



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

OUTILS DE LA GRH

ÉDITION 2021

# Cadre d'usage de la formation professionnelle à l'ère du numérique





Outil de la coordination des politiques de formation et de la structuration de l'offre de formation, le second schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État défini pour la période 2021-2023, prévoit dans son axe II relatif à l'accélération de la transformation de l'État, de définir et de mettre en œuvre un cadre d'usage de la formation en ligne s'étendant à l'ensemble des modalités de formation. En effet, les actions prioritaires prévues dans cet axe s'organisent autour du numérique comme levier de la modernisation de l'appareil de formation en visant son introduction éthique et responsable dans l'univers de travail des agents et en tenant compte des spécificités liées à chaque environnement.

Ce document constitue un cadre de référence pour les administrations en charge du pilotage et de l'organisation de la formation professionnelle. Il vise le meilleur usage des différentes modalités de formation dans une logique de diversification de l'offre de formation et des opportunités d'apprentissage proposées aux agents. Élaboré en concertation avec les ministères, il propose des modalités d'organisation devant être appropriées aux divers contextes ministériels de la fonction publique de l'État. Attaché à traiter, notamment, les spécificités de la formation en ligne avant de s'étendre à d'autres modalités, il couvre le processus d'une formation mais également les moyens techniques et matériels pour son organisation ainsi que son évaluation.



# SOMMAIRE

<b>A. ENJEUX DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b> .....	6
<b>B. DÉFINITION ET REPÈRES PARTAGÉS</b> .....	7
<b>C. CADRE JURIDIQUE</b> .....	9
<b>D. PRÉCONISATIONS</b> .....	12
a. Sur l'organisation des actions de formation .....	12
b. Sur la pratique des temps et lieux de formation .....	15
c. En matière d'accessibilité technique et matérielle .....	17
d. Pour le renforcement de l'efficacité de la formation professionnelle .....	18
e. Concernant les contenus et les activités des formations .....	21
f. Pour le suivi des formations .....	22
g. En matière d'évaluation et de certification .....	22



## Enjeux de la formation professionnelle

Qu'elle soit initiée par l'agent en lien avec son supérieur hiérarchique ou à la demande de ce dernier, la formation reste une démarche positive et volontaire de la part de l'agent afin de développer ses compétences professionnelles en vue de mieux assurer les missions actuelles et/ou futures, de préparer une mobilité et/ou un concours. Les nouvelles modalités de formation s'appuyant, notamment, sur la formation en ligne introduisent une souplesse d'adaptation aux contraintes professionnelles et personnelles des agents et des services ; elle nécessite cependant que des dispositions soient prises pour répondre aux exigences de qualité d'une démarche d'apprentissage.

Du fait de sa plasticité, la formation en ligne constitue une réponse adaptée pour garantir l'accessibilité de l'offre de formation proposée aux agents y compris dans le cadre des formes de travail émergentes (travail à distance, nomadisme...) mais aussi pour faciliter sa mobilisation pour la préparation des mobilités et évolutions professionnelles et l'acquisition des compétences. Dans ces conditions, l'organisation de la formation professionnelle et les problématiques que soulève ou rappelle l'introduction du numérique s'inscrivent dans le cadre du dialogue social afin de garantir la pleine appropriation par l'ensemble des acteurs des enjeux et des impacts de sa mise en œuvre.

## Définition et repères partagés

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques, « une formation est une forme d'apprentissage à la fois organisé et institutionnalisé ». La Classification of learning activities (CLA), élaborée par Eurostat, a été construite pour classer de manière homogène toutes les offres d'apprentissage et de parcours d'apprentissage des pays de l'Union européenne.

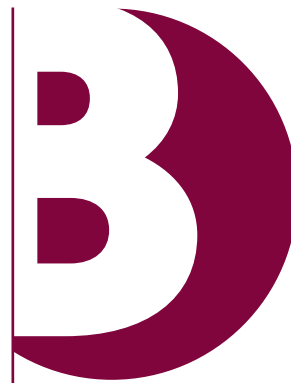
Ces activités d'apprentissage sont caractérisées par l'intentionnalité dans la mesure où le participant à la formation doit avoir, en premier lieu, l'intention d'apprendre. Ces activités sont divisées en trois classes : la formation formelle, la formation non-formelle et l'apprentissage informel. Pour être classée en formation, formelle ou non formelle, l'activité d'apprentissage doit vérifier les critères suivants :

- elle doit être planifiée / organisée ;
- le cadre de son organisation doit être institutionnalisé.

La CLA précise les critères pour déterminer si les apprentissages sont institutionnalisés. Ceux-ci doivent être planifiés par un organisme ou une personne responsable notamment du programme et des méthodes d'apprentissage qui doivent être prédéterminées, ainsi que du lieu où cet apprentissage aura lieu. Cela suppose l'existence, dans une formation, d'une relation formalisée telle qu'une interaction entre l'apprenant et le formateur. À ce titre, l'apprentissage informel se distingue de la formation dans le sens où il ne requiert pas d'organisation institutionnalisée notamment sur ce dernier aspect.

Dans les faits, une formation peut mobiliser dans son scénario pédagogique plusieurs modalités et pratiques de formation en imbriquant, ou non, la formation à distance avec d'autres dispositifs de formation présentielle ou en situation de travail. Ainsi, les formations peuvent être caractérisées en fonction de quatre paramètres auxquels s'ajoute le niveau de numérisation :

- 1) Le niveau de présence physique :** du tout distant au tout présentiel, l'un et l'autre incluant des opportunités d'apprentissage en ligne et en situation ;



- 2) **Leur temporalité** : synchrone en temps réel via l'organisation de sessions, et asynchrone en accès ouvert ou différé ;
- 3) **Le niveau d'accompagnement** : de la formation en autonomie à la formation accompagnée (formateur, facilitateur tuteur, mentor) ;
- 4) **Le niveau d'activités sociales** : de la formation où l'apprenant est seul à la formation à plusieurs en petit groupe ou dans le cadre d'une communauté d'apprentissage.

La formation en ligne est l'expression retenue par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France pour désigner les enseignements et formations faisant appel au numérique. Selon l'académie française, « *Cette locution rend précisément compte de ce que peuvent être ces nouveaux types de formation ; il est donc parfaitement inutile de lui substituer l'anglicisme e-learning* ».

L'expression se trouve ainsi en lien avec une grande diversité de modalités pédagogiques susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre d'un apprentissage formel : des modules auto-formatifs, des formations alternant, notamment, temps de formation en ligne et formation en présenciel (blended-learning), des parcours de formation accompagnés et favorisant les échanges entre pairs (apprentissage social), des classes virtuelles, conférences en ligne et webinaires, des communautés de développement professionnel en ligne, l'autoformation sur des ressources numériques, etc.

L'importance des échanges et des interactions est mise en avant en complément de la formation en autonomie sur des ressources dites autoportantes : « *L'e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance* » (Commission européenne, 2001). Ces activités, réalisées pendant la formation, sont déterminants pour maintenir l'attention et faciliter l'implication des apprenants dans un processus d'apprentissage engagé.



# Cadre juridique

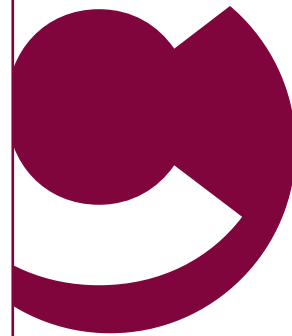
Le cadre juridique de la formation professionnelle tout au long de la vie dans la fonction publique de l'État est régi par divers textes : le code du travail qui comprend des dispositions applicables aux secteurs privés comme public, la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ainsi que la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Ces dispositions sont complétées et précisées par le Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.

Conformément à ces textes, deux grands type d'actions de formation sont distingués dans le cadre de la formation professionnelle tout au long de la vie : la formation professionnelle statutaire d'une part, et la formation continue d'autre part.

La formation professionnelle statutaire est obligatoire et fournit au fonctionnaire accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Elle apporte également des connaissances sur l'environnement dans lequel il exerce ses fonctions.

La formation continue comprend pour sa part :

- les actions de formation continue destinées à maintenir ou à parfaire les compétences des agents publics en vue d'assurer :
  - leur adaptation immédiate au poste de travail ;
  - leur adaptation à l'évolution prévisible des métiers ;
  - le développement de leurs qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications.
- les préparations aux concours et aux examens professionnels et autres dispositifs favorisant la promotion interne des agents publics ;
- les périodes de professionnalisation pour accéder à un emploi exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des activités professionnelles différentes ;
- le congé de validation des acquis de l'expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ;



- le congé de bilan de compétences permettant aux agents d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ;
- le congé de formation professionnelle permettant d'approfondir leur formation en vue de satisfaire à des projets personnels et professionnels.

S'y ajoute depuis 2017 le bénéfice d'un compte personnel de formation prévu pour l'ensemble des agents publics par l'article 22 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, pour lequel le décret n°2017-928 du 6 mai 2017 détaille la mise en œuvre de ce dispositif qui s'est substitué au droit individuel à la formation.

L'ensemble de ces dispositifs vise à permettre une traduction concrète au droit à la formation professionnelle tout au long de la vie aux agents public reconnu par l'article 22 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. En effet, la formation professionnelle :

- favorise leur développement professionnel et personnel ;
- facilite leur parcours professionnel, leur mobilité et leur promotion ainsi que l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle existants ;
- permet l'adaptation aux évolutions prévisibles des métiers ;
- concourt à l'égalité d'accès aux différents grades et emplois, en particulier entre femmes et hommes, et à la progression des personnes les moins qualifiées.

L'ensemble des modalités de formation contribue aux finalités de la formation professionnelle tout au long de la vie, tel l'accès aux plateformes numériques en tout temps, en tous lieux et sur tous supports, qui nécessite donc d'être organisée dans ses différents tenants. Dans ces conditions par exemple, les formations en ligne doivent être accessibles sur ordinateur, tablettes et smartphones dans le respect des dispositions du RGPD.

En application de l'alinéa 3 paragraphe 2 de l'article 970-2 du code du travail et conformément à l'article 2 du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 :

- L'agent peut être autorisé à participer, sur sa demande, à des actions de formation professionnelle comme stagiaire ;

- L'agent peut, à l'initiative de son administration d'emploi, participer à des actions de formation professionnelle comme stagiaire.

Sous la réserve qu'elle soit effectuée à la demande de l'employeur ou, qu'à l'initiative de l'agent, que son suivi ait été autorisé voire demandé par le supérieur hiérarchique, la formation professionnelle s'inscrit pleinement dans le temps de travail de l'agent.

L'employeur doit donc garantir le respect du cadre réglementaire de la formation étant rappelé que la formation en ligne est un temps de formation à part entière et ce, qu'il soit organisé sur des modalités synchrones ou asynchrones en présentiel ou à distance.

## Focus temps de travail et temps de formation

Le temps de travail s'entend comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles (article 2 du décret 2000-815 du 25 août 2000) :

- Il ne fait pas référence à la présence obligatoire de l'agent sur le lieu de travail mais au fait d'être à la disposition de l'employeur et de se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ;
- Il implique l'exercice d'une activité sous l'autorité de l'employeur, au regard d'une activité demandée ou autorisée par lui, qu'il s'agisse d'un temps réalisé en télétravail ou du suivi d'une formation en ligne à son domicile ou dans un tiers-lieu.

L'agent qui suit une formation y compris en dehors de son lieu de travail, sous la réserve que ce suivi ait été demandé ou autorisé par son employeur, est considéré comme suivant une action de formation professionnelle réalisée sur son temps de travail.



## Préconisations

### a. Sur l'organisation des actions de formation

Au-delà des pratiques pédagogiques, l'évolution de la formation professionnelle tout au long de la vie questionne l'organisation de la formation compte tenu de la transformation numérique. Les dispositifs les plus conséquents et en particulier les dispositifs engendrant des coûts de mise en œuvre (déplacement, accompagnement, mobilisation de l'agent) doivent s'intégrer aux processus habituels de gestion de la formation et de management des organisations.

Le principe de responsabilisation et d'émancipation de l'agent doit aller, au besoin par étapes, jusqu'à une autonomie de celui-ci dans la mobilisation de l'offre de formation en associant le responsable hiérarchique, le conseiller formation et le service de ressources humaines de proximité qui occupent une place fondamentale dans la construction des compétences de leurs collaborateurs.

Ainsi, l'ensemble de ces acteurs accompagne l'agent dans ses choix tant en termes d'objectifs poursuivis, de contenu que de modalités de formation, et inclut dans l'évaluation une valorisation de la pertinence de mobilisation par l'agent de cette offre. Dans le cadre d'une offre de formation en inscription libre, l'agent est encouragé à informer son supérieur hiérarchique qu'il a suivi cette formation tout en restant libre de le faire selon des motivations qui lui appartiennent.

Quelles qu'en soient les modalités, une action de formation est un tout cohérent que l'agent réalise conformément aux consignes pédagogiques (réalisation des livrables, évaluation, travaux collaboratifs...) et selon ses propres objectifs. Elle peut s'adresser à des individus comme à des communautés ou collectifs de travail. Elle est assortie de modalités d'accompagnement plus ou moins importantes ou peuvent être déployées dans le but d'être mobilisées par les apprenants lorsqu'ils se forment seuls.

Partant de ce rappel, la formation professionnelle s'envisage selon plusieurs modalités principales au titre desquelles le numérique et la formation en ligne peuvent, le cas échéant, venir à l'appui :

- **En présenciel** : l'agent suit, à une date et pour une durée prédéterminée, une formation dans un même lieu à l'occasion d'un regroupement physique ;
- **En distanciel** : l'agent suit une formation depuis un poste informatique intégrant, le cas échéant, des échanges en ligne avec la communauté des apprenants ;
- **En situation de travail** : l'agent suit une formation dans le cadre du travail et en cours d'activité, avec des périodes itératives de mise en situation et de réflexivité ;
- **En mode hybride** : l'agent suit une formation articulant de façon cohérente les modalités en présenciel, en situation de travail et/ou en distanciel.

FOCUS MODALITÉS DE FORMATION EN LIGNE	
FORMATION HYBRIDE	Associant présence, distance et/ou en situation de travail, elle propose un scénario pédagogique comprenant des activités individuelles, collectives, synchrones ou asynchrones.
FORMATION 100% EN LIGNE	Entièrement à distance, elle est scénarisée, comprend des phases d'activité et d'auto-évaluation et est accompagnée par des tuteurs et des formateurs.
WEBINAIRE	Organisé sur un temps synchrone avec un outil numérique, il se déroule entièrement à distance. Une ou plusieurs interactions peuvent être proposées aux participants selon leur nombre.
CLASSE VIRTUELLE	Toujours sur un temps synchrone, elle permet à de petits groupes de participants d'échanger en audio ou en vidéo, pour créer des temps de formation, de régulation ou de travail entre pairs.
FORMATION EN AUTONOMIE	Disponible à tout moment pour se former sur le thème de son choix, elle permet de répondre sans délai au besoin de l'apprenant pour résoudre une problématique professionnelle.
PRÉSENTIEL ENRICHIS	Il permet de bénéficier à l'appui d'une formation en présentiel, via un espace numérique, à des questionnements en amont, des ressources complémentaires, un prolongement des échanges, etc.
COMMUNAUTÉ PROFESSIONNELLE	Inscrite dans la durée, elle vise la résolution d'une problématique métier ou la conduite d'un projet avec des travaux de mutualisation et de partage, de co-construction ou encore de retours d'expérience.

L'offre de formation doit détailler tous les éléments nécessaires à l'agent et à son supérieur hiérarchique pour opérer un choix et déterminer une organisation éclairée du suivi de la formation en lien avec l'activité professionnelle quotidienne :

- Si la formation mobilise des activités sociales synchrones (classes virtuelles, webinaires, etc.), les dates et heures précises sont arrêtées par l'organisme de formation en amont de l'inscription ;

- La validation de la formation par le supérieur hiérarchique vaut validation de participation pour l'agent à ces dates précises de regroupement pédagogique sur ou hors lieu de travail ;
- L'offre de formation précise les modalités d'octroi de l'attestation de suivi ou du certificat sur la base de la réalisation des activités attendues et/ou du temps consacré à la formation.

Dans le cadre de la formation en ligne, l'organisme de formation est tenu de produire à l'attention de l'agent et, selon les cas, de son supérieur hiérarchique les éléments suivants :

	Agent	Supérieur hiérarchique
<b>En amont de l'inscription</b>		
Une présentation synthétique du dispositif (schéma, teaser, présentation...).	Oui	Oui
Les prérequis nécessaires à l'inscription.	Oui	Oui
Les modalités de formation retenues et l'organisation générale du dispositif.	Oui	Oui
Une présentation des objectifs d'apprentissage, des compétences visées, des situations professionnelles.	Oui	Oui
La durée du dispositif et l'engagement attendu de l'agent.	Oui	Oui
<b>Au début puis au cours de la formation</b>		
Un conducteur pédagogique détaillé permettant à l'agent de disposer des éléments de compréhension du dispositif qu'il suit et de conseils relatifs à son organisation personnelle.	Oui	Non
L'organisation détaillée des modalités de travail et l'explicitation des conditions de réussite.	Oui	Non
Les outils spécifiques mobilisés lors de la formation.	Oui	Non
La manière dont l'environnement de travail de l'agent sera mobilisé au sein de la formation.	Oui	Oui
<b>A l'issue de la formation</b>		
L'attestation de suivi si la formation a été finalisée.	Oui	Oui sous conditions, si la formation a fait l'objet d'une autorisation du supérieur hiérarchique
Les résultats des évaluations.	Oui	Oui sous conditions, si l'agent souhaite partager ces résultats avec les professionnels qui l'accompagnent
Un accès à la formation archivée pendant une durée limitée à trois ans conformément au RGPD.	Oui	Non

\* Ces éléments s'appliquent de manière adaptée aux formations ouvertes en libre-accès n'engageant pas l'administration et se réalisant hors temps de travail.

Le développement de la formation en ligne induit de nouveaux réflexes que doivent acquérir les services formation, formateurs internes et les intervenants extérieurs. Un plan de professionnalisation des acteurs de la formation doit donc être mis en place par chaque organisation afin d'accompagner les évolutions pédagogiques d'une part et les nouvelles contraintes organisationnelles (gestion de la formation), achat (clauses de marché public, négociations avec les prestataires...) ou techniques (accessibilité, interactivité...) d'autre part.

En effet, la formation en ligne induit de nouvelles compétences voire de nouveaux métiers. S'il convient de porter une attention à la gestion des temps de formation pour les apprenants, il en va de même pour les formateurs qui doivent s'inscrire dans une nouvelle approche.

Les modalités classiques de préparation et d'accompagnement d'une formation évoluent donc sensiblement (production de ressources, intégration, suivi à distance...). Ce dernier point impose une vigilance sur les temps de mobilisation des formateurs, conduit de plus en plus à concevoir des produits qu'ils ne seront pas amenés à animer (acte qui, traditionnellement, permet d'enclencher le versement de la rémunération) et nécessite de revoir les grilles de rémunération afin d'y intégrer les nouvelles tâches induites par la formation en ligne.

## **b. Sur la pratique des temps et lieux de formation**

La gestion des temps consacrés à la formation par les agents doit être un point d'attention compte tenu de la simplicité de mise à disposition de contenus par le biais du numérique.

Afin de tenir compte de l'organisation du travail et permettre à chacun d'identifier le temps à mobiliser pour la formation, le conducteur pédagogique doit préciser la durée de chaque séquence de formation, les dates et horaires le cas échéant.

Dans ce cadre, si les activités de formation asynchrones sont effectuées selon l'organisation du travail propre à l'agent, les activités synchrones sont programmées en priorité durant les plages horaires de travail.



## Formation en ligne sur poste de travail et sur temps de travail

L'agent qui suit une formation en ligne sur son temps et son poste de travail doit disposer d'un équipement informatique permettant l'accès à des ressources numériques et à l'ensemble des fonctionnalités prévues par les plateformes de formation en ligne. Il doit également occuper un espace de travail lui permettant d'écouter des contenus audiovisuels et d'interagir à distance.

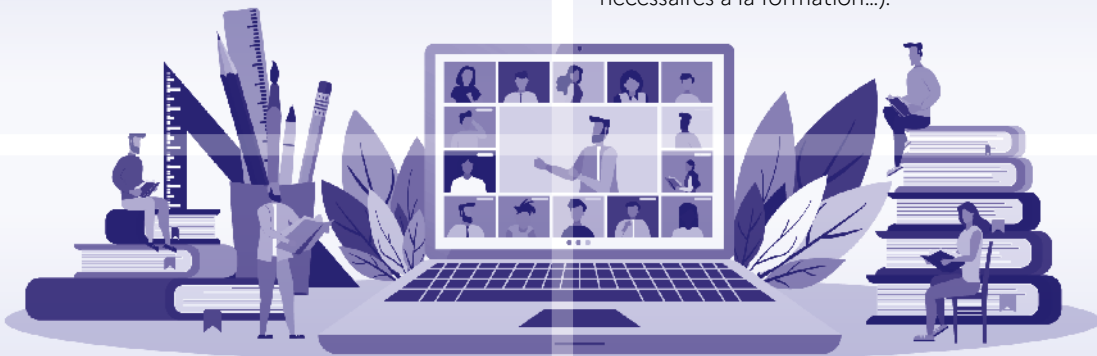
Pour garantir la qualité du temps de formation, tout doit être mis en œuvre par le responsable hiérarchique pour que les temps dédiés à la formation en ligne soient respectés, et que l'agent le signifie à ses collègues par tout moyen possible (transfert de ligne téléphonique, affichage, information...).

## Formation en ligne dans un espace dédié sur temps de travail

Dans le cas où l'agent ne dispose pas d'un bureau individuel ou d'un bureau partagé dans lequel il pourrait être seul, il peut lui être proposé en accord avec son supérieur hiérarchique et sous réserve de moyens disponibles, d'investir un espace dédié :

- Spécifique à la formation en ligne (ex : salles de e-learning prévues à cet effet) ;
- Salle de réunion disponible permettant une formation individuelle ou collective en équipe ;
- Bureau vacant d'un collègue en situation de télétravail ou de congé ;
- Son domicile dans le cadre d'un protocole de télétravail.

Dans tous ces cas d'usage de lieux tiers disponibles, il sera recherché les meilleures conditions de formation pour les agents (matériel informatique *ad hoc*, confidentialité, tranquillité et concentration, accès aux ressources et documents professionnels nécessaires à la formation...).



L'agent qui se forme en dehors de son poste de travail ou d'un espace dédié (ex : à son domicile personnel dans le cadre du télétravail notamment) mais sur son temps de travail doit s'assurer de disposer d'un espace calme et d'un temps réellement dédié à la formation.

Ces journées de formation hors du lieu de travail ne sont pas compatibles avec toute autre activité annexe personnelle ou professionnelle (garde d'enfants, permanence téléphonique, astreinte...). Tout en respectant les consignes de sécurité et de confidentialité des données, l'agent devra s'assurer de disposer de tous les supports professionnels éventuellement requis pour le suivi de la formation.

L'agent peut décider en toute liberté de suivre des formations n'engageant pas l'administration et se réalisant hors temps de travail. Dans ce cas, l'agent s'engage à son initiative, sans autorisation de son administration, et il en assume les contraintes organisationnelles et financières.

Le fait que cette formation soit réalisée dans ces conditions n'empêche pas l'agent de valoriser ses acquis lors d'un entretien professionnel, un concours ou dans le cadre d'un projet de mobilité par le biais des certifications, attestations, badges... fournies par le prestataire de formation.

## Formation en ligne hors lieu de travail sur temps de travail

## Formation en ligne hors lieu et temps de travail



Chaque formation en ligne doit donc clairement expliciter aux agents qui s’y engagent comme à leurs supérieurs hiérarchiques les temps et les modalités retenus. Ainsi, des consignes explicites associées à la mise en activité de l’agent doivent permettre d’identifier clairement ce qui relève du temps de formation comptabilisé de ce qui relève, par exemple, d’un approfondissement non comptabilisé. En conséquence, la simple mise à disposition de ressources sans consignes explicites doit être évitée comme, par exemple, la mise en ligne d’un document sans consigne qui signifie implicitement une lecture complète de celui-ci.

Les situations suivantes appellent une organisation de la formation adaptée pour lesquels les préconisations ci-contre sont formulées.

### c. En matière d’accessibilité technique et matérielle

L’accessibilité technique est un enjeu majeur de réussite du déploiement de la formation en ligne à l’appui des opportunités d’apprentissage offertes aux agents.

Les DSI et RSSI des ministères doivent ainsi être systématiquement partie prenante à l’occasion du déploiement de la formation en ligne afin de garantir à chaque agent la capacité d’accéder aux offres de formation le concernant ainsi qu’aux ressources et activités synchrones et asynchrones proposées par les plateformes. Le poste de travail de l’agent et les filtres de sécurité doivent donc permettre, dans la mesure du possible, un accès ouvert à l’ensemble des fonctionnalités déployées. Cet accès à la formation en ligne doit ainsi s’inscrire dans la politique de sécurité portée par le RSSI.

Afin de permettre à chaque agent de suivre les actions de formation en ligne que ce soit dans ou hors du lieu de travail, la mise à disposition par les services informatiques d’un matériel et/ou d’un environnement adaptés ou dédiés offrant une suite bureautique et permettant la lecture de divers médias, les interactions via webcam et micro ainsi que la navigation web ouverte doit être étudiée. L’accès facilité aux ressources des plateformes de formation en ligne sur poste de travail, sur poste dédié ou au travers de salles connectées et dédiées est une des conditions de réussite de ces dispositifs.



Lorsqu'il est possible de dédier des postes informatiques (fixes ou portables) exclusivement à la formation, ces matériels sont dotés des logiciels et des accès requis permettant un suivi de la formation de qualité ; ils comprennent un accès autonome à internet et autorisent l'installation d'applicatifs éventuellement demandés par la formation. Ces ordinateurs sont configurés pour accéder aux plateformes de formation sur le web. À des fins de sécurité, ils ne sont pas connectés au réseau professionnel ni aux applications métiers.

Nonobstant les possibilités offertes par son administration, l'agent peut également faire le choix d'utiliser son matériel personnel dès lors que celui-ci dispose des fonctionnalités lui permettant d'accéder à internet en haut débit, de consulter l'ensemble des ressources multimédias, d'interagir avec webcam et micro et de participer à toutes les activités prévues à la formation.

L'accessibilité s'entend également au titre des situations de handicap et nécessite dans ce cadre, outre les aménagements de droit commun, d'en tenir compte dans l'ingénierie même des formations. La formation en ligne doit en effet être conçue afin de garantir une expérience utilisateurs d'égale qualité pour tous via le respect du Référentiel général d'accessibilité pour les administrations.

#### d. Pour le renforcement de l'efficacité de la formation professionnelle

Le recours au numérique dans la formation professionnelle offre un accès élargi des agents publics à un ensemble de ressources et une palette de modalités pédagogiques sans précédent. Plus que jamais, celui-ci est placé en capacité d'effectuer des choix tant en termes de contenus que de modalités de formation, en réponse à ses besoins particuliers.

Cette évolution de l'offre de formation présente cependant le risque de voir se développer une approche ressource et délégataire de la formation, dans laquelle l'agent porterait seul la responsabilité de construire les apprentissages. Cette approche, que peut induire le recours à la formation en ligne, n'est pas de nature à permettre le développement des compétences source de professionnalisation et d'émancipation des agents dans les organisations du travail.



C'est pourquoi il est recommandé d'appuyer les agents dans l'usage efficient des dispositifs de formation notamment. Cet accompagnement, au plus près de celui-ci et des réalités professionnelles qui sont les siennes, peut prendre la forme d'un plan individuel de développement des compétences (PIDC) arrêté de manière concertée entre l'agent et son administration. Le PIDC :

- vise à soutenir la mise en capacité de l'agent à se développer, à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences ;
- s'inscrit en cohérence avec l'entretien annuel d'évaluation qui fixe les objectifs de l'année à venir et les perspectives professionnelles de l'agent ;
- lui permet de réduire l'écart entre compétences attendues et compétences détenues sur son poste actuel ou sur un poste visé dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle.

Le PIDC appréhende la manière dont l'agent s'approprié les ressources mises à sa disposition en considérant le développement des compétences comme un processus et en analysant ce qui le contraint, le facilite et le réalise. C'est donc un système de ressources internes et externes qui est à mobiliser incluant, outre la formation, l'organisation du travail et le mode de management.

Il doit permettre d'accompagner la réalisation des objectifs professionnels de l'agent en mobilisant de façon efficiente les dispositifs participant au développement des compétences. Il s'ajoute à ceux permettant de renforcer l'efficacité de la formation professionnelle comme l'ingénierie de l'évaluation qui intervient en amont dans le processus de conception et est pensée à tous les niveaux.

Au titre des dispositions prises dans le cadre du PIDC :

- S'appuyer sur les référentiels métiers pour déterminer, dans le cadre d'une approche par les compétences, les objectifs de développement ;
- Identifier les dispositifs de formation professionnelle les plus adaptés et les types de modalités de formation favorisant les apprentissages recherchés ;
- Aménager les conditions de travail et d'apprentissage, intégrant l'environnement social et matériel ainsi que des missions en cohérence avec le projet ;
- Repérer et mobiliser des situations professionnalisantes dans le contexte même du travail et organiser, si nécessaire, des séquences d'immersion professionnelle ;

- Mettre en place un tutorat, un coaching ou un mentorat pour un apprentissage accompagné, voire des temps d'échanges entre pairs pour un apprentissage partagé ;
- Accompagner l'apprenant avant et après le suivi des formations pour mettre en application les savoir-agir, évaluer ses effets et prévoir les orientations ou réajustements nécessaires.

## Choix des actions de formation

Les actions de formation suivies sont arrêtées de concert entre l'agent et son supérieur hiérarchique, avec l'appui du conseiller formation et du service de ressources humaines de proximité. Les opportunités de formation émergeant en cours d'exécution font l'objet d'un échange en vue d'ajuster le PIDC compte tenu de l'intérêt du service et de la soutenabilité organisationnelle et financière.

Dès lors qu'une formation entre dans le cadre du développement des compétences dédiées au poste, celle-ci se tient sur le temps de travail. Ainsi, le temps dévolu à la formation suivie dans le cadre du PIDC est considéré sauf exception comme du temps de travail effectif ouvrant droit au maintien de la rémunération et à l'ensemble des droits s'y rapportant, quelles que soient les modalités de formation.

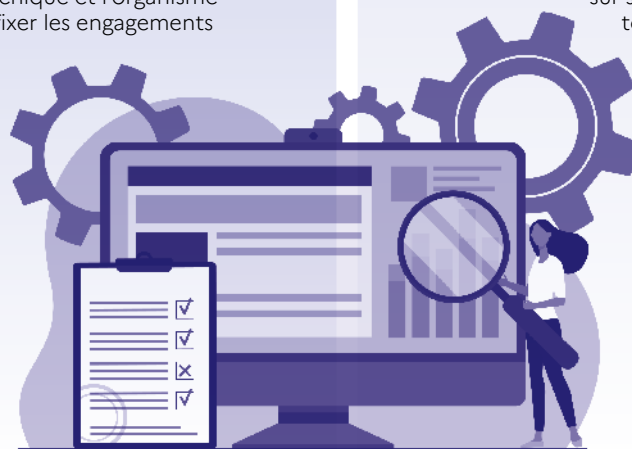
Dans le cadre de formations importantes au titre notamment du temps consacré, des conventions tripartites peuvent être établies entre l'agent, son supérieur hiérarchique et l'organisme de formation pour fixer les engagements respectifs des parties prenantes et garantir le suivi d'une formation complexe dans les meilleures conditions d'articulation des missions avec les exigences de la formation.

## Choix des modalités de formation

Le PIDC invite à un accord entre l'agent et son supérieur hiérarchique sur les formations elles-mêmes mais également sur les modalités favorisant, le mieux, le développement des compétences attendues. Ainsi, toutes les modalités de formation qui sont susceptibles d'être mobilisées font l'objet d'une réflexion partagée quant à leur impact sur le fonctionnement du service.

Au regard des contraintes pédagogiques spécifiques à certaines modalités, le supérieur hiérarchique vérifiera avec l'agent que toutes les conditions de réussite sont réunies afin de faciliter au mieux la bonne réalisation des formations. En tout état de cause, il est visé une adhésion volontaire de l'agent aux formations envisagées afin de garantir un niveau d'engagement optimal de celui-ci dans les dispositifs.

À ce titre, et pour garantir la qualité de l'engagement de l'agent dans sa formation, il peut être envisagé de lui permettre de suivre, sur son temps de travail, tout ou partie du dispositif hors lieu de travail (à domicile, dans un espace de co-working dédié, en mobilité...) dès lors que le dispositif en question prévoit des contenus entièrement ou partiellement conduits à distance.



## e. Concernant les contenus et les activités des formations

La formation ne se limite pas à une simple mise à disposition de ressources, notamment en ligne, mais ménage systématiquement en sus desdites ressources un lien avec les situations de travail réelles. Elle s'appuie sur des interactions sociales au sein de la communauté d'apprentissage et des activités concrètes à réaliser permettant une mise en action des compétences recherchées et maintenant l'attention de l'apprenant. C'est donc un système de ressources qui est à mobiliser interrogeant également l'organisation individuelle et collective de travail.

Une formation, à distance comme en présentiel, est un dispositif multimodal à part entière mettant l'agent en situation d'activité individuelle et collaborative en vue de développer les compétences présentées au moment de l'inscription. Elle fait l'objet d'une scénarisation pédagogique mixant de manière cohérente ressources en ligne, mise en activité synchrone ou asynchrone, travail individuel et collaboratif, production de livrables le cas échéant, sessions présentielles en cas de formation hybride, mises en application des savoirs en situation professionnelle et évaluations. Ces évaluations sont dites formatives quand elles apportent de l'information sur les acquis en construction, sommatives quand elle dresse un bilan des connaissances et des compétences de l'apprenant.

S'agissant de la formation en ligne, les contenus sont accessibles pendant et après la formation. Ils doivent permettre à l'agent d'exercer sa responsabilité, son autonomie et sa liberté de choix à utiliser les ressources proposées au regard de son expérience, de ses motivations, de ses préférences d'apprentissage, des connaissances et compétences préalablement construites. Excepté dans le cas d'une formation exigeant que l'ensemble des activités proposées soient suivies par l'agent, sans qu'il y ait une possibilité de la prise en compte de ses acquis antérieurs, celui-ci peut réaliser tout ou partie des activités en fonction de ses propres objectifs. Dans tous les cas, l'explicitation des modalités d'évaluation et d'accompagnement en amont de la formation doit être systématisée.





## f. Pour le suivi des formations

La formation est un temps de confidentialité qui permet le droit à l'erreur. Cette dernière dimension est une condition sine qua non pour une entrée réelle dans les apprentissages. Elle prévoit une démarche d'accompagnement, de suivi et d'évaluation notamment transparente et connue de tous (formateurs, apprenants, responsables hiérarchiques). À cet égard :

- seules les données relatives aux taux de complétude et de présence dans le dispositif, l'attestation de suivi et l'évaluation, lorsqu'elle est prévue, des compétences travaillées dans le dispositif sont, le cas échéant, transmises au responsable hiérarchique à l'issue de la formation ;
- les travaux ou productions intermédiaires, les échanges sur les forums, les contributions et commentaires sont restreints aux seuls participants à la formation. Une communication sur ce dernier point est faite en amont du dispositif.

L'agent est seul propriétaire de ses productions et réalisations au sein du dispositif. Il est à sa libre appréciation de les faire valoir auprès de son administration.

L'entretien professionnel annuel, en faisant le bilan de l'année écoulée et en prévoyant les formations de l'année à venir, est un temps approprié pour témoigner de cet investissement et de sa montée en compétence. Il peut en être de même des réunions du service ou collectif de travail, afin de partager les acquis de la formation auprès des pairs et prolonger la réflexion en situation de travail.

## g. En matière d'évaluation et de certification

Les formations font l'objet, systématiquement, d'évaluations permettant :

- À chaud, d'évaluer le degré de satisfaction de l'agent, le degré d'atteinte des objectifs et le sentiment d'efficacité personnelle, au vu des concepts et savoir-agir travaillés ainsi que des situations formatives mobilisées ;



- À froid, de vérifier auprès de l'agent et de son supérieur hiérarchique le transfert des concepts et savoir-agir en situation réelle de travail, afin de pouvoir apprécier le développement de ses compétences sur le terrain professionnel :
  - Intégrer dans le temps de la formation des activités de retours d'expérience entre pairs ce que permet la formation en ligne car inscrite dans le temps long ;
  - Mettre à disposition des parties prenantes à la formation des outils d'auto-évaluation et d'évaluation collective en situation de travail.

Une évaluation ex ante peut également être mobilisée dans le but d'adapter au mieux le dispositif aux apprenants et de mieux caractériser ex post le retour sur les attentes. Des modalités d'auto-positionnement des compétences peuvent également utilement être mises en œuvre en début de dispositif afin de permettre à l'agent d'objectiver ses compétences, d'identifier celles à acquérir et de construire un suivi de l'acquisition des compétences tout au long de la formation.

La formalisation de ces dispositifs d'évaluation doit être pensée à la conception de la formation et se traduire par un engagement de toutes les parties à l'inscription.

Les formations en ligne peuvent viser une certification terminale formelle. Celle-ci s'inscrit dans une logique de construction et de validation ad hoc basée sur des compétences formalisées. En tout état de cause, une attestation de suivi est systématiquement fournie à l'agent. Les processus d'élaboration de la formation en ligne peuvent également faire l'objet d'un processus de certification de type ISO ou NF. Ceux-ci garantissent une démarche qualité dans l'élaboration des dispositifs.









[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

**Conception et rédaction :**

La Direction générale de l'administration  
et de la fonction publique

**Graphisme et réalisation :**

Jouve / Gilles Morin

**Crédit photographique :**

Adobe Stock  
Juillet 2021



Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**