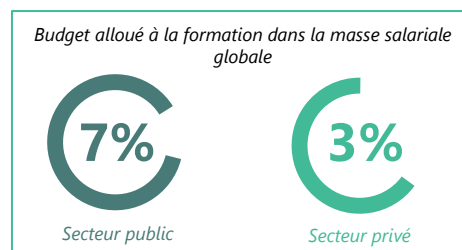
Au sein des trois fonction publiques, les agents ont droit à différents dispositifs de formation, statutaire (obligatoire) ou professionnelle, tout au long de leur carrière. Ces formations peuvent permettre de s'adapter à un poste ou à l'évolution d'un métier. Elles peuvent également être suivies pour préparer un projet d'évolution professionnelle (mobilité, promotion, reconversion).

1. Analyser les coûts de la formation, un enjeu stratégique pour les ministères
2. Notre proposition de valeur pour répondre à vos défis
3. Notre valeur ajoutée en tant que cabinet de conseil en management et en organisation du secteur public

La formation, une composante essentielle du parcours des agents publics

La formation professionnelle est au cœur des politiques des ressources humaines et représente un enjeu majeur dans le contexte de transformation de l'action publique. Au service de la professionnalisation des agents au sein de leur filière, la formation professionnelle est un instrument d'accompagnement des parcours et de facilitation des transitions professionnelles. C'est également un outil essentiel dans la mise en œuvre des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Toutefois, la Revue de dépenses de 2016 sur les dépenses de formation initiale et continue des agents de l'Etat souligne un constat : le budget alloué à la formation, évalué à 3Mds € de dépenses, est largement supérieur au ratio observé dans le secteur privé.



La mise en place d'un référentiel interministériel pour mieux appréhender la mesure des coûts de formation

Les premières réflexions issues de la Revue des dépenses de 2016 soulignent la nécessité d'établir référentiel commun entre les ministères pour mettre en place un dispositif de suivi des coûts de formation. L'idée a été renforcée dans le Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie 2018-2020, qui préconise dans son Action #14 de « Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance ».

Un référentiel a été construit avec l'ensemble des ministères (services formation / DAF / Achats) par la Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), la Direction du Budget (DB) et la Direction des Achats de l'Etat (DAE). La note a été diffusée le 1er juillet 2020, et le référentiel a été présenté aux ministères en janvier 2021.

Le référentiel adopte une approche par activité. Il recense 30 activités inductrices de coûts, elles-mêmes rassemblées en 5 étapes principales qui se déroulent chronologiquement :

- L'élaboration du plan de formation (4 activités) ;
- La conception de la formation (6 activités) ;
- La planification des sessions de formation (7 activités) ;
- La dispense de la session de formation (5 activités) ;
- La clôture de la session de formation (6 activités).

Maitriser les coûts de formation, un enjeu de performance pour les ministères

Même si les réflexions sur la mesure des coûts de formation sont antérieures à la crise sanitaire de la Covid-19, cette dernière a mis en lumière la nécessité de mettre en œuvre une démarche uniforme et pleinement appropriée par tous les acteurs ministériels.



A l'échelle interministérielle

- **Définir un périmètre de coût homogène entre les services de l'Etat qui interviennent dans la formation :**

Actuellement, chaque service ministériel en charge de la formation professionnelle possède ses propres méthodes de suivi et d'analyse des coûts. Le périmètre évalué peut varier d'un ministère à un autre (valorisation des temps passés, des infrastructures, des matériels...), ce qui ne permet pas de comparer les dépenses.

- **Fiabiliser les informations sur l'effort budgétaire en faveur de la formation dans l'enquête annuelle formation réalisée par la DGAFP :**

La formation constitue le troisième volet abordé dans le rapport annuel de la DGAFP sur l'état de la fonction publique. Une vision par coût permet de faciliter la lecture des données budgétaires et de mieux rendre compte des dépenses effectuées.



A l'échelle ministérielle

- **S'approprier du référentiel commun :**

Au regard du référentiel commun défini par la DGAFP et la DB, il s'agit pour chaque ministère de comprendre et déployer la méthode utilisée (méthode ABC), d'appréhender les étapes et activités dont les coûts peuvent être restitués ou non, ainsi que d'identifier les difficultés dans la restitution des dépenses de personnel et définir des méthodes de détermination (coût moyen par ETP, macro-grade, pondération par temps passé).

- **Ajuster l'offre de formation professionnelle :**

L'analyse des dépenses supportée par le ministère en matière de formation professionnelle doit permettre d'engager une réflexion sur l'offre de formation globale (thématiques, modalités d'organisation, modalité d'exécution par des formateurs internes ou externes...)

- **Travailler sur l'évolution des référentiels et des systèmes d'informations :**

Si les premiers calculs s'effectuent sur des tableurs Excel, la finalité de la démarche consiste à définir un outil commun pour fiabiliser et faciliter la transmission des résultats.

Notre proposition pour répondre à vos défis



- Identifier les objectifs spécifiques du ministère, en accord avec les attendus de la DGAFP, de la DB et de la DAE ;
- Définir un périmètre de calcul pertinent permettant de calculer le coût complet de la formation ;
- Rassembler et structurer toutes les données de calcul ;
- Analyser et restituer les résultats obtenus en vue d'une réorganisation de l'offre de formation.



Phase 1 : Cadrer la démarche

- Partager les avancements des travaux (principales réalisations, difficultés rencontrées, actions à réaliser, rappel des objectifs)
- Partager un retour d'expérience sur la mise en œuvre de la démarche
- Définir les modalités d'exécution de l'accompagnement



**1 à 2
semaines**



Phase 2 : Calculer et analyser des coûts de formation

- Stabiliser le périmètre de calcul (charges à incorporer) avec la DGAFP
- Etablir une cartographie des données existantes (issues de Chorus, SIRH, données métier...)
- Si nécessaire, collecter les données manquantes à travers des enquêtes ciblées
- Modéliser les calculs sur un tableur Excel (maquette de calcul automatisée)
- Analyser les résultats obtenus



**3 à 7
semaines**



Phase 3 : Restituer des résultats

- Identifier les pistes de transformation de l'offre de formation et évaluer les impacts
- Présenter les résultats en interne
- Etablir un bilan de l'intervention
- Animer un retour d'expérience auprès de la DGAFP et de la communauté interministérielle



**3 à 4
semaines**

❖ *La durée de l'intervention peut varier en fonction de l'état d'avancement des travaux, de l'accessibilité des données et de la disponibilité des acteurs mobilisés.*



Contactez-nous !



Sheilla MOURAD
Consultante senior

