

Direction des Ressources Humaines



Ville de passion!

PLAN PLURIANNUEL DE FORMATION

2025 à 2028

Sommaire

Préambule	2
I. LE CONTEXTE	4
II. PRESENTATION DES AXES DU PLAN DE FORMATION	5
AXE 1 – ACCOMPAGNER LES AGENTS PUBLICS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIERE.....	5
AXE 2 – DEVELOPPER LES COMPETENCES MANAGERIALES	6
AXE 3 - PROFESSIONNALISER LES EQUIPES AU PROFIT DE LA QUALITE DU SERVICE PUBLIC.....	7
AXE 4 – GARANTIR LES FORMATIONS DANS LE DOMAINE DE LA SANTE, LA SECURITE AU TRAVAIL.....	8
III. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION	8
IV. SUIVI ET EVALUATION DU PLAN DE FORMATION	9

Préambule

Renforcer l'efficacité administrative et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens conduit à la mise en œuvre d'un plan de formation qui vise à accompagner le personnel communal dans l'évolution des compétences nécessaires.

Le plan de formation pluriannuel (2025-2028) est le fruit d'une démarche rigoureuse et collaborative, visant à traduire les objectifs stratégiques de la commune de Saint-Louis, en un ensemble cohérent et structuré d'actions de formations. Il se fonde sur plusieurs piliers :

- **La montée en compétences** : La priorité vise à ajuster les capacités des agents municipaux avec les objectifs du programme de mandature en cours et l'anticipation des enjeux à venir. Il s'agit de garantir que chaque membre du personnel possède les compétences requises pour contribuer efficacement à la réalisation des projets et des missions de la commune.
- **Le maintien et l'adaptabilité** : La formation est envisagée comme un levier pour développer la capacité d'adaptation des agents face aux changements et aux défis émergents. L'accent est mis sur l'acquisition de nouvelles compétences et sur la consolidation des savoirs existants, dans un monde professionnel en mutation constante.
- **L'accompagnement des évolutions professionnelles** : Le plan de formation est conçu pour soutenir les aspirations de développement de carrière des agents et accompagner les besoins en compétences, notamment en réponse à l'usure professionnelle et aux nécessités de reclassement.

La mise en place et le suivi efficace d'un plan de formation sur une période pluriannuelle nécessitent une approche méthodique et collaborative. A cet effet, une synergie entre l'équipe projet et les acteurs est impérative pour garantir l'alignement du plan de formation avec les objectifs stratégiques de la collectivité.

Le plan de formation se veut également un outil prévisionnel flexible, capable de s'adapter aux évolutions, qu'il s'agisse de l'émergence de nouveaux besoins de compétences, de l'intégration de nouveaux membres au sein des équipes, ou des évolutions techniques affectant la municipalité.

Ce plan pluriannuel de formation est jalonné de différentes étapes résumées comme suit :

Etape 1 - Conception collaborative : le processus a démarré par des sessions de travail conjointes entre l'équipe projet et les élus, visant à définir les contours et les ambitions du plan de formation. Cette phase initiale a été cruciale pour assurer que le plan soit en adéquation avec les axes stratégiques de la mandature et réponde aux besoins réels des services municipaux.

- **La sensibilisation des acteurs** : présentation du projet, explicitation de la démarche et sensibilisation sur les enjeux de la formation lors des rencontres avec les directeurs-trices et les responsables des services.
- **Le recueil et l'analyse des besoins** : catégorisation hiérarchisation et priorisation des besoins pour chaque direction.
- **La concertation avec les représentants du personnel** : présentation de la synthèse du recueil des besoins et recueil de leurs avis.
- **L'analyse des acteurs de prévention (CDG et conseillers de prévention)** : identification de l'ensemble des formations obligatoires et les actions de prévention sur les risques professionnels.

- **La communication en CODIR** : présentation du résultat du prise en compte de tous les besoins.
- **Le réajustement de la proposition des axes stratégiques.**
- **L'arbitrage budgétaire de la priorisation des formations en fonction des disponibilités des crédits**
- **La validation par l'autorité territoriale.**
- **L'approbation du plan de formation** par les instances.

Etape 2 – Planification pluriannuelle : la planification débute ensuite par l'identification des formations obligatoires et la priorisation des actions en fonction des besoins et des ressources disponibles. En ce sens, un calendrier prévisionnel des échéances est mis en place pour assurer le déploiement des actions.

Etape 3 – Mise en œuvre opérationnelle : la phase de mise en œuvre implique une coordination étroite avec les acteurs et partenaires de formation pour organiser les sessions, inscrire les participants et gérer la logistique. Une attention particulière est accordée aux contenus pédagogiques afin qu'ils soient en parfaite adéquation avec les spécificités et les attentes de la municipalité.

Etape 4 – Suivi et évaluation : Des formulaires d'évaluation à destination des apprenants, des formateurs et des encadrants permettront de vérifier l'adéquation des formations aux attendus des agents tout au long de leurs parcours de formation et recueillir leurs retours.

Ces outils permettront d'ajuster le plan en fonction des résultats obtenus et des évolutions des besoins. Un bilan à l'échéance du plan de formation assurera une transparence totale afin de favoriser une démarche d'amélioration continue.

Etape 5 – Communication et implication : tout au long du processus, il est important de maintenir une communication claire et régulière avec toutes les parties prenantes.

I. Le contexte

Le plan de formation répond à une obligation réglementaire prévue par l'article 7 de la loi du 19 février 2007 qui dispose : « Les collectivités établissent un Plan de Formation annuel ou pluriannuel qui détermine le programme d'actions de formations et comprend plusieurs catégories ».

Ce dispositif prend en compte les enjeux de gestion des ressources humaines.

▪ La raréfaction des ressources financières

Néanmoins, la raréfaction des ressources financières des collectivités locales entraîne une modification des moyens mis à disposition des services.

Le montant de la cotisation annuel CNFPT est égale à 0.9 % de la masse salariale. A titre d'exemple, en 2024 ce montant s'élevait à 347 192.97 €. Hors cotisation, les besoins de montée en compétences du personnel nécessitant des formations payantes ont été financés sur les fonds propres de la ville à hauteur de 43 199 €.

Aussi, une politique de formation à coûts contraints impose de s'interroger sur la recherche de l'efficacité financière des actions. Cela nécessitera notamment de recourir davantage aux compétences internes et de veiller à les déployer. Les formations internes permettent de concevoir des programmes sur mesure, parfaitement adaptés aux besoins et aux objectifs des services. Elles offrent une grande flexibilité en termes de planning et de contenu. Elles peuvent être organisées selon les disponibilités des agents et adaptées en fonction des besoins immédiats des services.

Organiser des formations en interne peut s'avérer plus économique sur le long terme. En mobilisant les ressources internes, la ville évite les frais liés aux prestataires externes, aux déplacements et à la logistique.

Le recours aux prestataires externes devra se faire sous l'angle de la rationalisation et d'une recherche de la meilleure équation qualité-coût. La démarche de sourcing permettra d'identifier les organismes qui sont le plus pertinents par rapport aux besoins exprimés.

▪ Le vieillissement des effectifs

Le vieillissement des effectifs se poursuit dans la fonction publique territoriale posant ainsi la question de la préservation des compétences. La ville anticipe donc dès à présent le renouvellement des équipes. L'enjeu est d'importance : assurer la continuité du service public avec le même niveau de qualité pour l'usager, alors que persistent de grandes difficultés à recruter sur certains postes.

Les départs à la retraite posent la question de la transmission des compétences, notamment pour les postes à responsabilité ou à haute technicité et celle de l'organisation des fonctions d'encadrement. La ville devra prévoir entre 2026 et 2028, 146 départs à la retraite soit 88% dans la filière technique.

▪ L'usure professionnelle des agents

Dans un contexte marqué par la réforme des retraites et l'allongement de la durée de la vie professionnelle, la prévention de l'usure professionnelle devient un enjeu fort. L'usure professionnelle, qu'elle soit physique, psychologique ou émotionnelle impacte non seulement la santé et le bien-être des agents, mais aussi l'efficacité et la qualité des services publics rendus à la population. Face à ces enjeux, il est essentiel de développer des compétences et des stratégies de prévention pour garantir la qualité de vie et des conditions de travail épanouissantes et durables. L'offre de formation sur la prévention de l'usure professionnelle s'inscrit dans cette démarche proactive. Elle vise à fournir aux agents les outils nécessaires pour identifier les risques, adopter des pratiques de travail saines et envisager des reconversions sereines.

▪ **Le faible taux d'encadrement**

Prioriser, mobiliser, planifier sont autant de défis pour les équipes managériales des collectivités au quotidien. Le plan de formation a pour objectif d'accompagner tous les encadrants à l'acquisition et au renforcement des compétences managériales. Un parcours de formation « encadrants de proximité » (chefs d'équipe, coordonnateurs) et « encadrants intermédiaires » (responsables de service, responsable opérationnel) est organisé autour des compétences clés du management : la posture managériale, l'animation et l'encadrement d'une équipe au quotidien, la prévention et la régulation des situations conflictuelles. L'accompagnement des compétences managériales des « encadrants stratégiques » seront axé sur l'agilité managériale et l'aisance dans la conduite du changement.

▪ **La transition numérique et écologique**

Autre axe d'évolution majeure, la mutation permanente des technologies de l'information et de la communication amène à accompagner les agents dans la maîtrise des outils bureautiques et logiciels métiers, mais également, la gestion de l'information et des données.

La transition numérique implique aussi à comprendre les enjeux, les limites et les opportunités de développement de l'Intelligence Artificielle (IA) au sein de notre organisation.

L'intégration de la transition écologique dans le plan de formation va au-delà de la simple conformité réglementaire. En sensibilisant les agents aux enjeux écologiques, en adoptant des pratiques durables et en nourrissant une culture axée sur la réduction de l'empreinte carbone la collectivité répond aux défis environnementaux et tout en créant un environnement où la responsabilité sociale, l'innovation et l'engagement favorisent un avenir durable.

L'ensemble de ces changements impactent l'évolution des missions et des métiers de la ville que la formation devra accompagner à moyen et long terme.

II. Présentation des axes du plan de formation

Au regard de ces orientations et du recueil des besoins réalisé auprès des services, le plan de formation pluriannuel s'articule autour de quatre axes :

1. Accompagner les agents publics tout au long de leur carrière
2. Développer les compétences managériales
3. Professionnaliser les équipes au profit de la qualité du service public
4. Améliorer les conditions de travail par le travail en sécurité

AXE 1 – ACCOMPAGNER LES AGENTS PUBLICS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIERE

Il s'agit d'agir à chaque étape de la vie professionnelle des agents :

Sous axe 1.1 Accompagner les évolutions de carrière

- **Guider la nouvelle prise de poste** : mobilité interne
- **Encourager l'évolution et la transition professionnelle** par les préparations aux concours et examens professionnels de la fonction publique territoriale, les formations spécialisées et opportunités d'évolution, alignées sur les aspirations individuelles.
- **Acquérir les connaissances pour tutorer** : formation des tuteurs (exemples : pour les volontaires de services civiques, les stagiaires à titre gratuit, les apprentis...).

- **Soutenir le développement personnel** des agents afin de renforcer leur confiance et estime de soi nécessaire dans le cadre professionnel

Sous axe 1.2 Faciliter l'acquisition des compétences clés

- **Faciliter l'exercice des missions et les parcours professionnels** (remise à niveau en français et mathématiques) ;
- **Connaître l'environnement professionnel et les bases du statut de la fonction publique**: formation d'intégration, initiation à la culture territoriale et au statut ;
- **Asseoir les compétences numériques** : formations informatiques et bureautiques

Sous axe 1.3 Professionnaliser l'exercice des fonctions syndicales

- **Outils les représentants syndicaux** dans leur rôle afin de contribuer à la qualité des débats du dialogue social.

AXE 2 – DEVELOPPER LES COMPETENCES MANAGERIALES

La fonction managériale étant en constante mutation, il est nécessaire d'accompagner les encadrants à plusieurs titres :

Sous axe 2.1 Consolider les connaissances fondamentales du management (socle commun)

- **Doter les managers des connaissances utiles pour pouvoir encadrer au quotidien** : sensibilisation aux rôles et missions des différents niveaux d'encadrement, notions de base sur le statut, rappel des droits et obligations des agents publics, les valeurs déontologiques, exemplarité, techniques de conduite de réunion... ;
- **Responsabiliser les managers** : lien entre autorité, responsabilité hiérarchique et responsabilisation ; rôle des managers dans le respect des consignes d'hygiène et de sécurité par les agents ; responsabilité civile, pénale et disciplinaire ; manager sans préjugé, stéréotype ni discrimination ;

Sous axe 2.2 Outiller les encadrants dans leurs missions au quotidien

Le management d'équipes nécessite de conforter les connaissances des encadrants :

- **Organiser le travail**, concilier, délégation et contrôle ;
- **Conduire un entretien** avec un agent ;
- **Animer** les équipes, valoriser les compétences et évaluer les collaborateurs ;
- **Gérer les conflits** entre agents.

Sous axe 2.3 Renforcer les compétences managériales organisationnelles et stratégiques

La collectivité portant de nombreux projets, il est nécessaire de :

- **Développer les outils** de suivi d'activité, de gestion du temps et les tableaux de bord ;
- **Améliorer la méthodologie** de projet.

AXE 3 - PROFESSIONNALISER LES EQUIPES AU PROFIT DU SERVICE PUBLIC

La professionnalisation des agents vise à offrir un service public toujours plus qualitatif aux usagers. Cet enjeu induit d'accompagner les équipes à plusieurs niveaux :

Sous axe 3.1 Conforter les compétences administratives et communicationnelles

La communication orale et écrite en contexte professionnel sont des domaines de compétences à consolider :

- **Savoir communiquer** dans son environnement professionnel : prise de parole avec méthode, gestion du stress et des situations difficiles...
- **Gagner en efficience au quotidien** : organisation du travail, gestion du temps et des priorités.
- **Rédiger avec clarté** : rédaction de courrier administratif, courriel, note...
- **Maîtriser les logiciels** : de base (Microsoft) et spécifiques au métier (CIRIL, Election, Patrimoine bâti, Communication...)

Sous axe 3.2 Se préparer à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) au sein de l'organisation

L'Intelligence Artificielle (IA) devient une composante des outils collaboratifs qu'il faut pouvoir appréhender avec la connaissance des enjeux et des limites pour pouvoir la déployer avec efficacité.

- **Sensibiliser** les agents à l'usage et aux enjeux éthiques de l'utilisation de l'IA dans son environnement et développer ses capacités au numérique
- **Sécuriser l'usage** du système de l'IA en formant le DPO et les responsables de service au droit à la conformité dans le cadre de la protection des données
- **Préparer** les responsables de services à associer les citoyens à l'introduction de l'IA dans les services publics locaux

Sous axe 3.3 Poursuivre la professionnalisation des métiers territoriaux

- **Accompagner les équipes éducatives, d'animation et de proximité** : l'épanouissement du citoyen (dans les domaines éducatif, sportif, culturel ou en lien avec les associations) occupe une place essentielle dans la politique municipale et il est fondamental de professionnaliser les agents qui travaillent dans ces domaines. Il s'agira aussi de déployer le Plan écoles 2.
- **Développer les compétences juridiques et l'exercice des missions obligatoires** : le contexte législatif et réglementaire étant mouvant, il est indispensable d'actualiser les connaissances pour sécuriser les pratiques (Ressources humaines, Etat civil, Elections, commande et comptabilité publiques, régie d'avances et de recettes, archives, actualisation des connaissances réglementaires...).
- **Accroître la maîtrise des compétences techniques** : l'entretien technique des bâtiments, l'entretien et l'hygiène des locaux, la sécurisation et la mise en place de manifestations, l'entretien de l'espace public requièrent d'adapter les pratiques aux évolutions techniques et environnementales.
- **Accompagner les expertises pour améliorer l'attractivité du territoire** (tourisme, économie, insertion, aménagement...)

AXE 4 – GARANTIR LES FORMATIONS DANS LE DOMAINE DE LA SECURITE AU TRAVAIL

La sécurité au travail est une obligation de l'employeur.

Sous axe 4.1 Former les agents aux précautions à prendre pour assurer leur propre sécurité et celle des usagers

- **Savoir utiliser des matériels et équipements** (échafaudages, extincteurs, équipements de protection individuelle, engins de conduite...) nécessite de former les agents afin qu'ils soient en capacité d'intervenir en sécurité.
- **Sensibiliser les agents aux risques professionnels** (psycho-sociaux, électriques, liés aux gestes et postures ou à l'intervention à proximité des réseaux).
- **Accompagner les formations liées à la conduite**, requises par l'exercice des missions (permis de conduire, FIMO et FCO) et les professions réglementées (police municipale, hygiène alimentaire en restauration collective ...).

Sous axe 4.2 Veiller à la sécurité sur le poste de travail et prévenir l'usure professionnelle

La collectivité est engagée dans une démarche de prévention des risques professionnels. A ce titre, il est fondamental de :

- **Permettre aux agents d'être acteurs de la prévention** (en devenant/actualisation les compétences de sauveteurs secouristes du travail, assistants de prévention, en sensibilisant aux gestes qui sauvent ou aux règles en matière d'hygiène et sécurité, plus spécifiquement pour les membres de la FSSSCT).
- **Prévenir l'usure professionnelle des agents sur les métiers en tension** par la formation tout au long de la carrière

III. Mise en œuvre du plan de formation

Pour la mise en œuvre du plan de formation, différents outils sont utilisés :

- **Des obligations statutaires** (formations d'intégration, de professionnalisation au premier emploi, professionnalisation tout au long de la carrière, professionnalisation suite à l'affectation sur un poste à responsabilité, formations de perfectionnement).
- **Des formats de formation multiples** : en présentiel, à distance, mixtes (alliant présentiel et temps de travail à distance), sous forme de Webinaires, de MOOC, de coaching, de tutorat ou d'espaces collaboratifs.
- **Des dispositifs à caractère individuel ou personnel** : dispositifs de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), le Compte Personnel de Formation (CPF) et le Congé de Formation Professionnel (CFP).

Pour former les agents, les modalités d'organisation sont multiples : formations inter, intra, internes et en union de collectivités.

IV. Suivi et évaluation du plan de formation

Dès lors que le plan de formation est mis en œuvre au sein de la collectivité, son évaluation est une nécessité et doit être appréhendée comme un outil stratégique qui va permettre à la collectivité de s'assurer de la pertinence, de l'efficacité des actions et des dispositifs, de l'impact sur la réalisation des missions et la satisfaction des objectifs.

Aussi, elle permet de mesurer les écarts entre les objectifs fixés par la formation et les résultats effectivement obtenus. Les outils utilisés par la Direction des Ressources Humaines vont permettre de mesurer qualitativement et quantitativement les effets du plan de formation mis en place.

L'évaluation qualitative comporte deux étapes indissociablement liées :

L'évaluation à chaud : elle intervient à la clôture de la session et consiste à questionner l'agent sur son niveau de satisfaction. Les éléments du questionnaire portent globalement sur l'appréciation générale du stage : la motivation à suivre la formation, la qualité du programme, les supports pédagogiques, la prestation de l'intervenant, et la logistique du déroulement de l'action. Cette évaluation peut être complétée par un tour de table où chaque participant est invité à s'exprimer sur la formation. Ce tour de table favorise les échanges oraux entre les agents, l'objectif étant de recueillir des informations utiles et peut-être non exprimés dans le questionnaire d'évaluation à chaud.

L'évaluation à froid intervient à l'occasion de l'entretien professionnel, à l'occasion duquel le responsable hiérarchique direct de l'agent va mesurer le transfert des acquis sur son poste de travail et des compétences obtenues lors de la formation. Dans l'éventualité de manquements constatés, le besoin de formation et le choix de l'action seront ajustés en fonction.

L'évaluation quantitative et qualitative sera réalisée chaque année à la lumière des quatre familles d'indicateurs suivants :

- **Indicateurs descriptifs et de suivi :**
 - Le taux d'accès et de participation aux formations
 - Le taux d'agents formés par direction par année
 - Le nombre de jours de formation par agent
 - La durée moyenne des formations
 - Le taux de remplissage des formations en présentiel sur les sessions en intra
 - Le taux d'agents n'ayant pas bénéficié de formations depuis au moins 3 ans
- **Indicateurs des formations obligatoires :**
 - Le respect des délais de formations obligatoires et statutaires
- **Indicateurs d'efficacité et de résultats :**
 - Le taux de satisfaction
 - Le taux de réussite aux certifications
- **Coûts et investissements en formation :**
 - Le coût des formations

ANNEXE 1

PROJET

DE PLAN DE FORMATION PLURIANNUEL

DE LA VILLE DE SAINT-LOUIS

2025-2028