

PLAN DE FORMATION Ville de La Courneuve

1. Le cadre juridique du plan de formation

La loi du 12 juillet 1984 précisait que les collectivités territoriales devaient établir un Plan de formation qui prévoit les projets d'actions de formation correspondant aux objectifs à moyen terme des agents.

Modifiée par la loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la Fonction publique territoriale, les modalités de la formation professionnelle des agents territoriaux ont profondément évolué. Cette loi transpose à la Fonction Publique Territoriale les principes de la formation tout au long de la vie de la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie dans le secteur privé.

Elle a innové en instaurant le Droit Individuel à la Formation (DIF), devenu le CPF (Compte Personnel de Formation) depuis le 1^{er} janvier 2017, qui est mis en œuvre à l'initiative de l'agent et elle réorganise les diverses catégories de formation dont peuvent bénéficier les agents.

L'architecture des actions de formation comprend :

- Les formations d'intégration et de professionnalisation, définies par les statuts particuliers, dispensées aux agents de toutes catégories,
- La formation de perfectionnement à la demande de l'employeur ou de l'agent,
- La formation de préparation aux concours et examens professionnels de la fonction publique,
- Les actions pour la maîtrise de la langue française,
- Les formations personnelles avec les outils comme le bilan professionnel et la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Cette loi a ouvert la possibilité d'intégrer la stratégie de formation dans le dialogue social. La formation n'est plus prescrite mais elle est négociée et place l'agent comme acteur principal de sa carrière et de son parcours professionnel.

Cette loi est, par ailleurs, venue affirmer l'importance du plan de formation. Ainsi, il doit être transmis au CNFPT et actualisé chaque année suite à la campagne d'entretiens professionnels.

2. Bilan des actions de formation des agents de la collectivité entre 2017 et 2020

A – Rappel des enjeux, axes et objectifs du PDF 2017/2020

1. Les enjeux

- Le nouveau projet éducatif de la Ville : « La Courneuve, ville éducative »
- Le développement de la qualité de l'accueil du public
- L'ambition d'un management durable
- La mise en œuvre de politiques publiques ambitieuses dans un contexte de raréfaction des moyens financiers
- La modernisation des services publics par la dématérialisation des procédures
- La prévention des risques professionnels
- La nécessité d'anticiper les obligations de reclassement pour raisons de santé et les volontés d'évolution professionnelle

2. Les 5 axes prioritaires

Axe 1 : Consolider la professionnalisation des agents

- Accompagnement des professionnels de l'animation et de l'éducation : Animer les temps péri et extra scolaires, la prévention de l'enfance en danger, l'accompagnement éducatif pendant le temps du repas à l'école, le projet d'accueil d'un enfant ou d'un adolescent porteur de handicap, lutte contre les discriminations et les stéréotypes / égalité femmes hommes, la connaissance et l'accompagnement des enfants de 3 à 12 ans, rédiger un projet d'animation ou sportif, Bafa, Bafd, Bpjeps, Bnssa
- Accompagnement des professionnels de l'accueil et de la relation aux usagers : Connaître et accueillir le public Courneuvien, gestion des tensions dans les situations d'accueil, langues étrangères
- Développement d'une culture territoriale et administrative : la rédaction des actes et des écrits administratifs, les bases des finances locales, ...
- Déploiement des logiciels relatifs à la mise en œuvre du schéma de dématérialisation : Concerto, E-marchés, Sedit Finances, E-formation, Kelorga, ...
- Développement des compétences bureautiques : Découvertes de la microinformatique, Word fonctions de base, Word fonctions avancées, Excel fonctions de base, Excel fonctions avancées, Powerpoint

Axe 2 : Accompagner et conforter les encadrants dans leurs missions

- Développement d'une culture managériale commune : élaboration d'un référentiel managérial (valeurs et outils partagés)
- Introduction à la fonction managériale : la prise de fonction, le manager responsable et responsabilisant, positionnement en tant qu'encadrant de proximité, le passage de collègue à chef, l'écrit au service du cadre
- Pilotage de projets et animation d'une équipe : animation, mobilisation, cohésion et encadrement d'une équipe au quotidien, la gestion de son temps et de ses priorités en tant qu'encadrant, l'anticipation et la régulation des situations conflictuelle, l'animation de réunions d'équipe, la conduite de projets, la conduite d'entretiens,

définition, mise en oeuvre et évaluation des politiques publiques, élaboration d'un projet de service

- Développement d'un socle de compétences relatives aux fonctions ressources : l'initiation au statut de la fonction publique territoriale, le partage de la fonction Ressources humaines en matière de recrutement et de formation, les principes fondamentaux de la commande publique, l'initiation budgétaire et comptable, la rédaction des actes administratifs
- Accompagnements individuels (bilans de compétences managériales, ...).

Axe 3 : Favoriser le mieux-être au travail en développant une culture de prévention

- Développer une culture de prévention : Sensibilisation des cadres aux risques professionnels et aux risques psycho-sociaux
- Garantir la sécurité des usagers et des agents : Prévention et secours civiques de niveau 1 (PSC1), sauveteur secouriste du travail (SST), accueil sécurité, exercices d'évacuation, manipulation des moyens de lutte contre l'incendie (extincteurs, RIA) SSIAP (Service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes), intervention en sécurité sur les installations électriques (préparation à l'habilitation électrique), conduite en sécurité, formation continue obligatoire (FCO), manutention manuelle de charges (prévention des risques liés à l'aptitude physique ou gestes et postures (PRAP)
- Maîtriser les règles d'hygiène : Hygiène et entretien des locaux, nettoyage des locaux en restauration collective, l'hygiène alimentaire (HACCP)

Axe 4 : Favoriser l'intégration, les parcours professionnels et la progression de carrière

- Favoriser l'intégration : journée d'accueil des nouveaux arrivants, formations d'intégration, être fonctionnaire territorial à La Courneuve (développement de la culture territoriale, droits et obligations des fonctionnaires, comportement professionnel, ...), formation des tuteurs
- Favoriser la mobilité : formations bureautiques, acquisition des savoirs de base, remise à niveau français et mathématiques, ateliers de la mobilité, conseil en orientation professionnel, bilan de compétences
- Favoriser la progression de carrière : accompagnement des sélections professionnelles, préparation aux concours et examens professionnels, formation de formateur

Axe 5 : Favoriser le développement individuel des agents

Fortes des valeurs empruntées aux mouvements d'éducation populaire, la ville est soucieuse de permettre le développement des connaissances du plus grand nombre, afin que chacun puisse s'épanouir, prendre place et agir dans la société.

Sans remettre en question le développement des compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets de la Municipalité, la collectivité s'autorise donc à étudier des projets de formation individuels et personnels n'ayant pas forcément de liens directs avec les fonctions occupées.

3. Les principaux objectifs

Sur le plan quantitatif :

- Axe 1 : 10 413 journées recensées
- Axe 2 : 1 847 journées recensées
- Axe 3 : 2 732 journées recensées
- Axe 4 : 2 904 journées recensées
- Axe 5 : 883 journées recensées

→ Soit environ 19 000 journées recensées, soit 5 jours / an et /agent. Il s'agit du nb de journées recensées suite à l'analyse des besoins de formation et non un objectif quantitatif, celui-ci ayant été identifié comme inatteignable en termes de faisabilité (temps, logistique...).

Sur le plan qualitatif :

- L'accompagnement des agents sur la dématérialisation des inscriptions individuelles au CNFPT
- La mise à jour du Guide de la formation
- Le déploiement d'un logiciel de gestion et de partage de la fonction formation
- L'élaboration d'une démarche d'évaluation qualitative des formations
- La co-élaboration des cahiers des charges avec les services
- La diversification des méthodes d'apprentissage
- La création d'un réseau de formateurs internes

Sur le plan budgétaire :

- Cotisation versée au CNFPT, sur la base de 0,9% de la masse salariale
- Budget complémentaire inscrit au BP : jusqu'à 250 000 € par an
- Remboursement des frais annexes (transport, restauration, hébergement)
- Remplacement des agents en formation, issus des services socio-éducatifs et plus particulièrement sur les postes sur lesquels l'absence d'un agent met en cause la sécurité ou la qualité d'accueil des enfants.

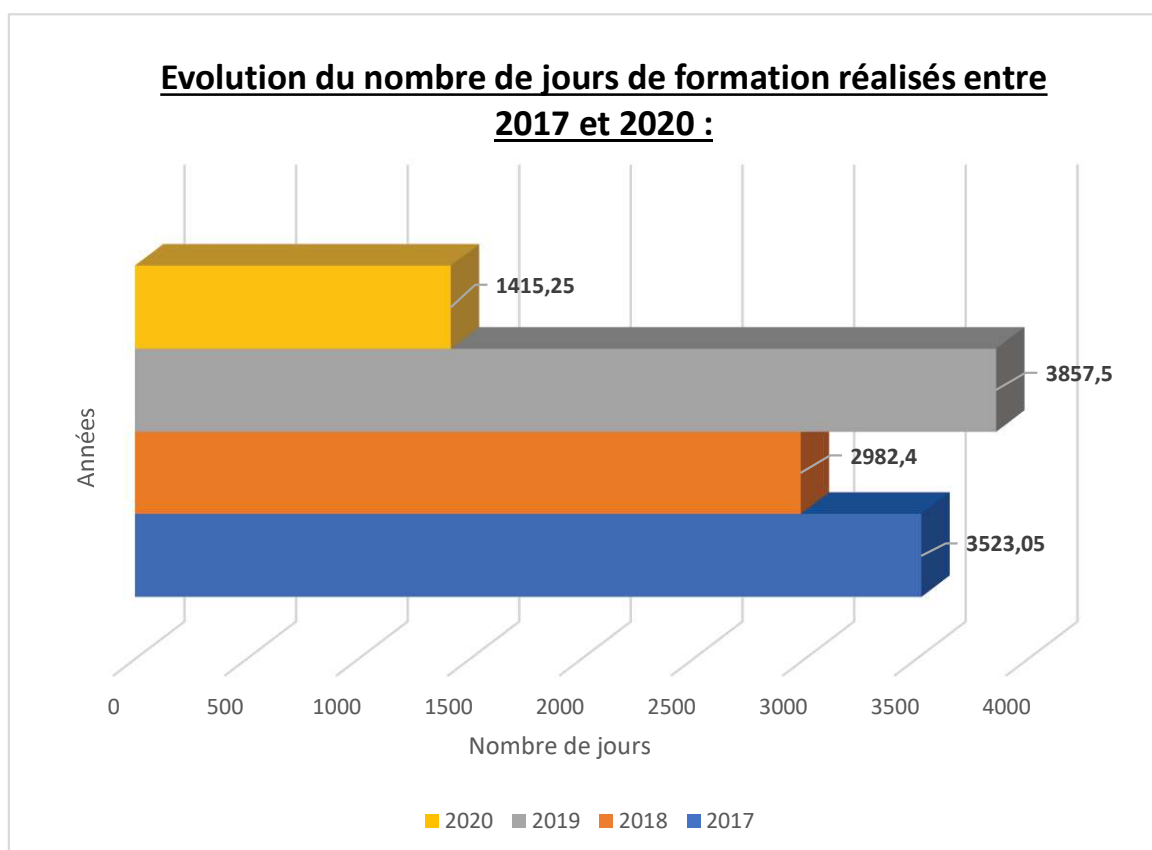
B – Bilan du Plan de formation 2017/2020

1. Bilan quantitatif

Le plan de formation 2017/2020 a donné lieu à 11 778 journées de formation, soit une moyenne de 3,5 jours par an et par agent.

Il est à noter que l'objectif fixé en 2017 a été atteint entre 2017 et 2019, soit en trois années au lieu de quatre prévues, puisque 2020 a été une année quasi blanche en matière de formation au vu du contexte sanitaire.

Ces données viennent renforcer le constat d'une dynamique de formation en marche, dans le respect des orientations politiques municipales.



2. Bilan qualitatif

Les objectifs qualitatifs fixés sont pour la plupart réalisés :

- Prise en compte, dans les contenus, des enjeux prioritaires fixés (excepté en matière de prévention des risques professionnels puisque le nb de jours de formation est inférieur au nombre prévu et que parallèlement, on note une augmentation des AT et des maladies professionnelles).
- La démarche d'évaluation qualitative des formations étant en cours de finalisation, nous avons pu mesurer une partie de l'impact que les formations ont eu sur la qualité du service public (qualité de l'accueil du public, de la prise en charge des enfants et des jeunes, des relations managériales, appropriation des logiciels de dématérialisation, délais de recrutement des agents en reclassement ou ayant un projet d'évolution professionnelle). Les retours étant positifs, cela conforte la volonté de la collectivité de les recueillir pour continuer de répondre au mieux aux besoins des agents.

Notons que le plan de formation managérial impulsé en 2019, clôturé par un forum des encadrants, a connu un vif succès. Les encadrants de la ville ont émis le souhait de voir ce plan dédié être pérennisé et ont proposé de nouvelles actions de formation, notamment liées à l'échange et l'analyse de pratiques professionnelles.

- Accompagnement des agents sur la dématérialisation des inscriptions individuelles au CNFPT : création de boîtes mail, aide à la création des compte CNFPT, compétence intégrée au cahier des charges de la formation « Découverte de la micro-informatique ». Mais il reste encore des agents qui ne disposent pas de compte et qui ne maîtrisent pas la démarche d'inscription dématérialisée.

- Mise à jour en cours du Guide de la formation : réflexion engagée fin 2019 au sein de l'unité GPEC et interrompue pour être intégrée au projet « La formation pour toutes et pour tous » impulsé par les 21 engagements du Maire. Le Guide de la formation est en cours de finalisation et verra le jour à la fin du 1^{er} semestre 2022.
- Création d'un réseau de formateurs internes : projet lancé en 2019 dans le cadre des 21 engagements du Maire et ayant pris du retard en raison du COVID-19.
- Co-élaboration des cahiers des charges avec les services : objectifs, contenus et calendrier définis avec les services concernés
- Diversification des méthodes d'apprentissage (pédagogie active, conférences, séminaires, tutorat, coaching, immersion). Même si la salle de formation bureautique a été mise à la disposition des agents, le distanciel intégré par le CNFPT dans leurs formations est globalement complexe à suivre pour les agents (difficulté de connexion liée à des pb techniques ou à un manque de compétences).

3. Points de vigilance

Sur l'ensemble de la période couverte par le plan de formation 2017-2020, il est à noter que 96 agents n'ont suivi aucune formation. S'agissant majoritairement d'agents de catégorie C, des filières technique et animation, ainsi que d'ATSEM, une attention particulière devra être portée à ces catégories d'agents dans la mise en œuvre du plan de formation 2022-2024.

En effet, il est à souligner que ces agents sont très fréquemment retenus sur leurs postes de travail pour des raisons de continuité de service, en dépit d'inscriptions prévues de longue date et concertées avec leur hiérarchie en amont.

Un accompagnement des directions concernées sera donc nécessaire pour favoriser le départ en formation de ces agents.

3. Les orientations du plan de formation 2022-2024

A – Les axes du nouveau PDF

Au regard de ce bilan et du recensement des besoins effectué entre juin et octobre 2021, il est proposé que le plan de formation 2022/2024 s'inscrive dans la continuité du précédent.

Ce plan est issu des grandes orientations de l'équipe municipale, des rencontres avec les directeurs et chefs de service et des demandes individuelles des agents faites en 2020 et 2021 et tient compte également des obligations réglementaires auxquelles sont soumises les collectivités territoriales.

Les axes du plan 2022/2024 définis sont les suivants :

- ***Axe 1 – Conforter les encadrants dans leurs missions et accompagner les nouvelles formes de management :***

- **Socle managérial commun :**

En 2019, la collectivité a proposé à l'ensemble des encadrants (environ 150 agents), un cycle de formation poussé sur les questions relatives à l'encadrement. Ces actions de formation avaient été déclinées en trois cursus :

- 1) Encadrement de proximité :
A destination de l'ensemble des encadrants dits de proximité (responsables d'équipes, agents de maîtrise, ...), ce cycle avait été divisé en 2 actions de formation : « Se positionner en tant que cadre » et « Animer une réunion d'équipe ».
- 2) Encadrement intermédiaire :
A l'attention de l'ensemble des encadrants dits « intermédiaires » (responsables d'unité, directeurs de structures, ...), ce cursus contenait 3 actions de formation : « Se positionner en tant que cadre », « Animer une réunion d'équipe » et « Piloter un projet ».
- 3) Encadrement stratégique et de direction :
Réservé aux directeurs et à la direction générale, ce cycle comprenait 8 modules d'une journée relatifs à des thématiques aussi variées que l'appropriation des politiques publique et leur déclinaison ou le travail coopératif en mode intelligence collective.

Ces trois cycles de formation ont vocation à être reconduits pour l'ensemble des encadrants arrivés au sein de la collectivité depuis 2020. L'idée étant de doter tous les encadrants d'un socle commun d'outils et valeurs managériales, tenant compte des spécificités de l'encadrement tel que souhaité et pensé à la ville de La Courneuve. Pour ce faire, les mêmes formateurs qui avaient animé les actions de formation suscitées seront sollicités pour animer cette reconduction.

- **Le partage des fonctions ressources :**

Considérant l'enjeu que constitue la bonne maîtrise des règles en matière de ressources humaines, de finances publiques et de droit public applicable aux collectivités territoriales, des actions de formation seront proposées à l'ensemble des encadrants.

Ces formations pourront, pour partie, être animées par des agents de la collectivité en qualité de formateurs internes.

Le bon respect, tant des process internes que des obligations réglementaires, est une condition sine qua non du bon fonctionnement de la collectivité.

Aussi, il est de rigueur que les encadrants disposent d'une connaissance de l'ensemble de ces éléments pour mener à bien leurs missions :

- D'accompagnement des agents dans leur déroulement de carrière ;
- De bonne gestion budgétaire ;
- De respect des dispositions législatives et réglementaires, en matière notamment de ressources humaines.

- **L'intelligence collective, le management hybride, le management participatif :**

La collectivité porte les questions d'intelligence collective et de co-construction. Aussi, sortir d'un management strictement pyramidal pour aller vers un management plus participatif, dit hybride puisque plus transversal, sans pour autant remettre en cause la nécessité de décider et trancher in fine, constitue un enjeu majeur de ce plan de formation 2022-2024.

Associer les agents aux décisions qui les impactent, réfléchir collectivement aux pistes d'amélioration et de solution possibles, permettre aux agents de terrain de se saisir de projets et d'y contribuer activement, autant d'enjeux majeurs permettant à terme une plus grande transparence des actions menées dans les directions et un sentiment de reconnaissance de l'importance du travail de chacun pour la ville et ses usagers.

- **Le management à distance, en période de crise :**

Au cours des deux années de crise sanitaire qui se sont écoulées, la collectivité s'est adaptée et s'est dotée de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, le télétravail s'est installé pour les agents dont les postes le permettent et cela a fortement impacté la manière non seulement de travailler de chacun, mais aussi d'encadrer les équipes.

Encadrer et accompagner une équipe à distance, dans des conditions parfois anxiogènes et avec peu de moments de rencontre, a pu constituer une difficulté, tant pour les équipes que pour leurs encadrants.

Si chacun a su faire avec les moyens à sa disposition, il convient désormais de doter les encadrants de méthodes et outils de management à distance, parfois sur fond de crise, quelle qu'en soit la nature.

- **Formateurs internes :**

Dans le cadre des 21 engagements pris par Monsieur le Maire en 2019 figurait la création d'un réseau de formateurs internes.

Aujourd'hui plus que jamais, au regard des enjeux de ce nouveau plan de formation, cette question se repose et doit être traitée.

La collectivité a la chance de disposer de nombreuses ressources internes et souhaite valoriser les agents en capacité de transmettre leurs connaissances et de partager leur expertise auprès de leurs collègues.

Pour ce faire, des actions de formation visant à doter ces collègues, futurs formateurs internes, de méthodes et outils d'animation de formation vont être organisées.

• ***Axe 2 – Développer une culture de prévention au travers de l'appréhension des risques professionnels et des enjeux relatifs à la QVT :***

- Formations sécurité
- Habilitations
- Gestes et postures
- PSC1
- Lutte incendie...

Autant d'actions de formation qui continueront entre 2022 et 2024. Ces formations, pour certaines obligatoires, visent à prévenir les risques physiques et à protéger les agents.

Par ailleurs, des actions de formation relatives aux risques psycho-sociaux, à la détection des situations de harcèlement au travail, à la qualité de vie au travail (temps de travail, télétravail, conciliation vie professionnelle et vie personnelle, droit à la déconnexion, ...) seront menées parallèlement aux formations visant à préserver la sécurité physique des agents.

• ***Axe 3 – Accompagner la professionnalisation des agents et leur montée en compétences métier :***

La gestion des parcours professionnels permet de concilier le développement professionnel des agents et le maintien de leur engagement au travail et de leur employabilité.

L'objectif de cette démarche est d'accompagner les agents tout au long de leur vie professionnelle, depuis leur intégration jusqu'à leur départ à la retraite.

Par ailleurs, source de performance, de motivation et d'épanouissement, la progression de carrière doit être prise avec sérieux et définie de la meilleure façon possible.

Ainsi, des formations aux logiciels métier, mais aussi un renforcement des formations de perfectionnement relatives aux fonctions exercées, et enfin un accompagnement accru en matière de progression de carrière (VAE, concours, examens professionnels ...) seront à l'œuvre tout au long de ce nouveau plan de formation.

- **Axe 4 – Soutenir l'acquisition et le développement de compétences transversales et transférables en accompagnant le déroulement des carrières au travers de tous types de mobilité :**

Dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un accompagnement par la formation doit être proposé aux agents exerçant des métiers vecteurs d'usure professionnelle, afin de leur permettre, le moment venu, d'évoluer vers d'autres métiers, compatibles avec leur état de santé.

Par ailleurs, sans remettre en question le développement des compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets de la Municipalité, à la prévention des risques professionnels et au déroulement des parcours professionnels des agents, la collectivité s'autorise à accompagner des projets de formation individuels, pouvant amener à une mobilité interne, et personnels, n'ayant pas forcément de liens directs avec les fonctions occupées et pouvant déboucher sur une mobilité externe et/ ou une reconversion professionnelle.

C'est dans ce cadre, que les bilans de compétences, le conseil en orientation professionnelle, les formations personnelles hors métier ou encore les Ateliers de la Mobilité viennent s'inscrire.

B – Les actions déjà mises en place en 2021 et 2022

En dépit du contexte sanitaire, certaines actions de formation ont déjà commencé à se mettre en place en 2021 et début 2022 :

Axe 1 :

- Formation aux outils du Lab
- Réussir l'entretien professionnel
- Le management en temps de crise à destination des membres du comité de direction et de la Direction Générale

Axe 2 :

- SST et recyclage
- PSC1
- SSIAP
- Habilitations obligatoires pour les métiers du technique

Axe 3 :

- Hygiène et entretien de locaux
- Accueil du public en situation complexe

Axe 4 :

- RAN (remise à niveau en français et mathématiques)
- Bureautique (découverte de la micro-informatique, word base, word avancé, excel base, excel avancé)
- Formations individuelles / personnelles

C- Moyens de la mise en œuvre du plan de formation 2022/2024 :

Ce plan de formation représente environ 15.000 jours de formation à mettre en œuvre tout au long de ces trois années 2022, 2023, 2024, à raison de 3.500 à 4.500 jours par axe. Soit environ 5 à 6 jours de formation par an et par agent.

Cet objectif ambitieux est basé sur l'ensemble des besoins de formation recensés auprès de toutes les directions de la collectivité. Aussi, il sera nécessaire de prioriser parmi ces actions de formation au regard des orientations du projet d'administration, des projets de direction, des souhaits émanant directement des agents et de l'opportunité financière que cela représentera. Pour rappel, le budget de formation alloué pour l'année 2022 est de 225.000 €.

Voici les grandes actions identifiées à ce stade :

Thèmes	Sous-thèmes	Formations	Axes
Acquérir, développer une culture de service public de qualité	Culture Territoriale	Renforcer sa culture territoriale	1 & 3
		Droits et obligations des fonctionnaires	
		Connaissances relatives à l'environnement territorial	
	Accueil	La laïcité, l'accueil et les relations avec le public	
		Accueil physique et téléphonique (orientation)	
		Accueil du public en situation de handicap	
		Gestion des conflits et de l'agressivité en situation d'accueil	
Social	Accompagnement social des publics fragilisés		
Multiculturalisme	Ville-Monde		
Maîtrise et développement des compétences ressources	Finances et CP	Bases des marchés publics	1 & 3
		Bases des finances locales (création d'un réseau de référents finances)	
		Sécurisation des process et pilotage des dépenses	
	RH	Le déroulement des carrières, la politique de rémunération, la formation, les règles statutaires en matière de recrutement, ...	
Juridique	Les actes juridiques d'une collectivité territoriale		
Petite enfance, enfance, jeunesse, Education	Accompagnement éducatif, animation	L'accompagnement éducatif pendant le temps du repas à l'école	3
		L'accompagnement éducatif pendant la pause méridienne	
		Art plastique : travail avec des enfants de maternelle	
		La connaissance et l'accompagnement des enfants de 3 à 12 ans	
		Analyse et prévention des situations conflictuelles entre et avec les enfants (cohésion de groupe)	
	Petite enfance	Gestion du stress en établissement d'accueil de jeunes enfants	
		La bientraitance en établissement d'accueil du jeune enfant	
		Prévenir l'usure professionnelle dans les métiers de la petite enfance	
	Connaissance de l'enfant	Le sommeil chez l'enfant de 0 à 3 ans	
		Le sommeil chez l'enfant de 0 à 6 ans	
	Connaissance du jeune enfant	Les limites chez tous les petits	
	Accompagnement éducatif	Rôle de la place des ATSEM au sein d'une équipe	
	Animation	Le cadre réglementaire et la responsabilité professionnelle appliquée à l'enfance et à la jeunesse	
La méthodologie du projet d'animation : de l'idée à l'évaluation			
La place des projets culturels et leur mise en pratique dans les ALSH			
Les pratiques d'animation au service de la réussite éducative de toutes et tous			
Accompagnement éducatif, animation, petite enfance	Accueil des enfants porteurs de handicap	3	

Management	Socle managérial commun	Animer et encadrer une équipe (3 niveaux de management distincts) L'entretien d'évaluation (évaluateurs)	1
	RPS / QVT	Santé et qualité de vie au travail / Appréhender les RPS	
	Les nouvelles formes de management	Le management à distance Le management en temps de crise Intelligence collective et innovation managériale	
	Analyse du management	Echanges de pratiques et co-construction	
Hygiène et sécurité	Hygiène et entretien des locaux	Le nettoyage des locaux et matériels en restauration collective Propreté et hygiène des locaux, techniques de nettoyage et dangerosité des produits	3 & 4
	Hygiène alimentaire HACCP	L'hygiène alimentaire en distribution de repas	
		L'hygiène alimentaire en production de repas	
		Recyclage « Hygiène alimentaire »	
	Sécurité	PRAP	
		Habilitation initiale SST	
		Recyclage habilitation SST	
		SIAPP	
		Recyclage SIAPP	
		PSC1	
		Recyclage PSC1	
Prévention des risques professionnels			
Utilisation d'outils électriques/thermiques			
Hab. électrique initiale			
Recyclage hab. électrique			
Compétences de base	Français / Mathématiques	RAN	3 & 4
	Informatique	Bureautique (DMI, Word et Excel base + avancé)	

Par ailleurs, la mise en œuvre de ce plan de formation nécessitera un engagement de chaque agent et encadrant, qui devront être acteurs des plans de formation. Pour ce faire, le plan de formation doit être connu de tous les agents et différents vecteurs de communication sont ainsi envisagés :

- Guide de la formation : à destination de l'ensemble des agents, ce guide, disponible en version papier et sur l'intranet de la collectivité dès la fin du 1^{er} semestre 2022, servira de support explicatif de l'ensemble des droits et obligations en matière de formation, mais aussi de possibilités offertes tant par le statut que par la collectivité.
- Accompagnement individualisé : les chargés de recrutement, formation et conseil en mobilité pourront, sur rendez-vous, accompagner chaque agent qui en fera la demande pour lui expliquer le fonctionnement de la formation dans la fonction publique territoriale, mais aussi pour l'orienter dans l'offre de formation existante (CNFPT, organismes de formations extérieurs, nature des formations, type de demande à formuler, ...).

Enfin, chaque demande de formation sera instruite par l'unité RFEP sur la base des critères suivants :

- Opportunité de la formation au regard :
 - ✓ Des fonctions de l'agent, de son projet professionnel : il convient notamment de voir si cette demande est inscrite au plan de formation et fait partie des priorités identifiées
 - ✓ De la situation de l'agent : ancienneté au sein de la collectivité, ancienneté dans le poste, nombre de journées de formation suivies, assiduité
- Degré d'urgence de la formation à évaluer en fonction :
 - ✓ De la date butoir d'inscription
 - ✓ Des obligations statutaires en matière de formation
 - ✓ Des motivations formulées par l'agent et son responsable

- Impact budgétaire :

Il s'agit de s'assurer, dans le cas des formations payantes, que l'organisme proposé par l'agent est, à objectifs et qualité de la démarche pédagogique équivalents, le meilleur en termes de tarifs.

D- L'évaluation du plan de formation 2022/2024

Sur le plan quantitatif, des évaluations régulières seront réalisées en rapprochant les données prévisionnelles des données réalisées, sur la base des indicateurs suivants :

- Nombre de journées de formation (total, par agent, par genre, par catégorie, par métier, par statut, par axe du plan de formation, ...)
- Impacts budgétaires
- Une attention particulière sera portée sur le suivi du départ en formation des agents n'étant pas partis sur le précédent plan de formation.

En outre, un bilan annuel des actions de formation réalisées sera présenté en CTP.

Sur le plan qualitatif, la démarche d'évaluation s'articulera en deux temps :

- Le bilan de satisfaction « à chaud » pour les formations collectives : à l'aide d'un questionnaire rempli par chaque stagiaire et par le formateur puis lors d'un échange collectif avec un(e) représentant de l'unité RFEP organisé à la clôture de la session de formation ;
- L'évaluation de l'impact de la formation à moyen terme : il s'agira notamment d'évaluer la mise en œuvre effective des compétences individuelles et collectives en situations de travail au travers d'entretiens avec les encadrants et avec les agents formés. De plus, il sera demandé aux encadrants de veiller à ce qu'un partage des connaissances et des compétences acquises soit organisé après chaque formation au sein des équipes.