



LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION POUR LES AGENTS DE CATÉGORIE C

CONSTATS - PERSPECTIVES

RAPPORTEUR

Jean-Claude Lenay - mars 2013

**RAPPORT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU CNFPT DANS LE CADRE DE LA MISSION
CONFIÉE PAR LE PRÉSIDENT SUR LE
DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION POUR
LES AGENTS DE CATÉGORIE C**



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

Introduction.....	2
I - CONTEXTE	4
1 - Repères quantitatifs	4
Une population importante et diversifiée.....	4
L'accès à la formation : un rééquilibrage en « trompe-l'œil ».....	5
2 - La loi du 19 février 2007 : l'occasion de construire un parcours de formation pour chaque agent de catégorie C....	8
Rappel sur la philosophie et le dispositif.....	8
Des réussites et des limites dans la mise en œuvre de la loi de 2007.....	8
3 - Une grande diversité d'agents de catégorie C et de rapports à la formation.....	12
4 - La diversité liée aux territoires : l'exemple des DOM.....	14
II - FREINS ET LEVIERS	18
1 - Les freins à la formation identifiés par les acteurs.....	18
2 - Les conditions de possibilité de développement de la formation pour les agents de catégorie C.....	20
III - PERSPECTIVES.....	27
Axe 1 : Créer ou renforcer des dispositifs de formation tout au long de la vie professionnelle.....	27
Axe 2 : Renforcer les coopérations et le « faire ensemble » sur des sujets communs entre les employeurs, le CNFPT, les CDG	28
Axe 3 : Poursuivre les évolutions de l'offre de services du CNFPT en direction des agents et en direction des employeurs	29
TROIS SUJETS DE RÉFORME EN APPELANT À LA LOI.....	31
CONCLUSION	34
ANNEXES	35

INTRODUCTION

Le développement de la formation pour les agents de catégorie C dans la fonction publique territoriale (FPT) est un objectif affirmé par le président du CNFPT, François DELUGA, et partagé par le conseil d'administration dans son ensemble.

Cette volonté s'est traduite par un traitement spécifique dans le cadre des objectifs prioritaires inscrits dans le Projet national de développement (PND).

Il convient donc maintenant de traduire cette volonté au travers d'orientations. C'est à cette fin que le président a fait le choix de confier ce dossier à un membre du conseil d'administration afin de préparer un débat au sein de celui-ci.

Il s'agit d'abord de se donner des éléments communs de compréhension afin de définir des orientations futures.

Une définition claire de nos attentes

Il nous faut d'abord être clair sur ce que sous-entend le terme de développement. Celui-ci doit s'apprécier sous deux angles, le quantitatif et le qualitatif.

Le quantitatif est sans nul doute un élément facile à appréhender pour vérifier statistiquement l'effet de politiques visant l'accès à la formation, mais ne permet pas d'apprécier « l'utilité » d'une action de formation.

Tant pour l'employeur que pour l'agent, il ne sert à rien d'afficher une consommation de formations si celle-ci ne produit pas les effets escomptés en matière de professionnalisation d'une part et d'amélioration du parcours professionnel et d'évolution de carrière d'autre part.

C'est tout l'enjeu de la réussite qualitative de la formation.

Le choix d'une méthode

L'étude porte sur un public extrêmement nombreux ce qui rend difficile voire impossible une approche exhaustive à laquelle nous n'avons pas prétention.

Nous avons tous une pensée sur la formation professionnelle. Certains d'entre nous ont même des préjugés sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire en pensant connaître les attentes des différents acteurs en matière de formation. Le danger aurait alors été de se priver de l'approche des principaux concernés que sont les agents, les encadrants et les responsables RH en charge de la formation.

Le choix a donc été fait, pour construire ce rapport, d'avoir recours à un intervenant extérieur pour enquêter auprès des différents acteurs concernés. Dans ce contexte, un questionnaire et un cahier des charges ont été construits et l'intervenant (AFPA Transitions) a été choisi pour enquêter dans 20 collectivités (conseil régional, conseil général, petites et grandes collectivités, EPCI et même centre de gestion).

Mais nous avons aussi voulu nous appuyer sur l'expérience interne. Il a ainsi été choisi de travailler avec l'administration du CNFPT afin de ne pas produire un rapport qui pourrait plus apparaître comme une inspection de nos services que comme une volonté commune d'améliorer notre connaissance de cette problématique. C'est donc une coproduction entre un membre du CA pilotant ce rapport et les services du CNFPT qui vous est proposée.

Par ailleurs et en ce sens, il nous a semblé important d'interroger toutes nos délégations au travers d'un questionnaire qui leur a été soumis en mai-juin 2012 et auquel elles ont toutes répondu. Nous avons retenu 4 délégations que nous sommes allés visiter pour approfondir certains éléments spécifiques mis en œuvre par celles-ci. Les directeurs des délégations du CNFPT des DOM (Martinique, Guadeloupe, Guyane, La Réunion et Mayotte) ont été rencontrés.

Ce rapport croise donc trois sources d'informations : l'enquête réalisée par AFPA Transitions, l'approche des délégations dans le cadre du questionnaire qu'elles ont rempli et les données extraites du système (GDA) du CNFPT, y compris l'étude sur un panel de 828 agents de catégorie C ayant suivi leur FIC en 2009.

Tous les éléments d'éclairage cités, émanant des différentes investigations réalisées, sont extraits de trois documents annexés au présent rapport :

1 - Panorama interne

- retours d'expérience des délégations régionales du CNFPT (freins perçus/actions conduites)
- éclairages quantitatifs : les agents de catégorie C dans la FPT / la formation des agents de catégorie C au CNFPT

2 - Premiers résultats de l'enquête auprès de 20 collectivités* sur l'accès à la formation pour les agents de catégorie C. (*liste en annexe 1)

3 - Suivi des formations réalisées au CNFPT sur un panel de 828 agents de catégorie C ayant réalisé la formation d'intégration en 2009

Le présent rapport dresse un certain nombre de constats et propose des pistes visant au développement de la formation des agents de catégorie C. Il présente des éléments d'éclairage sur un sujet complexe qui concerne une population nombreuse, et en l'absence d'un réel bilan sur la loi du 19 février 2007¹.

Ces préconisations pourront relever de l'action du CNFPT, de recommandations en direction des employeurs ou bien d'évolutions législatives ou réglementaires.

Ce rapport, centré sur l'amélioration de la formation des agents de la catégorie C, ne doit pas occulter le fait que certains constats ou préconisations peuvent concerner les deux autres catégories d'agents.

Il s'agit donc pour nous, d'échanger sur la globalité de ce rapport, de retenir et de prioriser les pistes de nos débats futurs qui apporteront les réponses aux problématiques posées.

LE PIÈGE DES PRÉJUGÉS : UNE VOLONTÉ D'ÉVITER LES CONCLUSIONS HÂTIVES

La volonté sous-jacente était de dépasser des préjugés, idées reçues ou raccourcis faciles sur cette question complexe. Les résultats des enquêtes conduites dans les collectivités montrent par exemple que la vision sur les freins à l'accès à la formation n'est pas la même entre les agents interviewés, leurs encadrants et les responsables RH. Par exemple, alors que les DRH ou les encadrants ont le sentiment qu'un des freins pour l'accès à la formation des agents de catégorie C est leur aversion pour celle-ci, le taux de présence en formation au CNFPT est plus élevé pour eux que pour les agents d'autres catégories : en 2011, ce taux de présence est de 83% pour les C, alors qu'il est de 77% pour les catégories A et de 80% pour les catégories B (source GDA). Ces écarts de représentations entre les agents et l'encadrement se retrouvent de manière générale dans le monde du travail, y compris au niveau européen. Une enquête* conduite en 2012 en France et dans 5 autres pays européens montre que les DRH/RF pensent que la principale motivation à se former pour les salariés est la motivation financière alors que les salariés eux-mêmes répondent à 65% « pour s'épanouir sur le plan professionnel et personnel » et « pouvoir mieux accomplir son travail ».

* Enquête Cegos, avril 2012 : « La formation professionnelle en Europe : points de vue comparés des salariés et des DRH/responsables de formation en France et 5 autres pays européens ».

¹ LOI n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale

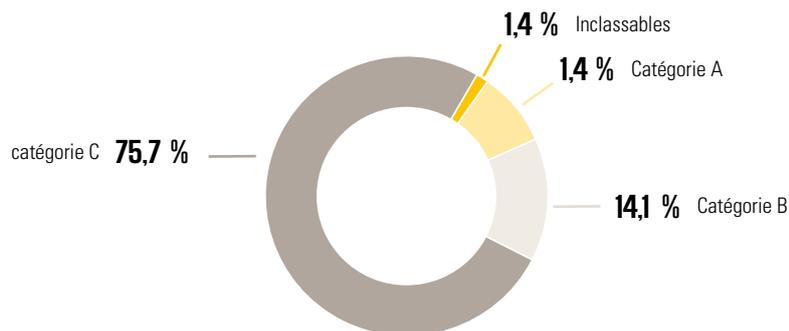
I - CONTEXTE

1 - REPÈRES QUANTITATIFS

UNE POPULATION IMPORTANTE ET DIVERSIFIÉE

Fin 2009, on comptait **1 445 870** agents de catégorie C², soit près de **76%*** des **1,8** million d'agents travaillant dans les collectivités territoriales.

*Titulaires et non titulaires sur emplois permanents³



Les agents de catégorie C se répartissent dans **8** filières et **15** cadres d'emplois.

Ils exercent plus de 80 métiers

Annexe 1 : les métiers de catégorie C répertoriés dans le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale

CATÉGORIE C PAR FILIÈRES /CADRES D'EMPLOIS*

Filières	Cadres d'emplois C	Nombre d'agents en 2009 ⁴	Nombre de grades
Administrative	Adjoint administratif	234 020	4
Technique	Agent de maîtrise	61 317	2
	Adjoint technique	545 640	4
	Adjoint techniques des établissements d'enseignement	102 054	4
Culturelle	Adjoint du patrimoine	19 937	4
Sportive	Opérateur des activités physiques et sportives (APS)	1 404	3
Sociale Médico-sociale	Agent territorial spécialisé des écoles maternelles (ATSEM)	53 722	3
	Agents social	35 903	4
	Auxiliaire de puériculture	27 414	3
	Auxiliaire de soins	11 880	3
Police municipale	Agent de police municipale	16 898	4
	Garde-champêtre	1 203	3
Incendie secours	Sapeurs et caporaux	30 745	3
	Sous-officiers		2
Animation	Adjoint d'animation	56 733	4

* Effectifs estimés bilans sociaux 2009

² Source : Bilans sociaux 2009 - 7^e Synthèse nationale des rapports au comité technique paritaire sur l'état des collectivités territoriales au 31 décembre 2009. CNFPT - DGCL
Rapport complet : http://www.observatoire.cnfpt.fr/pages_local/contenu.phtml?pid=1539

³ Principaux emplois non permanents : assistants maternels, contrats aidés, apprentis, saisonniers, occasionnels

⁴ Source : synthèse nationale des bilans sociaux 2009 - nombre titulaires et non titulaires sur emplois permanents.

L'ACCÈS À LA FORMATION : UN RÉÉQUILIBRAGE EN « TROMPE -L'ŒIL »

S'il est une catégorie qui a été positivement impactée par la loi du 19 février 2007, c'est la « C ». Si l'on s'en tient au seul aspect quantitatif, les agents de catégorie C souffraient d'un large déséquilibre avant l'arrivée de cette loi puisqu'ils « consommaient » moins de **40%** des journées de formation du CNFPT alors qu'ils représentaient **78%**

des salariés de la fonction publique territoriale.

Au 31 décembre 2011, c'est-à-dire près de cinq ans après la sortie de la loi, ils représentent désormais **66%** du total des jours de formation réalisés au CNFPT alors qu'ils constituent **76,4%** des salariés de la FPT.



76,4% TOTAL AGENTS CATÉGORIE C*

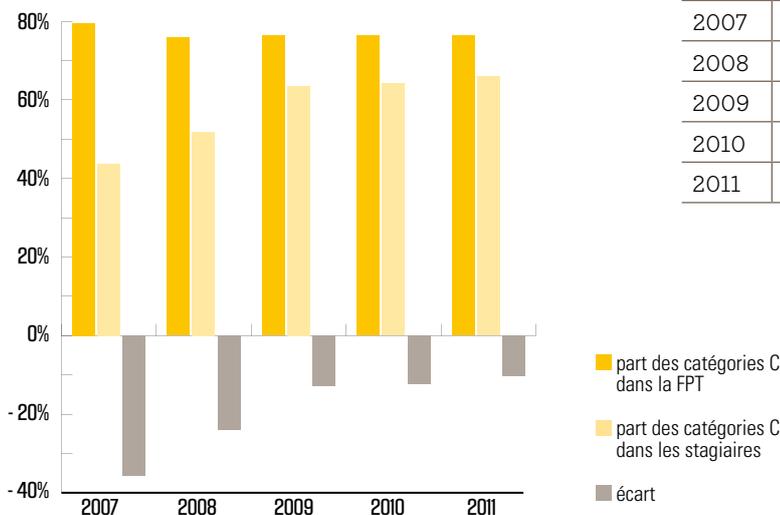
66% PART DES AGENTS DE CATÉGORIE C « FORMÉS » PAR LE CNFPT**

ÉCART = **-10,4** POINTS

* Bilans sociaux 2009

** En 2011 par rapport au nombre total d'agents formés par le CNFPT.

Avant la mise en place de la loi de 2007, l'écart entre la part des agents de catégorie C dans la FPT et leur part dans les formations était très important. Cet écart s'est fortement réduit, c'est un progrès indéniable.



	Part des catégories C dans la FPT	Part des catégories C dans les stagiaires du CNFPT	ÉCART
2007	79,50%	43,70%	-35,8
2008	75,80%	51,80%	-24,0
2009	76,40%	63,50%	-12,9
2010	76,40%	64,20%	-12,2
2011	76,40%	66%	-10,4

Pour les catégories A et B, la part des stagiaires formés en 2011 au CNFPT est supérieure à leur part dans les effectifs de la fonction publique territoriale.

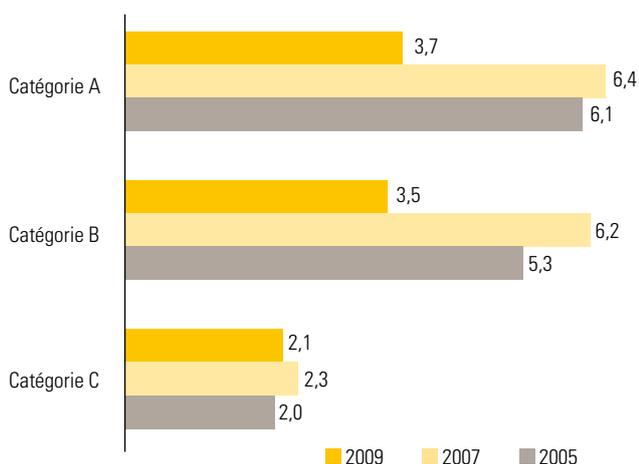
	EFFECTIFS FPT	STAGIAIRES CNFPT	ÉCART
A	8,90%	10%	1,10
B	14%	17%	3,00

Ce seul constat pourrait être vécu comme étant très satisfaisant voire suffisant à lui seul pour démontrer que le problème est sinon résolu, tout du moins en bonne voie de résolution. Mais ce n'est pas si simple !

La très grande partie de cette évolution repose essentiellement sur l'obligation faite aux fonctionnaires

stagiaires de suivre dans leur année de stage une formation d'intégration de 5 jours, faute de quoi ils ne peuvent être titularisés.

On constate par ailleurs que le nombre moyen de journées de formation par agent en 2009 est de 2,1⁵, en baisse par rapport à 2007 où il était de 2,3.



La baisse est moins sensible pour les agents de catégorie C mais en 2009, le nombre de journées de formation revient presque au niveau de 2005 :

2,1 contre **2** jours

(Source : « Synthèse des bilans sociaux 2009 » - chapitre formation)

Le croisement des chiffres issus des bilans sociaux (2009) et les chiffres de fréquentation dans les formations du CNFPT semble indiquer que l'évolution observée est surtout le résultat d'un effet mécanique de la loi de 2007. On constate un rééquilibrage qui se traduit par une baisse du nombre de jours de formation pour les catégories supérieures sans augmentation pour les catégories C. Pour les catégories A et B, la baisse du nombre

moyen de journées de formation résulte de la réforme de la formation qui passe du concept d'une formation initiale longue à l'entrée dans la carrière, au concept de formation tout au long de la vie professionnelle.

Pour la catégorie C, on peut se demander si finalement « l'obligatoire » institué par la loi de 2007 n'est pas venu aspirer en partie le « facultatif » ?

Le même phénomène de rééquilibrage s'observe entre filières :

Filière	Part dans la FPT (2009)	Part stagiaires 2009	Part stagiaires 2011	Tendance 2009/2011
Technique	59,10 %	44,90 %	47,10 %	→
Administrative	19,50 %	33,00 %	29,70 %	→

⁵ Cette moyenne correspond à l'effectif total de journées formation suivies en 2009 rapporté à l'effectif total d'agents titulaires, stagiaires et non titulaires sur emplois permanents, y compris ceux qui n'ont pas suivi de formation au cours de l'année.

De même, si on regarde la représentation des stagiaires CNFPT selon l'employeur, on note une augmentation de certaines catégories au détriment d'autres :

Employeurs	Part catégorie C dans la FPT 2009	Part stagiaires 2007	Part stagiaires 2009	Part stagiaires 2011	Tendance 2009/2011
Communes	61%	67,43%	61,34%	62,20%	
Intercommunalités	13%	11,02%	11,03%	12,03%	
Conseils régionaux	3%	2,30%	4,48%	4,54%	
Conseils généraux	16%	7,90%	12,30%	11,47%	
Autres	7%	11,35%	10,85%	9,76%	

- Légère surreprésentation des stagiaires de catégorie C issus des communes par rapport aux effectifs de la FPT, mais la tendance s'inverse nettement depuis 2007. Le tableau suivant met en évidence que cette baisse concerne les plus petites communes, particulièrement les moins de 2000 habitants.
- Légère surreprésentation aussi pour les conseils régionaux avec une forte augmentation entre 2007 et 2009, liée sans doute à l'intégration des TOS. Stagnation depuis 2009.
- Faible sous-représentation des stagiaires de catégorie C issus des intercommunalités mais la tendance est à la hausse depuis 2009.
- Les agents de catégorie C des conseils généraux restent sous-représentés par rapport à leur poids dans les effectifs de la FPT et on note une légère baisse depuis 2009.

Communes	Part stagiaires 2007	Part stagiaires 2009	Part stagiaires 2011	Tendance 2007/2011
0 à <1000	6,67%	4,42%	4,31%	
1000 à <2000	4,56%	3,75%	3,62%	
2000 à <10 000	9,75%	9,34%	9,13%	
10 000 à <20 000	17,97%	16,88%	16,58%	
20 000 à <40 000	9,94%	9,25%	9,74%	
>40 000	18,54%	17,69%	18,83%	

Source : GDA-CNFPT

Nous n'avons pas de données chiffrées sur d'autres aspects qui mériteraient pourtant d'être analysés : on peut faire l'hypothèse qu'il existe également des écarts à l'intérieur même des filières entre les métiers. Ainsi, par exemple, en regardant le bilan d'activité d'une délégation, les agents affectés à l'entretien des services généraux représentent un bon tiers des effectifs de la filière technique en catégorie C mais ne bénéficient pratiquement pas de jours de formation continue, alors que les agents en charge des infrastructures et réseaux, trois fois moins nombreux, bénéficient de 40% du total des jours de formation pour les intervenants techniques. Alors que l'accès à la préparation des concours ou exa-

mens professionnels est identique pour tous, les agents de catégorie C ayant fait l'objet d'un recrutement direct sollicitent-ils autant de telles formations que les agents recrutés par voie de concours ?

Il ne peut cependant pas s'agir de rechercher une égalité parfaite en nombre de jours par agent. Ainsi, certains métiers connaissent des évolutions extrêmement importantes et nécessitent par conséquent un lourd volume de formation continue. Pourtant, on ne peut pas considérer non plus qu'un métier (et celui de l'entretien des locaux en est un) ne nécessite aucune qualification initiale et aucun effort en matière de formation continue.

Le développement de la formation des agents de la catégorie C ne peut être envisagé uniquement au travers de grandes masses, il nécessite d'analyser d'une part les besoins des agents pour pouvoir réaliser un parcours professionnel là où l'absence de formation serait une entrave à leur évolution et d'autre part, de porter un regard sur les besoins des collectivités pour accomplir efficacement

leurs missions de service public dans un contexte mouvant et de plus en plus contraint.

Se priver d'une analyse des besoins en formation sur chaque métier permettant d'accomplir un parcours professionnel épanouissant et utile à la collectivité, serait une erreur de gestion et une faute envers l'agent concerné.

2 - LA LOI DU 19 FÉVRIER 2007 : L'OCCASION DE CONSTRUIRE UN PARCOURS DE FORMATION POUR CHAQUE AGENT DE CATÉGORIE C

RAPPEL SUR LA PHILOSOPHIE ET LE DISPOSITIF

La loi du 19 février 2007 ne s'est pas donnée pour but de rééquilibrer les chiffres par un principe de vases communicants. Elle s'est fixée pour objectif de passer d'un concept de formation imposée à celui d'un parcours de formation tout au long de la carrière dont chaque agent a en principe la maîtrise.

Un dispositif global a donc été mis en place pour atteindre cet objectif. Il comprend notamment des formations obligatoires dont la formation d'intégration, mais également la formation de professionnalisation qui elle-même se décompose en trois volets :

- La formation de professionnalisation au premier emploi ;
- La formation de professionnalisation tout au long de la carrière ;
- La formation de professionnalisation suivie à la suite de l'affectation sur un poste de responsabilité.

Mais la loi, c'est aussi de nouveaux droits pour les salariés :

- Le DIF à raison de 20h par an cumulable sur six années au maximum ;
- Un livret de formation suivant le salarié tout au long de sa carrière ;
- Le bilan de compétences dans la limite de 2 tout au long de la carrière ;
- Le congé VAE.

Enfin, la loi reconduit des dispositifs existants

- Le congé de formation professionnelle ;
- Les formations de préparation aux concours.

DES RÉUSSITES ET DES LIMITES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI DE 2007

On observe une meilleure égalité d'accès à la formation et une plus grande facilité d'accès à certains dispositifs mais il reste des lectures de cette loi parfois restrictives

Certes, les responsables RH et formation interviewés parlent d'une « réforme marquante et significative » notamment pour les catégories C. Ils signalent le rôle important joué par le CNFPT dans la diffusion de l'information sur la loi de 2007 et ses modalités de mise en œuvre.

Certes, le caractère obligatoire de certaines formations élargi aux catégories C a contribué à la prise de conscience de la nécessité de formation de ces agents : « *Le principal avantage de la loi de 2007 c'est l'accès à*

la formation pour les catégories C ». Cela se traduit aussi par la formalisation de plans de formation et leur structuration à partir des dispositifs de la loi de 2007 (FIC, professionnalisation en particulier).

Au travers des interviews, il apparaît que la loi de 2007 est plutôt bien connue par les services chargés des questions de ressources humaines et de formation mais que priorité, voire exclusivité est donnée au volet obligatoire.

Mais, si la loi de 2007 est connue par les services chargés de la formation et des ressources humaines, elle l'est beaucoup moins par les encadrants de proximité et les agents eux-mêmes. Toutefois, ces derniers ont bien ressenti que « quelque chose avait changé » et qu'on leur parlait davantage de formation.

Ils constatent notamment recevoir une meilleure information sur la formation et ressentent une évolution de la part des encadrants sur ce sujet. : « Depuis environ 5 ans, le sujet de la formation est plus souvent évoqué à l'occasion des notes d'informations, en réunion d'équipe, à l'occasion de l'entretien annuel, sur l'intranet, le catalogue CNFPT en libre accès. C'est sans doute lié... ».

2.1 – DES PROGRÈS

La loi de 2007 conduit à suivre de plus près les départs en formation de l'ensemble des agents : cela oblige à se poser des questions pour tous les agents et à identifier ceux qui sont en dehors des dispositifs. « Depuis 2008, on a un tableau de bord des formations afin d'assurer leur suivi avec les types d'action du CNFPT (professionnalisation, perfectionnement...) ».

La formation d'intégration des catégories C (FIC) est largement plébiscitée par l'ensemble des acteurs rencontrés pour différentes raisons : elle permet un premier contact avec la formation, de comprendre l'environnement territorial et de prendre conscience à minima des droits et obligations en matière de formation. **Les responsables RH et formation jugent particulièrement positif le fait que les FIC soient localisées au plus près des agents.**

Des collectivités ont développé des compléments ou des prolongements à la FIC : une grande collectivité rencontrée s'est inspirée de la FIC pour créer un module « culture territoriale » pour des agents arrivés depuis 2006. Une autre collectivité a mis en place un système de suivi pré et post FIC : « Chaque agent est reçu en entretien par le service formation avant son départ en FI. Au cours de l'entretien, (durée d'une heure en moyenne), sont montrés à l'agent le site intranet, le catalogue de formation du CNFPT, le livret de formation format numérique (il est parfois remis en support papier à certains agents), et une information sur les concours. De retour de la FI, le service formation adresse un courrier à l'agent (sous couvert de sa hiérarchie), avec un rappel de la formation de professionnalisation ».

La majorité des agents rencontrés ont un niveau faible de connaissance des dispositifs de la loi : ils peuvent en citer un ou deux (DIF, VAE), mais connaissent mal les modalités pour mobiliser ces dispositifs et ils ne les utilisent donc que peu ou pas du tout.

On constate donc que, de par son caractère obligatoire, le volet intégration est atteint sur le plan quantitatif et que l'aspect qualitatif semble être au rendez-vous. La mallette pédagogique constituée par le CNFPT pour la formation est un très bon outil montrant le professionnalisme des services pour ce type de conception.

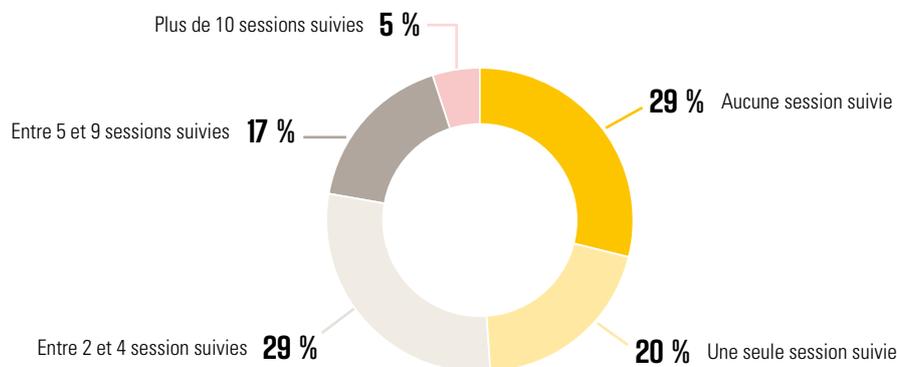
Et pourtant, trois points de questionnement émergent au sujet de la FIC :

- L'accès difficile pour les agents à temps partiel ou non-complet qui prennent sur du temps personnel pour se former est signalé ;
- De manière générale, au travers des entretiens, « le lien avec l'appétence des agents vis-à-vis de la formation et la dynamique individuelle de formation est difficile à faire ». D'ailleurs, les huit agents rencontrés ayant suivi la FIC indiquent que c'est un premier niveau de sensibilisation sur les droits à la formation mais cela reste insuffisant pour devenir acteur principal de la gestion de son parcours.

L'analyse du parcours de formation de 828 agents ayant suivi une FIC en 2009⁶ apporte un éclairage sur cette question. On constate que près de la moitié des agents de la cohorte ont suivi 0 ou 1 formation après leur FIC en 2009. À l'opposé, 22% d'agents ont suivi plus de 5 sessions (jusqu'à 9) sur les 3 années.

⁶ De manière aléatoire et pour chaque délégation régionale, ont été retenus dans la base GDA les agents de 2 sessions de formation d'intégration réalisée en 2009 soit au total 828 agents. Cf document annexe n°3

NOMBRE DE SESSIONS SUIVIES APRÈS LA FORMATION D'INTÉGRATION



CNFPT - Panel de 828 agents ayant suivi leur formation d'intégration en 2009

237 des agents du panel (29%) n'ont suivi aucune formation après leur formation d'intégration. Au regard des caractéristiques de l'ensemble des agents du panel, ces 237 agents sont majoritairement des hommes ; de plus de 45 ans ; de la filière technique ; de communes. 20% des agents ont suivi une seule formation depuis 2009.

- Enfin les témoignages des agents rencontrés ayant suivi une FIC sont convergents sur la formation elle-même : les agents signalent la difficulté de certains à « *rester assis pendant 5 jours* ». Ils ajoutent que, du fait que la formation est imposée, certains n'écoutent pas. Le premier jour est généralement perçu comme un peu difficile (contenu très théorique et loin de leur quotidien). Les quatre jours suivants sont par contre jugés très utiles et positifs.

Les préparations aux concours : même si c'est encore à la marge, certaines actions, notamment les préparations aux concours sont désormais plus facilement accessibles entre autres, grâce au DIF.

Extrait du rapport sur la mise en œuvre du droit individuel à la formation DIF - 2010 - CNFPT - paru en janvier 2012.

Les formations de préparation aux concours et examens professionnels représentent à elles seules un tiers des conventions DIF. En regard du précédent rapport, on observe une augmentation significative des DIF (+10%) consacrés aux concours et examens professionnels.

- Les encadrants interviewés disent qu'ils favorisent l'inscription aux concours : ils précisent encourager les agents à évoluer, ils dédramatisent les concours, orga-

nisent les emplois du temps pour faciliter les départs. « *Je les encourage à passer les concours : adjoint technique 2^e classe et agent de maîtrise. Je leur parle de la préparation aux concours, mais, parfois, ils tentent et échouent, ils ont besoin de remise à niveau. Et puis, certains agents ne souhaitent pas changer de ville, voire de service. Ils ont une vie familiale très organisée qu'ils ne souhaitent pas changer* ».

- L'analyse du parcours post FIC des 12 agents qui se sont le plus formés montre que la préparation aux concours est présente dans 11 des 12 parcours de formation. Il apparaît que les agents inscrits dans une dynamique de parcours de formation articulent des formations à objectif de professionnalisation avec des formations de préparation au concours. (Détails document annexe 3)

Bien que ces éléments soient plutôt encourageants, trois types de questions se posent en matière d'évolution de carrière pour les agents de catégorie C.

- **La question de l'orientation et de l'accès aux préparations aux concours** demande à être particulièrement étudiée : comment faire en sorte de proposer des parcours adaptés permettant l'évolution de carrière des agents ? Comment accompagner les agents qui échouent aux tests d'orientation vers les préparations aux concours ? Comment accompagner les agents sur l'aide au choix de la meilleure stratégie d'évolution de carrière ? Quelle répartition des rôles entre le CNFPT, les services RH/formation ou les CDG ?

Sur ce point, le CNFPT a lancé en 2012 l'offre nationale harmonisée (ONH) consacrée au processus de prépa-

ration aux concours. Elle vise essentiellement à harmoniser les dispositifs de préparation aux concours dans l'ensemble des structures du CNFPT et comporte aussi une offre de service intégrant la phase amont de définition du projet et de proposition de parcours adapté pour les personnes qui ne peuvent accéder directement à la préparation au concours visé. Cette démarche va donc permettre de traiter les différentes questions de l'orientation, de tirer des enseignements sur les pratiques des délégations pour proposer un dispositif qui prenne en compte autant que faire se peut, une pluralité de situations.

- Une des difficultés rencontrées sur la **mise en œuvre des préparations aux concours est liée aux effectifs très importants de candidats** à ces préparations dans certaines délégations.
- Un interlocuteur du CNFPT rencontré suggère de « **valoriser la préparation aux concours, mettre en évidence que cela développe des compétences professionnellement utiles** ». Cette piste mériterait d'être approfondie pour que les préparations aux concours, qui constituent un investissement important pour l'agent et pour la collectivité, ne soient pas considérées comme des « pertes de temps » en cas d'échec au concours⁷.

2.2 – DES LECTURES RESTRICTIVES DE LA LOI

En revanche, d'autres dispositifs de la loi de 2007 sont peu mobilisés. L'enquête auprès des collectivités, permet de classer les dispositifs de la loi de 2007 en 3 catégories :

- Les dispositifs mobilisés : formations professionnalisantes, FIC, préparations aux concours ;
- Le dispositif en cours de mobilisation : droit individuel à la formation (DIF) ;
- Les dispositifs non activés : bilan de compétences, reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP), validation des acquis de l'expérience (VAE), livret individuel de formation (LIF).

Le DIF : le développement quantitatif reste modeste (cf. rapport DIF : 13140 conventions exploitées en 2010 ; 9939 sur la période 2008/2009) et certains témoignages mettent en évidence une lecture parfois restrictive des actions possibles en matière de DIF : les formations liées à la bureautique et aux TIC sont parfois refusées sous prétexte que l'agent ne s'en sert pas dans son cadre professionnel. Or les entretiens mettent aussi en évidence la difficulté que rencontrent certains agents de catégorie C à s'adapter à la dématérialisation, notamment du catalogue du CNFPT.

La VAE : de manière générale on trouve peu de promotion autour de ce dispositif jugé lourd, difficile à mettre en œuvre et surtout pas utile pour progresser dans la fonction publique territoriale.

Mais, dans certains domaines d'activité (petite enfance, animation, sanitaire et social) où il existe des besoins - voire des exigences de qualification - les collectivités rencontrent des difficultés, notamment en matière de financement. La suppression d'actions du CNFPT est regrettée : « *Je vais parler au nom du CCAS : la VAE*

était très pratiquée notamment sur la petite enfance et ils sont très déçus que le CNFPT ne se remobilise pas sur ces VAE. Il y a tout un apprentissage pour lequel le CNFPT proposait des accompagnements. Et depuis l'année dernière, ils ont supprimé cet accompagnement, ils ne le pratiquent plus ».

Plus généralement, **certains dispositifs de la loi de 2007 sont peu ou pas utilisés** : bilan de compétences, REP, VAE, LIF, congé de formation professionnelle. En effet, ils restent théoriques et « artificiels », notamment parce que le lien n'est pas fait aujourd'hui avec une valorisation de la formation et de l'expérience dans le cadre du parcours professionnel et de carrière.

La faible mobilisation de ces dispositifs montre la difficulté à réellement prendre en compte les apprentissages informels, alors que « 90% de notre apprentissage se fait de manière informelle ». « En fait, plusieurs recherches montrent que 10% de notre apprentissage se fait de manière formelle, c'est-à-dire avec un programme/curriculum défini contrôlé par un formateur (formal learning). 20% par le biais d'échanges, de conversations et le développement de son réseau qui permet ainsi de connaître la bonne personne au bon moment pour poser la bonne question (social learning). 70% de notre apprentissage se concrétise à travers l'expérience et nos activités au quotidien (informal learning)⁸ ».

Dans un article d'Éducation permanente⁹, « Le cadre est-il responsable du développement des compétences de ses collaborateurs ? », l'importance des apprentissages professionnels informels est soulignée ainsi que le rôle du cadre pour favoriser ou non le développement de ces apprentissages informels en organisant l'espace de travail.

⁷ Cette piste de travail est indiquée dans le « rapport Tollot » portant sur la reconnaissance et la validation des acquis.

⁸ Source : le blog de la formation professionnelle - L'apprentissage informel - 4 février 2013 -

⁹ Education permanente n°187, juin 2011 - Pierre Thillet

Certains agents rencontrés¹⁰ pointent des **difficultés d'accès à des formations pour évoluer ou se reconverter** : Comment accéder au bilan de compétences, à la VAE ? Comment accéder à des formations qualifiantes ? Comment se reconverter ?

« Il faudrait une formation longue pour partir comme ouvrier polyvalent mais je ne vois pas comment faire, j'ai

peur d'être encore là dans 20 ans ».

« Moi, ce qui m'intéresserait aussi, c'est de connaître les formations qui pourraient me permettre de me reconverter. Par exemple, responsable du secteur petite enfance, c'est quelque chose qui me dirait bien, responsable du pôle jeunesse, c'est quelque chose qui irait dans la continuité de ce que j'ai fait ».

Ces questions relatives au reclassement et à son anticipation viennent en écho avec les préconisations du rapport du CSFPT sur la précarité dans la fonction publique territoriale.

Développer des initiatives préventives notamment pour les métiers identifiés « à risques » : métiers pénibles, à faible qualification et à fort risque d'accidents.

Le rapport insiste sur l'anticipation afin d'éviter au maximum que des agents soient « pris au piège de l'absence de reclassement ». Différents exemples sont donnés d'agents de catégorie C (dans les écoles, l'animation, la voirie, l'entretien) qui se retrouvent en situation de licenciement pour inaptitude ou mis à la retraite pour invalidité.

Le CSFPT préconise le développement d'initiatives préventives notamment pour les métiers identifiés « à risques » : il s'agit des métiers pénibles (voirie, entretien, espaces verts, cantines) à faible qualification et à fort risque d'accidents. À titre d'exemple, les métiers qui se pratiquent à l'extérieur entraînent de plus forts risques d'alcoolisme ou d'agressions. Pour ces métiers, l'évitement des reclassements mal anticipés implique donc un travail en amont de réduction des risques, d'amélioration des conditions de travail (physiques et psychosociales) et d'organisation des parcours professionnels. Il est ainsi important de préparer systématiquement les mobilités à venir, notamment par la formation professionnelle. Ce point est d'autant plus crucial que la durée du travail s'allonge.

En résumé, le caractère obligatoire de certains dispositifs de la loi de 2007, oblige à réfléchir à la question de la formation pour l'ensemble des agents d'une collectivité. La FIC est très bien intégrée mais il n'est pas certain que les formations de professionnalisation soient construites

dans une logique de parcours. Par ailleurs, certains dispositifs, notamment ceux qui pourraient permettre de travailler sur les trajectoires individuelles des agents en valorisant leurs expériences restent marginalement utilisés, voire identifiés.

3 – UNE GRANDE DIVERSITÉ D'AGENTS DE CATÉGORIE C ET DE RAPPORTS À LA FORMATION

Au-delà des filières, des emplois, des collectivités d'appartenance, de multiples autres paramètres permettraient de mettre en évidence la grande diversité de ces agents, notamment : la qualification, le parcours professionnel antérieur, l'ancienneté dans la fonction publique territoriale, le parcours personnel, la situation familiale... Le lieu de résidence et de travail est aussi un paramètre important, notamment pour les agents des DOM.

Les données actuelles sur les populations de la FPT ne permettent pas d'avoir une vision statistique précise sur les caractéristiques des agents. Néanmoins, il est important de ne pas perdre de vue cette réalité, notamment quand il s'agit des questions de formation.

L'échantillon des 40 premiers agents (23 femmes 17 hommes) rencontrés dans le cadre de l'enquête dans les

collectivités met bien en évidence ces éléments de diversité. Par exemple en matière de niveaux de formation, plus de la moitié ont un niveau bac ou plus. Seulement 3 déclarent un niveau 6 (aucune qualification). L'enquête a par ailleurs permis d'identifier une attente partagée et différents types de positionnement qui ouvrent des pistes de réflexion sur l'offre de formation pour ces agents.

L'attente partagée renvoie au souhait de « ne pas retourner sur les bancs de l'école », de pouvoir bénéficier de formations plus proches des réalités concrètes de travail. Dans le prolongement de cette attente, certains regrettent de ne pouvoir accéder à des formations qui pourraient les intéresser en raison de leur activité professionnelle mais qui ne leur sont pas accessibles car réservées à des catégories A ou B.

¹⁰ Agents polyvalent du bâtiment, animateurs, auxiliaires de puériculture

2/3 des agents interviewés font des demandes de formation (formation d'adaptation de courte durée 1 à 3 jours, formation préparation aux concours, examens professionnels) et sont accompagnés par leur collectivité. Les plus demandeurs sont les agents qui ont une qualification correspondant à leur métier. « *La formation est enrichissante, cela permet de faire reconnaître la mission, d'être légitimé du fait de la formation, cela permet de s'améliorer techniquement et d'élargir ses compétences* ».

1/3 des agents interviewés ne souhaitent pas ou peu partir en formation : soit ils sont face à des collectivités proactives et participent aux formations « obligatoires », soit ils sont peu stimulés par leur collectivité et éprouvent des difficultés à analyser leurs besoins de formation et à faire des demandes. « *J'estime ne pas avoir de besoin de formation, pourtant les deux formations que j'ai faites m'ont apporté. L'offre crée la demande, peut-être ai-je besoin de quelque chose mais de quoi ?* ».

Trois types de parcours et rapport à la formation ont été identifiés à partir de l'analyse des parcours des 40 agents rencontrés :

LES « ATTENTISTES »

Passé

- Ils peuvent avoir eu un passé un peu chaotique (emploi aidé, un petit niveau de formation, ou une formation pas en lien avec le métier exercé)

Présent

- Ils sont peu enclins au départ en formation
- Ils suivent la formation obligatoire de leur collectivité
- Ils peuvent exprimer des craintes, des peurs vis-à-vis de la formation ou bien ils analysent peu les écarts de compétences
- Ils privilégient l'apprentissage sur le tas

Futur

- Ils veulent rester à la place qu'ils occupent, ils ont parfois connu des parcours chaotiques et ont atteint une stabilité dans la FPT.

ATSEM 49 ans

« J'ai arrêté l'école à 16 ans après la 3ème parce que je n'aimais pas ça du tout. Mais après, j'ai pu facilement trouver quelques petits boulots... J'ai travaillé dans la restauration, dans le service pendant quelques années. J'ai travaillé dans une usine aussi, je fabriquais des pantalons. Je n'ai pas fait de formation dans ces emplois, Je suis rentrée dans la collectivité. C'est le bureau des ressources humaines qui nous donne des informations, quand il y a des formations disponibles. Je ne connais pas le catalogue de formation. J'ai fait les formations obligatoires. Non je n'ai pas envie de passer les concours, je suis très bien dans mon métier ».

LES « EXPERTS »

Passé

- Ils ont un bon niveau de formation initiale en lien avec le métier exercé ou pas

Présent

- Ils sont demandeurs de formations
- Ils veulent accéder à des formations pointues, ils sont critiques par rapport à l'offre de formation
- Ils n'ont pas de difficultés d'accès à l'information sur la formation (accès internet)

Futur

- Ils veulent développer leurs compétences dans leur spécialité.

Agent du patrimoine à la médiathèque

40 ans, licence en lettres et une licence valorisation ressources documentaires

Les formations qu'elle demande ont pour but de développer sa culture afin d'accroître ses compétences professionnelles et de s'améliorer. Elle a également demandé des formations pouvant lui apporter pour le présent mais aussi dans l'optique d'évolutions futures. Son but est de consolider ou améliorer ses compétences.

Sur le catalogue de formation, le choix des formations en lien direct avec la médiathèque est souvent limité surtout lorsque l'on souhaite aller sur des activités spécifiques (plus de formations générales, de base que spécifiques et techniques, c'est dommage).

LES « PROFESSIONNELS »

Passé

- Ils sont entrés dans la FPT avec ou sans concours, avec une titularisation intervenant après des temps plus ou moins longs
- Ils ont un diplôme plutôt en cohérence avec le métier

Présent

- Ils utilisent la formation pour actualiser leurs techniques « métier »
- Ils sont demandeurs de formation
- Ils utilisent principalement le catalogue CNFPT

Futur

- Ils veulent progresser dans leur filière et visent des premiers postes d'encadrements.

Ce troisième constat fait émerger des pistes d'approfondissement portant d'une part sur **l'offre de formation** et d'autre part sur des **dispositifs variés** pouvant répondre à la diversité des situations et rapports à la formation des agents de catégorie C.

Adjoint technique, 40 ans

« J'ai déposé des CV entre autres à la mairie pour un emploi d'agent technique. Je savais aussi qu'il y avait la polyvalence dans ces métiers : ça m'intéressait. Je me sers du catalogue CNFPT à disposition dans le service technique. Je n'ai pas Internet au travail mais chez moi, et je vais régulièrement voir les infos sur le site du CNFPT. La formation m'a permis d'avoir le savoir-faire nécessaire et d'assumer les responsabilités attendues ; cela m'a permis de me positionner en tant que professionnel de la plomberie. À moyen terme je vise agent de maîtrise. Je m'y vois bien ; j'ai l'expérience de chef d'agrès dans ma vie de sapeur-pompier volontaire. Je fais de la polyvalence : cela me permet de connaître tous les corps de métiers qu'il faut encadrer. Il me faudra envisager des formations d'encadrement d'équipe ».

Un point de questionnement porte sur la manière dont on peut prendre en compte les agents les plus éloignés de la formation et de l'envie de se former.

4 – LA DIVERSITÉ LIÉE AUX TERRITOIRES : L'EXEMPLE DES DOM

LES DOM ET LA FORMATION... UNE DIVERSITÉ PLUS QU'UNE PARTICULARITÉ

L'étude de la situation dans les DOM montre des problématiques plutôt spécifiques à chacun des départements d'outre-mer.

Trois points communs apparaissent dans le cadre de ces rencontres.

- C'est tout d'abord la difficulté d'organiser la formation sur des territoires parfois immenses à faible densité (à l'exception sans doute de La Réunion) où les déplacements représentent un poids important tant pour les équipes que pour les agents concernés devant se déplacer. Ce fait est particulièrement vrai en Guyane.

- L'autre point commun concerne l'illettrisme. Cette question est particulièrement importante dans le cas de Mayotte où se mélangent l'illettrisme par insuffisance de parcours scolaire et l'absence de maîtrise de la langue française de la part de personnes qui pour autant sont lettrées, mais dans une autre langue.
- Enfin, le taux d'encadrement est plus faible dans les DOM qu'en métropole avec un pic à Mayotte où la catégorie C représente près de 95% des agents si l'on considère toutes les situations statutaires.

L'ILLETTRISME... S'APPUYER SUR L'INTELLIGENCE EXISTANTE

Lors des entretiens conduits à St Denis de la Réunion, une jeune femme a tenu à témoigner de son expérience de l'illettrisme. Cette jeune femme ayant suivi des études supérieures me raconta comment sa maman, le nez dans le livre de devoir, assise en face d'elle lui faisait réciter ses leçons. Elle était inflexible, écoutait chacune de ses paroles et au moindre oubli, à la moindre hésitation fermait brutalement le livre de cours en lui disant « ma fille, tu ne sais pas ta leçon. Retourne l'apprendre et reviens me voir ensuite ». La petite fille qu'elle était, allait toute penaude réviser ses leçons jusqu'à une connaissance sans hésitation. C'est selon ses propres dires vers l'âge de 12 ou 13 ans qu'elle s'est aperçu qu'en réalité sa mère ne savait absolument pas lire.

Ces stratégies mises en œuvre par les personnes confrontées à l'illettrisme montrent que l'on n'a pas à faire à un manque d'intelligence, mais à un problème de mobilisation de celle-ci.

LA MARTINIQUE, INNOVANTE EN MATIÈRE DE FORMATION POUR LA CATÉGORIE C

La rencontre avec la directrice régionale de la délégation CNFPT a été l'occasion d'entendre une expérience originale racontée par elle.

Des ATSEM, de passage à la délégation, repèrent une affiche annonçant la tenue du rassemblement des territoires ultramarins à Cayenne. Très intéressées, celles-ci demandent à l'accueil à pouvoir s'inscrire. Il leur est répondu que malheureusement, cela n'est accessible qu'à certains membres d'encadrement. Devant leur déception, la personne qui les reçoit en parle à la directrice. Celle-ci saisissant la demande d'échange de ces agents, décide alors de proposer un séminaire spécifique aux ATSEM de la Martinique. Cette journée¹¹ à base d'interventions d'expert de l'éducation nationale, d'élus et d'un petit film relatant des expériences d'ATSEM va connaître un grand

succès avec la participation d'environ 400 agents.

Oui, un séminaire pour des agents de catégorie C, c'est possible et c'est de la formation.

Ces temps d'échange entre les professionnels sont extrêmement appréciés par eux et doivent sans aucun doute être considérés comme une approche innovante de la formation correspondant à une attente des agents, terriblement efficace dès lors que les sujets choisis sont en adéquation avec les enjeux de ceux-ci.

Cette expérience mérite à l'évidence d'être analysée et sans aucun doute mutualisée. Elle pourrait notamment être intéressante pour des publics tels que les agents sociaux très isolés dans leur cadre professionnel, mais également les agents des EHPAD pour les mêmes raisons.

LA GUYANE ET L'IMMENSITÉ DE SON TERRITOIRE

Aucun département métropolitain ne peut rivaliser en matière d'étendue géographique et de difficulté d'accès avec la Guyane.

La rencontre avec le président du conseil général de Guyane et son administration a été des plus intéressantes. Elle met en évidence le poids de la catégorie C qui représente 81% des agents dont 44% seulement partent en formation. Pourtant, le discours du directeur général est très clair, il lie directement la formation à la qualité du service public. Autour de la table, le constat est fait qu'en matière de formation, les agents de catégorie C sont un peu sacrifiés au profit des cadres.

On note un manque de cohésion, une absence de partage de la culture territoriale qui permettrait de rassembler les agents avec leur administration. Il en est déduit que ce besoin de renforcer le sentiment d'appartenance à une même communauté visant l'excellence en matière de service public, passe sans aucun doute par la formation. Mais s'il est souligné que la formation est un investissement, il n'en est pas moins dit que celle-ci coûte cher dans un contexte financièrement difficile.

Selon les participants à cette réunion, la question de l'éloignement est un handicap évident qui peut être atténué par l'organisation sur les territoires, de formations communes entre des agents du conseil général et des agents des communes.

Les sept agents rencontrés relevaient des filières techniques, administratives, culturelles, et police municipale. Les niveaux scolaires allaient du niveau 5 au niveau 3. Ils ont indiqué être tous très intéressés par la formation. La raison de leur entrée dans la territoriale est pour la plupart d'entre eux liée à la stabilité de l'emploi. Un poli-

cier municipal a cependant visé cet emploi pour « rester au pays » tandis qu'un autre dit l'avoir fait par vocation après avoir servi dans la gendarmerie. Un agent dit être rentré dans la fonction publique territoriale par hasard. Majoritairement, les agents ne reçoivent pas d'encouragement pour partir en formation de la part de leur encadrement direct. Lorsqu'on les incite à partir, c'est sur des formations liées à la maîtrise du métier, mais les demandes de formations personnelles ne sont pas entendues. D'autre part, certains se plaignent que les formations de préparation aux concours de catégorie B sont quasiment inaccessibles en interrégional.

La pression de l'environnement professionnel pour les agents désirant partir en formation est très forte pour la moitié du groupe qui cite des critiques et des jalousies de la part de leurs collègues. Un policier municipal invoque lui, les problèmes organisationnels dans le cadre des obligations de service.

Concernant l'offre de formation, ils trouvent le catalogue insuffisamment adapté sur les formations spécifiques. Un policier municipal regrette l'absence de formation à la vidéo surveillance et une adjointe du patrimoine aurait souhaité trouver une formation au langage des signes. Un fait à signaler, tous les agents autour de la table ont accès à l'informatique et la plupart d'entre eux connaissent le site du CNFPT et l'existence du catalogue en ligne, mais une seule personne a ouvert un livret individuel de formation.

Dans le cadre de la Guyane, il semble bien qu'un effort supplémentaire soit à faire en direction des agents en matière de valorisation de la formation en commençant sans doute par les formations d'intégration.

¹¹ Annexe 3 - fiche de présentation de l'action.

LA PRÉCARITÉ, UNE SPÉCIFICITÉ DE LA RÉUNION

Si la précarité est une donnée transversale aux DOM (à l'exception de la Guadeloupe dont le taux de titulaires est supérieur à la moyenne nationale), La Réunion détient le taux de non titulaires le plus élevé, plus des deux tiers des effectifs étant contractuels.

Mais cette situation est inégale car ces taux peuvent se rapprocher de 100% dans les communes.

Ainsi au hasard d'une rencontre, un maire d'une commune de 10 000 habitants explique que le concernant, il préfère ne prendre que des contractuels car ceux-ci ne percevant pas la sur rémunération (indemnité de 53%), il peut, à masse salariale équivalente, augmenter ses effectifs d'un tiers.

Les échanges avec les agents se sont déroulés dans le cadre d'entretiens individuels. Les huit agents présents travaillaient tous au conseil général. Ils relevaient des filières techniques, administratives, culturelles et médico-sociales. Ces agents ont un niveau initial allant du niveau 5 au niveau 3.

Ils ont pour la plupart été au moins une fois en formation sur les deux dernières années à l'exception d'une personne recrutée en 2010 et dont la demande de formation (soudeur) est en cours de traitement.

La stabilité de l'emploi est la motivation principale de plus de la moitié d'entre eux pour entrer dans la fonction publique territoriale. Pour un agent, c'est le rapprochement géographique qui a déterminé son choix et pour un autre, les suites d'un contrat emploi jeunes.

Le rôle de l'encadrement pour accéder à la formation est cité à trois reprises comme important dont deux dans le cadre de l'entretien professionnel.

L'information sur l'offre de formation est suffisante selon eux, mais les canaux de communication dans cette même

collectivité semblent tous différents. L'un va sur le site du CNFPT, une autre est informée par l'intranet, une autre encore par le catalogue CNFPT, on cite un dépliant trimestriel associé au catalogue CNFPT, une autre reçoit des offres par mail tandis que le dernier ne cite aucune source mais dit que c'est suffisant pour lui.

Toutes les personnes interrogées à l'exception d'une ont accès à internet. Parmi celles-ci, une seule n'a pas d'équipement personnel. Les autres ont à la fois accès à l'intranet et possèdent une connexion privée. Il est à noter que la personne n'ayant pas accès à une connexion professionnelle ou privé est la plus âgée du groupe questionné. La plupart des personnes interrogées disent ne pas avoir de frein pour partir en formation. L'une d'entre elles souligne cependant que l'information sur l'offre arrive souvent en retard tandis qu'une autre souhaiterait partir plus mais ne le peut en raison des contraintes liées aux effectifs et à l'éloignement.

Tous disent qu'il n'est pas difficile de partir en formation, mais l'un d'eux souligne l'absence de LIF, un autre souligne la carence en matière d'information.

Il ressort de ces entretiens et des rencontres avec un cadre ainsi qu'avec le directeur de la délégation régionale, que concernant La Réunion comme pour les autres DOM, la question de l'illettrisme nécessite un traitement particulier et ce d'autant plus qu'elle s'inscrit dans un contexte de précarité particulièrement lourd. Par ailleurs, le taux de formation pour les contractuels est très bas. Une information ciblée vers les employeurs devrait être faite car la loi de 2012¹² s'applique à ce jour à ces situations spécifiques et la formation est un indispensable outil pour intégrer ces personnes dans le statut.

MAYOTTE, UNE TRANSITION RAPIDE DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

Si Mayotte a été vendue à la France en 1841, c'est la loi du 11 juillet 2001 qui prévoit son évolution vers le statut de département d'outre-mer avec la création du conseil général le 1^{er} avril 2004. Mayotte devient un département d'outre-mer à part entière le 31 mars 2011.

Ce fait implique donc que ce département soit traité à l'égal des autres sauf que la situation des agents de la fonction publique territoriale est loin d'être identique.

Les communes ont été créées en 1977 et les agents recrutés étaient essentiellement non spécialisés.

La structuration de ces communes dans le cadre d'un centre de gestion remonte à 2005, ce qui est très récent.

Statutairement, après une première évolution sur des cadres d'emplois spécifiques à Mayotte dans les années 2005 (décrets 2004-1527 et 2005-572/573/574/575), ils ont à la faveur du décret 2009-1164, pu intégrer un cadre d'emplois passerelle permettant à ceux ayant atteint un indice égal au premier échelon de l'échelle 3, d'intégrer les cadres d'emplois de droit commun.

Une scolarisation en très forte progression mais partant de loin

Si la première école a été créée en 1864, le taux de scolarisation n'était que de 7% en 1973. Ce chiffre a connu

¹² Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique

une évolution très forte pour atteindre un taux de scolarisation des enfants de 6 à 16 ans de 92%. Il faut tenir compte du fait que les premières écoles maternelles ont été créées en 1993 voici seulement 20 ans et que 9 ans après, le taux de scolarisation était de 63,5%.

S'il ne fait pas de doute que les générations actuelles et futures seront moins en but à des problèmes de niveau, les agents à ce jour en poste et recrutés depuis parfois plus de deux décennies présentent des niveaux de scolarisation très bas. Ainsi lors de la rencontre avec douze agents de la commune de Tsingouni, une personne a un niveau Bac Pro, deux ont un niveau 5, cinq ont suivi une scolarité jusqu'au CM2 et les quatre autres disent ne pas avoir ce niveau. L'un d'entre eux ne maîtrisait pas la langue française.

C'est donc dans ce contexte très particulier qu'il faut envisager la formation et il faut rajouter à cela un niveau financier extrêmement bas des communes.

Un groupe de salariés rencontrés très hétérogène

Le groupe de salariés rencontrés dans le cadre de cette étude était composé d'agents dont l'âge variait de 32 à 58 ans avec une moyenne proche de 45 ans.

Sept agents relèvent de la filière technique dont trois des espaces verts, un agent est aide bibliothécaire, une administrative au service des écoles, une ATSEM, une administrative au service élections et une au service d'entretien des locaux.

Les formations pour les agents

La plupart ont suivi fin 2010 une formation pour acquérir une culture commune de la fonction publique territoriale. Cette formation s'est faite sur le site de la mairie.

L'ATSEM a suivi une formation pour préparer sa VAE au CAP de la petite enfance. L'agent d'entretien des locaux a suivi une formation d'accueil et orientation du public, de couture et de tuteur. L'agent aide bibliothécaire a suivi une remise à niveau plus une formation sur les bibliothèques centrales de prêt, l'adjoint administratif une formation « élections » et un adjoint technique une formation de soudeur. Enfin, trois d'entre eux suivent une formation d'alphabétisation.

L'ensemble du groupe dit manquer de formation d'approfondissement sur leur métier. Ils dénigrent les formations faites sur Mayotte (qui sont pourtant de qualité équivalente à la métropole) et souhaitent d'abord des formations au moins sur La Réunion voire en métropole seule garantie pour eux de qualité.

Ils se disent informés sur la formation mais ne voient pas

le catalogue du CNFPT. Certains disent n'être informés que si les formations ne dérangent pas le service voire la mairie c'est-à-dire si celles-ci ne sont pas trop lourdes. Globalement, la quasi-totalité des agents (à l'exception d'un recruté il y a un an) ont suivi au moins deux formations ces deux dernières années mais gardent un sentiment de formation au rabais lorsqu'elles sont faites à Mayotte.

Rencontre avec les DRH de Mamoudzou et Tsingouni

Ils sont, de toutes nos rencontres, ceux qui maîtrisaient le mieux le dispositif de la loi du 19 février 2007.

Ils ont par contre beaucoup de difficultés (tous particulièrement à Tsingouni) à prendre en charge la formation compte tenu de la multitude de tâches à assumer. Ils ont pourtant une sensibilité évidente sur ces questions mais peuvent se sentir seuls car les interlocuteurs politiques sont d'abord tournés sur l'urgence sociale. La formation ne se place pas facilement en concurrence avec ce thème. Les propositions qu'ils font rejoignent en grande partie celles décrites en conclusion de ce chapitre.

Rencontre avec le président et le directeur général du centre de gestion

Le président, ancien enseignant, a une très bonne approche du problème d'alphabétisation. Il considère tout d'abord qu'il faut faire attention car certains mahorais ne maîtrisant pas la langue française peuvent être lettrés dans une autre langue. Certains ont suivi un cursus scolaire mais hors école de la République française. Par ailleurs, la question de l'alphabétisation pour des adultes n'est pas comparable à l'enseignement initial des enfants et il faut une approche pédagogique adaptée prenant en compte les acquis des individus dans de nombreux autres domaines.

Le président et le directeur général soulignent tous deux l'état des finances des communes qui ne permettent pas une prise en charge évidente de ces formations nécessairement supérieures aux 10 jours pris en charge par le CNFPT.

Une mise à niveau difficile dans un contexte social tendu

Dans la suite de cet entretien, il est souligné le fait que les communes ont du mal à réduire leurs effectifs répondant très souvent à du traitement social dans un contexte d'activité économique faible. Il est constaté une carence de CCAS et une absence de « vrais » services techniques. De même, il semble y avoir une absence de stratégie en matière de recrutement.

Enfin, la création très récente du centre de gestion (2005) n'a pas encore permis de produire tous les effets nécessaires à l'amélioration de la gestion du personnel.

Il ressort des divers autres entretiens notamment avec les personnels du CNFPT :

- ➔ Une utilisation inexistante du DIF ;
- ➔ Une carence en offre de formation pour les agents de catégorie C ;
- ➔ Un problème pour développer les formations payantes car les finances des communes sont exsangues ;
- ➔ Une stabilisation des règles pour pouvoir répondre au financement de la formation par la mutualisation ;
- ➔ Une difficulté pour intégrer le cadre d'emplois des policiers municipaux qui ne sont pas à niveau à ce jour pour suivre les formations initiales et qui restent de fait contractuels ;
- ➔ La nécessité de continuer chaque fois que cela est possible et pour tous les corps de métier, la stratégie de VAE conduite avec succès pour les ATSEM.

En résumé

- Il est avant tout nécessaire d'avoir une stratégie adaptée de communication afin de valoriser les formations faites dans l'Ile et en intra ;
- Les besoins en matière d'alphabétisation nécessitent un déplaçonnement supplémentaire des jours de formation pris en charge par le CNFPT dans un contexte où les communes ne pourront pas notablement élever leur participation ;
- Il convient dans ce contexte également, de porter un effort sur les policiers municipaux ayant échoué à l'entrée dans la formation initiale ;
- Il faut accompagner, encourager et développer la reconnaissance de l'expérience professionnelle et l'accès au dispositif de VAE ;
- Il faut envisager une meilleure prise en charge du CNFPT dans le cadre des formations payantes sur les formations techniques spécialisées compte tenu de l'état des finances communales.

II - FREINS ET LEVIERS

Le développement de la formation pour les agents de catégorie C dépend de différents paramètres qui s'entrecroisent. Si les personnes partent en formation, c'est à la fois parce qu'elles sont motivées mais aussi parce qu'elles ont pu réunir les conditions pour y accéder.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord reprendre les freins cités par les différents niveaux d'acteurs interviewés. Nous allons ensuite développer cinq conditions de possibilité de développement de la formation pour les agents de catégorie C.

1 - LES FREINS À LA FORMATION IDENTIFIÉS PAR LES ACTEURS

L'étude s'est penchée sur la question des « freins » que peuvent rencontrer les agents de catégorie C pour partir en formation. Les agents, encadrants, responsables de collectivités interviewés ont donné leur point de vue sur cette question ainsi que les délégations régionales. (cf. détails dans les documents annexés)

Le tableau ci-après inventorie les freins cités et le point de vue des 4 groupes d'acteurs sur chacun de ces freins. Ce croisement des points de vue permet de mettre en évidence certains freins dominants car identifiés partout ou une grande partie de ces groupes d'acteurs.

La question de **la mobilité/proximité des lieux de formation et des lieux de travail** est par exemple citée à plusieurs reprises par les agents, les encadrants, les responsables RH/formation des collectivités et par les délégations régionales du CNFPT.

L'offre de formation et les modalités de formation sont également beaucoup citées. Les agents n'ont pas beaucoup parlé de la faible motivation ou de la crainte de se retrouver en situation de formation, sans doute parce que la plupart des agents interviewés étaient eux-mêmes plutôt volontaires pour se former. En revanche, les autres acteurs insistent sur cet aspect.

Frein cité	Agents	Encadrants	Services RH/Formation	Délégations régionales
Distance des lieux de formation	La distance des lieux de formation (12) - zone isolée - région parisienne	La mobilité comme premier frein à la formation (7) L'inquiétude liée à un déplacement peu habituel	La mobilité géographique (8)	Mobilité des agents ; distance des lieux de formation
L'offre de formation : objectifs, modalités, formats	L'offre de formation trop réduite, pas assez renouvelée (6) Pas assez technique	L'offre de formation (5) Modalités de formation : trop statiques, trop théoriques	- Manque d'offre adaptée - filière technique - (6) - Décalage entre formation et pratique de terrain (retour à l'école)	- Choix et conception des formations - Modalités de formation, - Intervenants
Rapport à la formation	La peur	La motivation et l'intérêt pour la formation (5) : Peur de ne pas être capable de suivre, d'être jugé par les collègues, de se remettre en question pour des personnes peu habituées à aller en formation.	(8) : perte de temps, peur, sentiment de ne pas avoir besoin de formation, formation sanction	- La crainte d'un retour à l'école, d'un aveu d'incompétence. - Peu d'intérêt, faible motivation pour la formation
Contraintes familiales ; difficultés personnelles	Les contraintes familiales (5)	Freins liés à l'organisation familiale - familles monoparentales	L'organisation personnelle (5)	- Contraintes personnelles, familiales - Moyens économiques, - Illettrisme
Les coûts	Remboursement frais de déplacement (4)		L'avance de frais (2)	- Frais de déplacement - Formations payantes - Coûts des remplacements
L'organisation et l'accessibilité des actions	L'offre de formation des autres régions ou des catégories A pas accessibles	La planification et les annulations des formations (2)		- Logistique (plateaux techniques, territorialisation), - Effectifs (trop ou pas assez d'inscriptions)
Charge, organisation du travail Environnement professionnel	La charge de travail(4)-(ATSEM, filière administrative) et les contraintes de services (animation)		L'organisation des services (4)	- Environnement de travail - Métier, contenu du travail - Contraintes de services - Manque de soutien, concertation avec la hiérarchie
Conditions d'emploi	Le temps non complet/le statut			Statut, temps partiels ou non complets, « double » hiérarchie (TOS)
Information sur l'offre	La difficulté d'accès à internet pour consulter le catalogue, l'absence de catalogue (5)			L'information sur l'offre
Analyse des besoins	Absence d'entretien annuel ; les difficultés à analyser ses besoins (7)			

5 FREINS SONT PARTAGÉS PAR LES 4 GROUPES D'ACTEURS :

La distance des lieux de formation	L'offre de formation	Le rapport à la formation	Les contraintes familiales ou difficultés personnelles	Les coûts
------------------------------------	----------------------	---------------------------	--	-----------

On retrouve dans des travaux du CSFPT et de l'observatoire social territorial¹³ sur la précarité dans la fonction publique territoriale deux des freins pointés ici :

- l'organisation personnelle ou familiale, les frais nécessairement générés par un départ en formation. Sur ce

point le rapport du CSFPT met en évidence l'intérêt des démarches en unions de collectivités

- l'accès à l'information sur les droits et obligations encore plus difficile pour les agents à temps non complet ou en situation d'illettrisme par exemple.

3 POINTS SONT INTÉRESSANTS À OBSERVER DANS LE RELEVÉ DES FREINS :

- 1) Les questions de charge et l'organisation du travail ne sont pas pointées par les encadrants interviewés (ils insistent plutôt sur la désorganisation causée par les annulations de stages).
- 2) La proximité de point de vue entre les agents interviewés et le CNFPT sur deux points : les conditions d'emploi et l'information sur l'offre. Ces deux points n'apparaissent pas du côté de l'encadrement.
- 3) Enfin, la question de l'analyse des besoins et de

l'absence d'entretiens annuels n'est pointée que par les agents interviewés.

Il faut compléter cette liste de freins explicitement cités par les acteurs avec les autres éléments identifiés au fil de ce rapport, notamment dans la partie consacrée aux limites dans la mise en œuvre de la loi de 2007.

Par ailleurs, ces freins sont plus ou moins accentués en fonction des caractéristiques des agents, de leur rapport à la formation, de leur employeur, de leur emploi...

2 - LES CONDITIONS DE POSSIBILITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION POUR LES AGENTS DE CATÉGORIE C

2.1 - POUR SE FORMER IL FAUT Y VOIR UN INTÉRÊT, UNE UTILITÉ, EN AVOIR ENVIE : L'AGENT ACTEUR DE SA FORMATION

Comment favoriser un autre regard sur la formation pour ceux qui en sont éloignés ? Et maintenir pour tous une dynamique de formation tout au long de la vie professionnelle ?

Une des intentions de la loi de 2007 est de permettre à l'agent d'être acteur de sa formation. C'est possible à deux conditions : l'une relève de la motivation de l'agent, de son rapport à la formation et l'autre dépend des possibilités qui lui sont offertes pour être effectivement acteur : des espaces de dialogue, de réflexion sur son orientation, des dispositifs accessibles. Un des leviers de motivation est la possibilité d'évolution de carrière.

Les plus motivés et autonomes trouvent en général des solutions pour développer leur compétences et faire évoluer leur carrière. En fonction de la politique de leur collectivité ils pourront utiliser leur DIF pour des formations pas forcément en lien étroit avec l'emploi occupé. Les inégalités d'accès en fonction de la collectivité se creusent encore plus en cas de demande spécifique de

type formation longue, accès à une qualification : le financement pourra être plus ou moins facilement mobilisé en fonction de la taille et de la politique RH de la collectivité.

En résumé : ces éléments conduisent à s'interroger sur des leviers qui permettraient à l'agent d'être effectivement acteur de sa formation. Certains dispositifs existent mais mériteraient d'être lisibles, facilement accessibles et plus attractifs :

- des dispositifs de type orientation/positionnement pour aider à la réflexion sur son parcours pour ceux qui sont un peu « en panne » ;
- des dispositifs de réorientation, requalification pour ceux qui ont des projets d'évolution et/ou de reconversion ;
- des modalités d'articulation entre les dispositifs de reconnaissance et validation de l'expérience (VAE, REP, LIF) et les évolutions de carrière.

¹³ « La précarité dans la fonction publique territoriale » (séance plénière du 16 mars 2011) et cahiers de l'observatoire social territorial « les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales » (n°2 juin 2011).

Une étude du CEREQ¹⁴ met en relief que « pour que le salarié exerce son droit à la formation, la motivation individuelle ne suffit pas » et met en évidence le rôle décisif des politiques d'entreprise. En effet, « pour que les salariés disposent d'une capacité à aspirer à se former, certaines conditions doivent être réunies : procédures fixées et encadrées par un accord collectif, organisation

systématique d'entretiens individuels pour tous, formations définies en cohérence avec les conclusions de ces entretiens, et enfin usage des formations à des fins de mobilité horizontale ou verticale ». ...Quand ces conditions ne sont pas réunies, l'expression de besoins ou souhaits de formation de la part des salariés reste faible voire inexistante.

2.2 - POUR SE FORMER, SE PROFESSIONNALISER IL FAUT SAVOIR SUR QUOI ET POURQUOI : LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR

Au travers des interviews réalisées, il apparaît que la formation est considérée comme utile mais elle n'est pas vraiment intégrée dans une stratégie globale de développement des ressources humaines, elle-même articulée au projet de la collectivité et des services qui la composent. « L'analyse des besoins » de formation est souvent renvoyée à l'agent lui-même qui doit dresser la liste de ses demandes de formation. Or, l'employeur a un rôle majeur à jouer pour donner le sens et définir la stratégie générale de la politique de formation. L'encadrant informe, incite, donne du sens, forme, fait le bilan des formations réalisées. Mais il ne peut vraiment jouer ce rôle que s'il existe un portage politique, une stratégie RH et formation et que si lui-même est formé et outillé.

SUR LE PLAN DES POLITIQUES RH/FORMATION

Certains responsables de collectivités mettent l'accent sur le lien avec le projet d'établissement ou insistent sur les enjeux en matière de professionnalisme pour l'ensemble des agents. À la question « Comment considérez-vous la formation ? », l'ensemble des responsables RH rencontrés répondent que c'est un moyen de professionnaliser les agents de catégorie C et de développer leurs compétences en lien avec les besoins de la collectivité. Certains interlocuteurs pointent le nécessaire professionnalisme pour les agents : « *On est dans des emplois qui sont de vrais métiers, des métiers cadrés qui obligent à être spécialisés* ».

Les éléments de cadrage, d'orientation d'une politique RH/formation apparaissent de manière parcellaire : Les entretiens annuels sont pratiqués mais le lien avec le repérage des besoins en développement de compétences permettant de faire des choix pertinents de formation n'est pas vraiment identifié. Au travers des interviews on constate que l'entretien annuel est pratiqué dans presque toutes les collectivités rencontrées. L'agent y exprime ses vœux en matière de formation, le supérieur hiérarchique

a pour rôle de valider ou non les demandes. La logique de dialogue entre l'encadrant et l'agent, sur la base d'une part des projets de la collectivité et du service et d'autre part des besoins/attentes de l'agent n'apparaît pas. La transition de l'entretien dans un objectif de notation à l'entretien professionnel ne semble pas opérée.

Les plans de formation sont évoqués, notamment par deux collectivités impliquées dans des démarches de plans ou programmes de formation mutualisés. La question de la formation est traitée, le plus souvent dans une logique de recensement de « vœux ». Force est de constater que de véritables démarches d'élaboration de plans de formation reliées à des orientations politiques, des projets de services, aux entretiens professionnels et une évaluation des formations réalisées semblent peu exister à ce jour.

Par ailleurs, **la mise en perspective avec des évolutions à venir et des enjeux** de développement des compétences est difficile à réaliser. Les responsables RH/formation rencontrés indiquent qu'il est « difficile d'avoir une vision, de faire de la prospective ». Après réflexion, ils citent quelques axes qui mériteraient réflexion en matière d'évolution des emplois et des compétences, par exemple : l'évolution des usagers (gestion de la violence, des conflits, médiation) ; les évolutions réglementaires (écoconstruction, développement durable), technologiques, des compétences territoriales en lien avec le désengagement de l'État dans différents domaines.

Les acteurs RH/formation interrogés affirment l'importance qu'ils accordent à la formation, mais ils ont peu de temps à y consacrer.

On perçoit ici l'impact de la loi de 2007 sur la nécessité d'organiser la formation pour l'ensemble des agents et les efforts fournis pour mettre en place des formations sont réels. Mais on voit bien que c'est l'approche réglementaire qui est principalement retenue et que, le plus souvent, le temps imparti à cet aspect est compté. En termes

¹⁴ « Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question » Bref Cereq n°279, novembre 2010.

de priorité d'activité des services chargés des ressources humaines, il apparaît que l'accent est surtout porté sur les questions de paie, statut, gestion administrative des départs en formation. Ce surinvestissement est à relier avec les masses d'effectifs que doivent gérer ces services.

Les responsables RH/ formation mettent l'accent sur le rôle clé des encadrants :

« Cela dépend beaucoup des chefs de services. Ce sont eux qui assurent en grande partie la promotion, ou qui n'en parlent pas. Ce sont eux également qui valident les demandes de formation des agents de catégorie C ». Certains responsables RH/formation ont formulé des attentes d'appui pour accompagner la collectivité et l'encadrement sur l'évaluation des besoins en compétences. Ces attentes apparaissent aussi du côté de certains encadrants.

LES ENCADRANTS SONT CONSCIENTS QU'ILS ONT UN RÔLE À JOUER, MAIS CE RÔLE EST PEU DÉFINI

« Il serait nécessaire de se poser la question de notre responsabilité en terme de gestion de parcours professionnels : insister sur cette mission en tant qu'encadrant. Je ne m'étais jamais posé la question de ma mission au sujet de l'évolution de carrière de mes agents ».

Les enquêtes montrent que **les encadrants jouent principalement un rôle de relais d'information**, par exemple en faisant circuler le catalogue du CNFPT. Leur rôle en matière de développement des compétences en interne est plus diffus : deux encadrants indiquent qu'ils ont un rôle de transmission de savoir-faire.

On constate une pratique inégale dans la conduite des entretiens annuels par les encadrants : la moitié des encadrants rencontrés réalisent les entretiens professionnels. Dans les autres cas, les entretiens sont conduits par les élus, secrétaire général/ directeur, RH.

Les encadrants de proximité questionnés sont bien conscients qu'ils ont un rôle à jouer en matière de maintien, développement, reconnaissance des compétences mais sont assez peu outillés et accompagnés pour jouer ce rôle. Ce rôle pourrait déjà, à minima, consister à réfléchir aux évolutions du service et à leur impact sur les compétences individuelles et collectives d'une part, à prendre part aux entretiens professionnels sur la partie consacrée au travail et à la formation d'autre part.

L'encadrement et le management, notamment la partie formation font partie des attributions des encadrants de proximité, qui peuvent être de catégorie C comme indiqué dans leur cadre d'emplois¹⁵. Comment les accompagner pour assumer au mieux ces responsabilités ?

Quelques encadrants interviewés formulent des attentes pour travailler sur les parcours professionnels et la formation des agents. Ces attentes portent sur deux registres :

- L'un concerne leur propre développement des compétences pour « cerner les compétences de base des agents et identifier les besoins en formation ; appréhender les méthodes managériales, définir ses responsabilités ; être formé à la conduite d'entretien ; formation bureautique pour formalisation des documents » ;
- L'autre registre porte sur une meilleure articulation avec le service formation ou la RH et se traduit par : « Avoir une ligne directrice de la DRH sur les priorités en matière de formation et de parcours professionnels ; rencontrer la DRH avant la période des entretiens annuels ; un retour plus précis du service formation des formations réalisées ; être informé sur les formations pour mieux conseiller ».

En résumé : Ces observations conduisent à s'interroger sur la manière de favoriser des politiques RH et formations intégrées qui prennent en compte trois dimensions : le portage au plus haut niveau, l'instrumentation, les rôles des acteurs et leur articulation.

Une enquête du CEREQ* met en évidence que la probabilité d'accéder à la formation est multipliée par quatre pour les ouvriers et par douze pour les employés quand l'entreprise **INFORME** sur la formation et quand elle généralise l'**ENTRETIEN PROFESSIONNEL**, ceci quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Cet effet multiplicateur n'existe pas pour les cadres qui possèdent déjà des taux d'accès élevés. Cette étude basée sur un dispositif permettant de croiser les points de vue de salariés et d'employeurs met en évidence que « la capacité à discuter pour tous les salariés est un véritable vecteur de réduction des inégalités d'accès » : à condition que des garanties soient apportées par des **SUPPORTS COLLECTIFS**.

¹⁵ Par exemple, dans la filière culturelle, les adjoints du patrimoine principaux de 1ère et 2è classe « assurent le contrôle hiérarchique et technique des agents relevant de grades inférieurs au leur - article 3 du décret 2006-1692 du 22/12/2006.

¹⁶ Bref Cereq n° 260 - janvier 2009 « Démocratiser la formation continue en entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs »

2.3 - POUR SE FORMER IL FAUT TROUVER LA FORMATION QUI CONVIENT : L'INFORMATION SUR L'OFFRE

Le catalogue du CNFPT est un support central pour l'information des agents et le passage au tout numérique mérite un accompagnement et une réflexion sur l'accessibilité pour tous.

Le premier support d'information des agents rencontrés est le catalogue du CNFPT. Les services RH et formation viennent après. La FIC est citée comme « un premier niveau de sensibilisation sur les droits à la formation ». Il est intéressant de constater que sur cette question de l'information sur la formation, aucun agent ne formule d'attente relative aux priorités de la collectivité en matière de développement des compétences, ou sur la politique RH en matière d'accompagnement des évolutions de carrière ou changements professionnels. Cette remarque est à considérer avec précaution car l'enquête étant commanditée par le CNFPT, les réponses des agents ont pu s'en trouver orientées.

Des pratiques diversifiées des collectivités en matière d'information

Les plus grandes collectivités font circuler de l'information, surtout écrite, par différentes voies papier et/ou numérique. Dans les plus petites collectivités, on est plutôt sur une logique de réponse à des sollicitations de la part des agents.

Deux supports ou modalités d'information sont fréquemment cités par les responsables RH et formation :

- l'entretien annuel associé à des fiches individuelles de recensement des besoins et de bilan sur les droits acquis et utilisés ;
- le catalogue du CNFPT mis à disposition.

Ils indiquent que « *la dématérialisation du catalogue constitue un changement important pour les services et les agents de catégorie C et a posé problème pour ceux qui n'ont pas accès à un poste informatique et ne sont pas formés à internet* ».

En résumé : Ces repères en matière d'information confirment le sentiment que la formation semble être peu connectée avec une politique RH/compétences dans la collectivité. L'information porte principalement sur l'offre de stages à partir de laquelle l'agent, sur incitation parfois de son supérieur hiérarchique, formule des vœux qui sont ensuite validés ou non par la collectivité. L'intention de la loi de 2007 de favoriser le dialogue et une co-construction du parcours de formation tout au long de la vie ne semble pas se traduire réellement dans les faits.

Un point de vigilance « la fracture numérique » : Il ne s'agit pas ici de remettre en question la démarche de dématérialisation mise en œuvre par le CNFPT, c'est une évolution inéluctable. Cela se traduit notamment par le catalogue, le livret individuel de formation numérique, la FOAD, les e-ressources (secrétaires de mairie notamment)...

Ce qui nous préoccupe c'est que tous les agents puissent avoir accès à ces services et prestations et que cela ne conduise pas à une rupture d'égalité d'accès aux droits pour les agents les plus éloignés du numérique d'une part et de la formation d'autre part : on peut d'ailleurs penser que ce sont les mêmes.

On peut faire l'hypothèse que le renouvellement des générations résoudra progressivement cette question et qu'avec le temps tous ces outils s'installeront dans les collectivités. Par ailleurs, on ne peut pas se passer de l'accès à l'informatique si on veut développer la formation à distance.

Il nous semble important d'agir pendant la période de transition de manière à éviter une forme d'exclusion d'agents qui pourraient rencontrer des difficultés particulières pour s'acculturer à ces nouveaux outils et à l'autonomie qu'ils requièrent. C'est une responsabilité à partager entre le CNFPT et les collectivités.

Exemple d'une approche globale dans une grande collectivité

- Conférences d'une demi-journée auprès de l'encadrement (animée par les responsables de services) pour présentation de la loi 2007.
- Conférence auprès de tous les agents pour présentation de l'ensemble des volets de la nouvelle loi et de la mise en place par le service formation des dispositifs.
- Mise en place sur l'intranet d'un espace dédié à la formation. Tous les salariés peuvent y consulter le catalogue du CNFPT, ainsi que le catalogue spécifique des formations intra (un exemplaire

de ces 2 catalogues est également distribué sous format papier dans chaque service). Un rappel sur les formations statutaires, ainsi que des plaquettes d'informations se trouvent également sur le site. Afin que tous les agents aient accès à l'intranet, il y a au minimum un ordinateur en libre accès dans chaque service.

- Envoi d'un courrier par le service formation à tous les chefs de service, comprenant : un rappel de l'obligation de la formation de professionnalisation, un bulletin d'inscription à la formation, l'historique des formations suivies dans le service.

2.4 - POUR PARTIR EN FORMATION IL FAUT LEVER LES OBSTACLES PRATIQUES ET MATÉRIELS

Les freins identifiés par les acteurs interviewés portent prioritairement sur les aspects relatifs à la mobilité et aux contraintes personnelles et familiales. Le meilleur moyen pour réduire ces difficultés consiste à rapprocher les lieux de formation des lieux de travail pour limiter les temps et les frais de déplacement. Cette attente partagée rejoint l'effort important de territorialisation conduit par le CNFPT.

Un des premiers leviers cités par les acteurs des collectivités pour favoriser l'accès à la formation pour les agents de catégorie C est d'organiser des formations au plus près des lieux de travail des agents.

Dans les interviews réalisées, **les collectivités impliquées dans des démarches d'unions ou de plans de formations mutualisés mettent en évidence l'intérêt de ces démarches.**

« On a créé un réseau via le CNFPT qui regroupe six communes pour mutualiser les besoins de formation. Les agents trouvaient trop lointaines les formations à la délégation régionale du CNFPT (45 minutes). Pour faire une formation interne à six ATSEM, j'ai eu l'idée de contacter les communes environnantes. Nous avons 28 inscrits, nous avons fait deux groupes. Le CNFPT adapte son programme catalogue à nos besoins ».

« Ce qui a surtout changé les choses, c'est le plan de formation mutualisé parce que les formations sont délocalisées et les agents ne sont plus obligés de se déplacer à la délégation régionale du CNFPT pour suivre leur formation. On a fait des réunions entre communes du secteur, sur l'arrondissement, un groupe projet et pilotage a été désigné avec des élus et des DGS, on a défini des besoins communs mais également des besoins propres. Donc dans l'élaboration du plan, il y a eu dans un premier temps, la prise en compte des formations obligatoires pour tous les agents, comme par exemple la formation « utilisation du matériel incendie », c'est une formation qu'on a mis sur le premier semestre 2013. Puis, en bureautique, il y a eu de nombreuses demandes de formation Excel, pour les agents administratifs, et on a fixé plusieurs sessions sur 2013 ».

Les collectivités interviewées formulent parfois des attentes très précises sur ce point : « Le CNFPT pourrait jouer un rôle de « plateforme », pour regrouper les demandes de collectivités proches géographiquement et organiser des sessions hors catalogue (exemple permis

PL). Cela faciliterait dans certains cas l'accès à la formation ».

L'absence d'organisation par le CNFPT ou le CDG a d'autres répercussions pour les collectivités : en effet, « lorsqu'une formation n'est pas dispensée par le CNFPT, la collectivité est obligée de passer par un marché public : processus long et lourd à monter (nécessité de recueillir tous les besoins avant de publier le marché), souvent cher (avant cette obligation, il était possible de négocier les prix avec les organismes), très complexe lorsqu'il s'agit de prestations intellectuelles ».

Ces témoignages confortent la politique forte du CNFPT en matière de territorialisation détaillée dans le document intitulé « Panorama interne ». La territorialisation constitue en effet un axe fort du PND décliné dans l'ensemble des PRD.

À ce sujet, un directeur régional constate :

« Quand on rapproche la formation des utilisateurs, les principaux bénéficiaires sont les agents de catégorie C ». Différentes actions sont conduites par les directions régionales soutenues par le niveau national au niveau stratégique et opérationnel.

Concrètement, la territorialisation conduite par le CNFPT se traduit par deux types d'actions :

- **La localisation des actions de formation sur les infra territoires :** surtout les FIC pour l'ensemble des délégations régionales, les formations en « intra » ou en unions de collectivités. Ces actions en union peuvent se faire entre communes d'un même territoire, mais elles peuvent également cibler des collectivités plus spécialisées, par exemple des établissements d'hébergement de personnes âgées ou bien encore des SMICTOM ou, plus couramment, des établissements scolaires pour les personnels TOS ou bien encore les SDIS ;
- Une grande partie des délégations régionales conduisent **les démarches de plans de formation mutualisés** en lien avec les CDG, voire des associations de maires. Cela donne lieu à une convention de partenariat signée des deux ou trois parties.

Les délégations régionales constatent des effets de ces pratiques de territorialisation :

- Augmentation des départs en formation notamment des agents de catégorie C ;
- Adaptation de l'action au contexte et aux besoins des collectivités et des agents ;

- Effet réseau entre les agents ;
- Plus de maîtrise des effectifs et sur la qualité et la pertinence des actions.

Impact quantitatif :

Plusieurs délégations précisent que ces **démarches conduisent majoritairement à l'organisation de formations pour des agents de catégorie C et favorisent donc le développement de l'accès à la formation pour cette catégorie.**

Mais, si ces démarches de constitution d'unions pour la mise en œuvre d'actions concertées donnant lieu ou non à un plan de formation sont très fécondes sur le plan de l'ancrage du CNFPT dans les territoires et de sa proximité avec les collectivités, cela ne se traduit pas encore par des données quantitatives significatives. Dans la plupart des délégations ce volet est en hausse mais son

poids reste faible dans le volume d'activité formation à proprement parler. L'impact quantitatif est plus visible dans les délégations qui avaient amorcé ce mouvement depuis plusieurs années.

Par ailleurs, la territorialisation des formations peut provoquer une diminution des effectifs par session. À titre d'exemple pour la FIC, une délégation constate pour 2011 une diminution de - 0,4 stagiaire/groupe avec une moyenne de 13,2 stagiaires par session. « Autre exemple constaté sur le premier semestre 2012 : une partie de la programmation dans un département rural n'est pas maintenue faute d'effectifs « économiquement viables » pour ouvrir les sessions (30 jours annulés/65 prévus).

On constate aussi que « pour aboutir à une territorialisation effective et efficace, cela nécessite tout un travail d'animation sur les territoires, de mise en réseau des acteurs et demande du temps et des moyens humains ».

2.5 - POUR AVOIR ENVIE DE CONTINUER À SE FORMER, IL FAUT DES FORMATIONS ADAPTÉES, ET TROUVER DE L'INTÉRÊT AUX FORMATIONS SUIVIES

Au-delà de la proximité des actions de formation, les acteurs des collectivités interviewés citent deux leviers favorables à la formation pour les agents de catégorie C :

- Des formations correspondant à la réalité de l'exercice de l'emploi ;
- Une pédagogie adaptée pour des agents qui ont peu l'habitude de la formation (échange de pratiques, qualité de l'accueil).

Ces leviers rejoignent les observations faites par les agents interviewés qui sont satisfaits des formations suivies même s'ils n'en sont pas tous demandeurs. Ils apprécient les formations concrètes, que l'on peut directement réinvestir dans le travail mais également les échanges de

pratiques avec des collègues du même métier et le partage d'expériences. En revanche, la formation généraliste est peu appréciée.

Les consultants chargés des enquêtes auprès des collectivités ont été frappés par la forte et large attente vis-à-vis du CNFPT. Même si le fait que l'enquête était commanditée par le CNFPT a sûrement accentué cette impression, il est apparu que, quand il s'agit de formation pour les agents de catégorie C, c'est bien le CNFPT qui est identifié comme interlocuteur, presque exclusif. Alors que, selon la synthèse des bilans sociaux 2009, le CNFPT ne réalise que 50% des journées de formation pour les agents catégorie C.

Les agents de catégorie B et C sont davantage formés par le CNFPT au titre de la cotisation obligatoire.

En revanche, pour les agents de catégorie A, c'est la formation par d'autres organismes qui est prépondérante.

Répartition des journées de formation par organisme de formation et catégorie hiérarchique (en %).

	CNFPT cotisation obligatoire	CNFPT au-delà de la cotisation obligatoire	Collectivités	Autres organismes de formation
Catégorie A	39,2	2,4	16,3	42,2
Catégorie B	45,9	3,0	17,0	34,1
Catégorie C (y compris PACTE)	45,9	4,2	24,3	25,5
Toutes catégories	44,7	3,7	22,0	29,5

Note de lecture du tableau : parmi les agents de catégorie A ayant suivi une formation au cours de l'année 2009, le CNFPT au titre de la cotisation obligatoire représente 39,2 % des journées de formation suivies par les agents.

Source : synthèse des bilans sociaux 2009

On peut également constater qu'une part non négligeable de la formation pour les agents de catégorie C est réalisée par les collectivités elles-mêmes : près de 25%, alors que les autres catégories se forment beaucoup plus dans d'autres organismes.

Des attentes en matière de formation de professionnalisation

La formation de professionnalisation est jugée utile et sa durée correcte. Son caractère obligatoire permet de repérer les agents qui ne sont pas partis en formation. En revanche, les collectivités pointent quelques difficultés de mise en œuvre et formulent des attentes en direction du CNFPT.

SUR LE PLAN DE L'OFFRE DE FORMATION

Difficultés :

- Certaines filières bénéficient de peu d'offres de formation : filières technique, aide à domicile, entretien du bâtiment (ménage), ATSEM... Certaines préparations aux concours : auxiliaire de puériculture (médico-social), ATSEM...
- Certaines formations sont standardisées et n'évoluent pas d'une année sur l'autre pour s'adapter aux évolutions du secteur.

Attentes :

- L'adaptation des formations aux besoins des agents en termes de contenus et de modalités de formation : chantier professionnalisant, démonstration pratique, accompagnement de terrain.
- Proposer davantage d'accompagnement à la V.A.E.
- Un appui pour les reclassements professionnels (bilan professionnel, parcours longs de proximité etc...); créer des parcours longs de proximité pour des reclassements professionnels ou le maintien d'une employabilité vers la filière administrative.

SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION DES FORMATIONS

- Les annulations de stages posent particulièrement problème pour certains métiers/filières, particulièrement quand les collectivités sont obligées pour des raisons de continuité de service d'organiser et de financer des remplacements, qui ne peuvent le plus souvent pas être « décommandés » en cas d'annulation du stage 15 jours avant la date prévue. C'est notamment le cas dans la petite enfance (crèche) ou les EHPAD ou encore pour les déchetteries.

- Difficulté parfois à réaliser des actions en intra avec la règle d'un minimum de 12 stagiaires.
- Si la collectivité est intéressée par le catalogue formation d'une autre région et qu'elle souhaite y positionner des agents, ces derniers ne sont pas prioritaires.
- Les formations CNFPT ne correspondent parfois pas aux besoins (par exemple, les agents de collègues suivent essentiellement des formations en intra). Ces agents sont formés en intra, mais ces formations ne peuvent pas être imputées aux formations statutaires.

Les efforts d'adaptation de l'offre par le CNFPT

Il faut rappeler que la plus grande partie de l'activité des délégations régionales du CNFPT s'adresse aux agents de catégorie C. La partie « actions conduites » du « Panorama interne » donne des repères sur l'effort d'adaptation de l'offre de formation fait par les délégations régionales qui se traduit par 5 types d'actions :

- Des actions ciblant les métiers/activités exercés par les agents de catégorie C : une offre d'itinéraires spécifiques pour une vingtaine de métiers majoritairement exercés par des catégories C est proposée dans toutes les délégations (OIC) ;
- Des actions prenant en compte les objectifs et spécificités des publics visés : dispositifs de lutte contre l'illettrisme, préparations aux concours et remises à niveau en amont ; aide à l'orientation et au reclassement professionnel ;
- Des modalités plus adaptées à des publics adultes en formation professionnelle : adaptation de la FIC sur le plan des modalités de formation ; des journées d'actualité ou des séminaires pour les agents de catégorie C ; des réseaux d'échanges de pratiques entre professionnels ;
- Du positionnement pour adapter le parcours de formation ;
- Des organisations et supports de formation différents : mises en situation professionnelles, apprendre avec d'autres, accompagnement VAE.

Mais les acteurs du CNFPT sont aussi conscients qu'il reste encore des marges de progrès sur deux points :

- L'accessibilité de certaines de ces actions ;
- La conception des actions de formation et la manière dont elles sont animées.

III - PERSPECTIVES

Ces différents constats et analyses ouvrent des perspectives de réflexion et d'action pour poursuivre le mouvement de facilitation de l'accès à la formation pour les agents de catégorie C. Certains aspects sont déjà bien avancés et méritent d'être poursuivis (la territorialisation des actions de formation par exemple), d'autres demanderaient à être approfondis (les politiques et pratiques RH/formation des collectivités) ou réactivés (les dispositifs de reconnaissance et validation de l'expérience de la loi

de 2007). D'autres enfin demandent à être créés : le droit à la formation de reconversion.

Au regard des constats développés dans ce rapport et de notre volonté de renforcer la dynamique de formation tout au long de la vie qui avait inspiré la loi de 2007, nous proposons 11 sujets d'approfondissement et de débat.

Nous allons particulièrement développer les deux premiers sujets qui font appel à la loi.

Ces 11 sujets d'approfondissement sont organisés autour de trois axes :

AXE 1 CRÉER OU RENFORCER DES DISPOSITIFS DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE.

AXE 2 RENFORCER LES COOPÉRATIONS ET LE « FAIRE ENSEMBLE » SUR DES SUJETS COMMUNS ENTRE LES EMPLOYEURS, LE CNFPT, LES CDG.

AXE 3 POURSUIVRE LES ÉVOLUTIONS DE L'OFFRE DE SERVICES DU CNFPT EN DIRECTION DES AGENTS ET EN DIRECTION DES EMPLOYEURS.

Ces propositions viennent pour la plupart en écho à certaines propositions d'adaptation formulées par le président du CNFPT dans le cadre de la poursuite de la décentralisation¹⁷.

Nous retenons notamment les propositions suivantes :

- n° 15 sur la prise en compte de l'expérience professionnelle dans les possibilités de promotion des agents de catégorie C ;
- n° 31 sur l'apprentissage ;
- n° 37 sur l'anticipation des reclassements ;
- n° 43 sur une évaluation de l'application de la loi de 2007.

Elles rejoignent aussi des propositions formulées dans le rapport d'information au Sénat « La formation des responsables locaux un enjeu pour nos territoires »

dans sa partie consacrée à la formation des agents territoriaux¹⁸. Ce rapport insiste notamment sur la nécessité de valoriser les dispositifs peu utilisés de la loi de 2007 (DIF, VAE, bilan de compétences) (recommandations 11 et 12). Le développement de l'apprentissage est l'objet de la recommandation 14. Enfin la recommandation 15 rejoint nos propres préoccupations en matière d'anticipation des reclassements : « Sensibiliser les élus locaux employeurs à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences avec une attention particulière portée aux emplois pénibles ».

Les deux rapports se rejoignent sur l'intérêt de poursuivre la mise en œuvre de plans de formation mutualisés (recommandation 10 du Sénat - proposition 25 CNFPT).

AXE 1 : CRÉER OU RENFORCER DES DISPOSITIFS DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Sujet n° 1 : Anticiper plutôt que réparer : le droit à la formation de reconversion quel que soit son employeur

Comment développer des initiatives préventives pour anticiper et accompagner les transitions professionnelles des agents : développer le préventif pour limiter le curatif en matière de reconversion ou reclassement ?

Voir développement ci-après

Sujet n° 2 : VAE, REP, LIF et carrière : donner du sens et de l'intérêt aux dispositifs et outils de reconnaissance de l'expérience en les rendant vraiment utiles pour l'évolution de carrière

Comment mieux articuler la carrière et (re)donner du sens et de l'intérêt aux dispositifs de la loi de 2007 de reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP), reconnaissance et validation des acquis (bilan de compétences, LIF, VAE) ?

Voir développement ci-après

¹⁷ *Quelle fonction publique territoriale pour réussir la décentralisation ? - contribution de François Deluga président du CNFPT à la suite du colloque du 25 septembre 2012. 46 propositions d'adaptation.*

¹⁸ *Rapport d'information « La formation des responsables locaux un enjeu pour nos territoires ». Antoine Lefèvre Sénateur - octobre 2012*

Sujet n° 3 : Une évaluation de la mise en œuvre de la loi de 2007

Une évaluation complète permettrait de préciser certains points soulevés ici et d'en éclairer d'autres (par exemple recommandation 13 du Sénat sur la mise en œuvre pour les agents non titulaires ou recommandation 9 sur la formation d'intégration pour les agents de catégorie A et B).

Sujet n° 4 : La coresponsabilité employeur/agent en matière d'obligation de formation

Les obligations dans la loi de 2007 sont assorties d'un volet coercitif, qui ne s'applique qu'à l'agent : s'il n'a pas rempli les obligations statutaires de formation, il peut voir son évolution de carrière bloquée. La responsabilité ne pourrait-elle pas être plus partagée avec l'employeur ?

AXE 2 : RENFORCER LES COOPÉRATIONS ET LE « FAIRE ENSEMBLE » SUR DES SUJETS COMMUNS ENTRE LES EMPLOYEURS, LE CNFPT, LES CDG

Sujet n° 5 : Poursuivre les démarches de territorialisation et d'accompagnement des plans de formation mutualisés

Il apparaît de manière forte que la politique de territorialisation du CNFPT répond à une attente des collectivités et commence à porter ses fruits. Cela crée une dynamique à l'échelle des territoires et des modalités de coopération où différents acteurs s'impliquent, notamment dans les collectivités. Au-delà de l'objectif de réalisation du plan de formation, cela contribue à créer du réseau entre professionnels des collectivités. Ces démarches sont d'autant plus intéressantes quand les CDG y participent. Nous préconisons donc de poursuivre ce mouvement en prenant en compte le fait que les exigences quantitatives doivent être adaptées pour permettre l'installation de ces démarches.

Sujet n° 6 : Développer les articulations et coopérations entre CDG et CNFPT

Des coopérations existent sur les territoires entre CDG et CNFPT et sur différents sujets. Une convention a été signée entre le CNFPT et la FNCDG. Ces éléments constituent de bons points d'appui pour reprendre ce sujet dans un contexte de forts changements dans les territoires, d'enjeux majeurs en matière de ressources humaines et de GPEC, d'attente forte des collectivités, de valeur ajoutée réelle des plans de formation mutualisés ou en inter collectivités. Différents chantiers en commun peuvent être approfondis : l'orientation en amont et en aval des préparations aux concours ; les plans de formation à l'échelle des territoires, la prévention des reclassements... Il s'agirait de trouver des modes de coopération efficaces et lisibles tout en préservant l'identité de chaque institution : dominante RH, statut, carrières pour les CDG ; dominante maintien, développement reconnaissance des connaissances et compétences pour le CNFPT.

Sujet n° 7 : Accompagner la dématérialisation et l'accès aux outils numériques d'information-formation

Comment accompagner la transition vers la dématérialisation pour les agents qui rencontrent des

difficultés pour accéder à l'internet et l'utiliser ?

Des pistes de réflexion du côté des collectivités :

Rendre des postes informatiques avec connexion internet accessibles pour tous les agents dans leur cadre professionnel : salle ou borne multimédias, postes informatiques partagés dans les services.

Favoriser, dans le cadre du DIF notamment, l'accès à des formations en lien avec l'utilisation de l'informatique dans une perspective de réduction de la fracture numérique et d'accès pour tous les agents à l'information sur la formation.

Par ailleurs, pour permettre aux agents de recevoir des informations ciblées, octroyer à chacun une adresse mail professionnelle.

Du côté du CNFPT, la dématérialisation constitue une bonne occasion d'accélérer la résorption de la fracture numérique en développant des formations qui s'appuient sur deux outils utiles pour la construction de parcours de formation : le catalogue et le LIF numérique, voire la plateforme de FOAD. Ce type d'action permettrait de combiner la compréhension du mécanisme du catalogue, le contact « concret » avec le livret individuel de formation ou un support de FOAD, et l'apprentissage de l'utilisation d'internet pour se former. Cette formation très pratique reliée à l'utilisation des outils pour son parcours professionnel pourrait conduire à la délivrance d'un certificat de navigation sur internet. Après une phase d'expérimentation, le CNFPT pourrait mettre à disposition des collectivités une formation de formateurs et des supports pour développer ces formations en interne.

Il n'en reste pas moins, qu'un certain nombre d'agents, ceux qui n'exercent pas leur activité dans des locaux de la collectivité (ASFAM par exemple ou TOS, ATSEM) ou les agents de toutes petites collectivités, rencontreront plus de difficultés d'accès à l'information. C'est pourquoi la diffusion ciblée de documents « tirés à part » de qualité mériterait d'être maintenue pendant cette période de transition.

AXE 3 : POURSUIVRE LES ÉVOLUTIONS DE L'OFFRE DE SERVICES DU CNFPT EN DIRECTION DES AGENTS ET EN DIRECTION DES EMPLOYEURS

Quatre sujets concernent de manière plus spécifique le CNFPT. Bien entendu on ne part pas de rien sur ces sujets. L'intention ici est de mettre en évidence des éléments qui sont particulièrement apparus au travers de cette étude afin de les intégrer comme des paramètres à prendre en compte dans les travaux sur la construction et l'évolution de l'offre de services du CNFPT. Nous avons mis un accent particulier sur le sujet n° 11 relatif à une prise en compte spécifique des problématiques d'illettrisme dans les DOM.

Sujet n° 8 : Approfondir les modalités d'évolution de l'offre pour les agents de catégorie C

L'attente est forte par rapport au CNFPT et nous ne pouvons que l'engager à poursuivre les actions engagées sur les 6 axes suivants :

- 1 - Territorialiser**
- 2 - Adapter les formations en présentiel**
- 3 - Diversifier les modalités de formation**
- 4 - Faciliter l'information**
- 5 - Travailler sur la posture des formateurs/ intervenants**
- 6 - Impliquer la hiérarchie de la collectivité**

Sur le plan de l'adaptation et de l'accessibilité de l'offre de professionnalisation, il faut continuer à se questionner notamment sur les deux points suivants :

1 - Comment adapter encore plus l'offre du CNFPT aux métiers et agents de catégorie C ainsi qu'aux évolutions dans la fonction publique territoriale ? On a pu constater que certaines modalités de formation sont particulièrement appréciées, en particulier les échanges de pratiques entre participants qui sont à favoriser dans le cadre des formations traditionnelles. Ces échanges peuvent aussi prendre place dans des formats de type séminaires ou journées d'actualité qui ont plusieurs intérêts : ces configurations habituellement plutôt proposées aux cadres sont valorisants pour les catégories C ; elles ne sont pas forcément très coûteuses car elles peuvent réunir de grands groupes, en favorisant les mises en réseau entre agents. Elles sont l'occasion pour le CNFPT d'identifier les questionnements et éléments d'évolution des métiers. Un point de vigilance toutefois : des méthodes d'organisation et d'animation doivent garantir que ces temps fortement centrés sur les échanges entre pairs soient aussi des véritables temps d'apprentissage. En dehors

du séminaire ATSEM en Martinique, d'autres délégations régionales proposent ce type d'action, en intra d'une grande ville par exemple, pour les assistantes maternelles ou bien des journées d'actualités dédiées aux métiers techniques.

2 - Comment se donner des critères différenciés d'annulation de stages pour éviter un préjudice (financier notamment) trop important pour les collectivités particulièrement quand des remplacements d'agents sont indispensables ?

Sujet n° 9 : Développer des parcours adaptés en lien avec les résultats aux tests d'orientation vers les préparations aux concours

Les effectifs importants de candidats aux préparations aux concours rendent ce sujet difficile à traiter, mais, l'enjeu est de taille : on ne peut laisser un agent seul face à son échec. Nous avons bien noté que les travaux sur l'ONH préparation aux concours prennent en compte cette phase en amont et des parcours alternatifs de remise à niveau ou de réapprentissage des savoirs de base sont proposés. Nous souhaitons mettre un accent particulier sur la manière dont les résultats et propositions alternatives sont communiqués et expliqués aux agents et à leur employeur. Il y a là un sujet de réflexion à partager avec les employeurs et les centres de gestion, qui touche aussi aux questions d'orientation : dans certaines situations, une aide au choix de la meilleure stratégie à adopter pour une évolution de carrière permettrait d'éviter des situations délicates tant pour les agents, que pour le CNFPT et les employeurs.

Sujet n° 10 : Porter un accent particulier sur l'accompagnement de l'encadrement de proximité et la réflexion globale sur des stratégies RH/GPEC

Le CNFPT propose une offre riche et diversifiée en matière de management. Une ONH portant sur la prise de poste à responsabilités¹⁹ a été développée, une autre se construit sur le management. Au regard des constats sur les politiques RH et formation dans les collectivités et le rôle des encadrants de proximité, il nous paraît important de mettre l'accent sur ces deux aspects. Ainsi, dès lors que les personnes sont, dans les faits, en situation d'encadrement, elles doivent pouvoir accéder à une formation sur l'entretien professionnel et la stratégie formation. Cette formation doit être adaptée à leur profil et leur niveau de responsabilité.

¹⁹ Annexe 4 : liste des modules de l'ONH prise de poste à responsabilité.

Nous préconisons donc :

- D'introduire, de manière adaptée pour les encadrants de proximité, la stratégie formation et l'entretien professionnel dans les formations de prise de poste à responsabilités ;
- De proposer des formations de ce type aux agents de catégories C et B en situation d'encadrement qui n'auraient pas bénéficié de formation de prise de poste à responsabilités et qui souhaiteraient approfondir cet aspect ;
- D'intégrer la dimension stratégique de la formation, son inscription dans la stratégie RH et la GPEC dans toutes les formations management et de prise de poste à responsabilité pour les agents de catégorie B et A ;
- Et dans les démarches en intra - ou union - d'accompagnement à l'élaboration de plans de formation, d'intégrer la stratégie RH/GPEC et l'implication de l'ensemble de la chaîne managériale (y compris sensibiliser les élus) dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie formation de la collectivité. S'inspirer pour cela de démarches conduites par certaines délégations, par exemple les formations-actions conduites en délégation Grande Couronne autour de la mise en œuvre de plans de formation ou de la réforme de la formation²⁰.

Sujet n° 11 : Adapter les règles de prise en charge de l'illettrisme dans les DOM

Il n'est sans doute pas nécessaire de redévelopper ici que la commission sur ce sujet travaille. Les engagements pris dans le cadre du PND marquent bien la volonté du CNFPT d'agir en ce domaine.

Dans ce rapport, sont évoqués tant le point de vue de l'agent que celui des gestionnaires de RH. Pour la lutte contre l'illettrisme, les deux aspects sont indissociables. Une démarche individuelle demande souvent trop de courage. Si les RH ne sont pas associés et acteurs, c'est quasiment insurmontable. Il n'est pas rare que les employeurs territoriaux aient, quelle que soit la couleur politique, une fibre sociale à l'égard de leurs personnels.

Ajouté au fait qu'un agent en situation d'illettrisme prend et fait prendre à sa collectivité des risques importants (mauvais respects de consignes, surtout si elles sont écrites ; incapacité à lire une note technique...), les collectivités doivent être des acteurs actifs des dispositifs de lutte contre l'illettrisme. Et ça n'interdit bien sûr aucune démarche volontaire individuelle.

Les DOM et l'illettrisme... un traitement et des règles spécifiques absolument nécessaires

Comme cela a été développé dans le cadre du sujet sur les DOM, l'illettrisme y est de façon globale beaucoup plus développé (environ 20%) qu'en métropole (de 12 à 14%). La situation est encore plus complexe pour Mayotte compte tenu de son changement de statut et de son alignement récent en matière d'objectifs d'éducation.

Un double engagement a été pris dans le cadre du PND :

- « Accompagner les collectivités d'outre-mer : le CNFPT a la volonté d'apporter une attention plus forte aux collectivités territoriales d'outre-mer, prenant en compte leurs identités et leurs spécificités ainsi que la nécessité de compenser leur éloignement et les défis de développement auxquels elles font face. Les orientations de formation doivent traduire cette volonté politique »
- « Accentuer l'effort dans la lutte contre l'illettrisme ».

Que ce soit par le nombre de personnes touchées ou par la capacité des collectivités à faire face à la question de l'illettrisme, la question du rehaussement du nombre de jours de formation pris en charge par le CNFPT se pose. Le plafond de dix jours qui est une règle nationale peut peut-être s'entendre en métropole, mais ne permet de progrès significatif dans les DOM et notamment à Mayotte compte tenu de l'ampleur de la tâche (même si des efforts spécifiques permettent déjà l'amélioration de la prise en charge). Il est donc souhaitable que les DOM bénéficient d'une adaptation positive de la prise en charge de la lutte contre l'illettrisme de la part du CNFPT.

TROIS SUJETS DE RÉFORME EN APPELANT À LA LOI

1 - LE DROIT À LA FORMATION DE RECONVERSION

Le monde évolue et les emplois également. Si auparavant, un agent concevait d'exercer sa vie entière dans le cadre d'un même métier voire d'un même emploi, il n'en est plus de même aujourd'hui. Entre l'allongement des carrières sous l'impact notamment de la réforme des retraites, la montée en puissance de la pénibilité dans certains secteurs professionnels et les restructurations de services, les agents sont de plus en plus confrontés à des mobilités professionnelles dont ils maîtrisent mal ou pas les perspectives.

Face à cela et alors que les agents sont de plus en plus exposés à des aléas jalonnant leur parcours professionnel, l'absence de réponse est criante. Il est sans doute aujourd'hui nécessaire de créer un droit pour l'agent, lui permettant de sortir de certaines situations par le haut, c'est-à-dire le repositionnant de façon positive sur une nouvelle orientation professionnelle. Il en va de la qualité du service rendu car un agent en panne de motivation pourra baisser sa productivité, mais également perturber une équipe. Il en va donc autant de l'intérêt des employeurs que de celui des agents que d'anticiper et d'empêcher cette situation.

DES RÉFORMES QUI INDUISENT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES

Ces dernières années, nous assistons à des mouvements de plus en plus nombreux au sein des collectivités territoriales dans le cadre de transferts de compétences, de mutualisation, de fusion ou de restructuration de collectivités ou de services.

Dans ce cadre, il faut prendre la mesure que les mobilités qui s'exercent peuvent nécessiter des adaptations pour les agents allant jusqu'à leur requalification.

À ce jour, si rien n'interdit à un employeur de mettre en place un dispositif allant de l'échange avec l'agent jusqu'à la mobilisation du dispositif de formation ou même de la mise en œuvre d'un bilan de compétence, cela reste conditionné au seul vouloir de l'employeur. Cela insécurise les agents qui ne sont en rien responsables de ces mouvements pouvant leur imposer un déplacement, un changement d'emploi voire une requalification.

Cette situation, au-delà des frustrations, gênes ou mises en difficulté qu'elle peut engendrer chez les agents, conduit l'employeur à des prises de risque préjudiciables au bon fonctionnement des services et, par conséquent à

la qualité du service public rendu.

Il apparaît donc nécessaire pour garantir la qualité du transfert de constituer un droit réel à la reconversion.

ANTICIPER POUR ÉVITER LES RECLASSEMENTS

Les reclassements restent une situation inacceptable qui vient de fait sanctionner les ravages d'une exposition trop longue dans l'exercice d'une activité pénible. Si la priorité doit être de réduire la pénibilité par tous les moyens, il n'en demeure pas moins que certains secteurs, malgré l'évolution de la prise en charge de l'amélioration des conditions de travail, restent plus exposés. Ces secteurs sont en général faciles à cerner dans une administration car ils provoquent souvent des types de pathologies ainsi que des surplus de reclassement.

Les reclassements sont, pour la plupart du temps gérés dans un contexte subi, tant pour les agents concernés que pour les directions des ressources humaines.

Par ailleurs, et quelle que soit la qualité du reclassement, nous ne pouvons nous résoudre à ce qu'un agent soit définitivement affecté dans sa qualité de vie, pour avoir été, au-delà du raisonnable, laissé sur un emploi pénible beaucoup trop longtemps.

Il est absolument nécessaire de créer un droit à la reconversion pouvant être déclenché par l'agent au bout d'un certain nombre d'années d'exercice d'un emploi défini comme étant pénible ou dans le cadre de l'apparition des premières pathologies liées à l'exercice de son emploi.

Ce droit garanti pour l'agent, déclencherait à sa demande, un processus prévoyant un entretien entre l'agent et les services de la DRH afin de définir un projet personnalisé d'évolution professionnelle prenant en compte la période d'exposition sur le métier pénible qu'il vient d'effectuer.

PERMETTRE À CHACUN DE SE CONSTRUIRE UNE DEUXIÈME CARRIÈRE

« Tout salarié est appelé à changer 1 à 2 fois de métier dans sa carrière ». C'est du moins ce que l'on entend régulièrement dans la bouche de différents commentateurs. C'est possible, mais encore faut-il créer les conditions favorables à une telle évolution car ces changements ne pourront être acceptés que s'ils sont voulus et non subis. Ce qui est sûr, c'est qu'aujourd'hui certains agents devront travailler plus de 40 ans sur des périodes qui compte tenu

de certaines interruptions, pourront aller jusqu'à plus de 45 ans et même près de 50 ans. Les femmes toujours plus touchées par les carrières incomplètes sont encore plus concernées.

Dans ce contexte, l'envie de se réorienter vers 40 ou 45 ans, voire plus, quand il reste près de 20 ans de carrière, doit devenir un droit et non une possibilité dont l'accomplissement peut parfois être assimilé à un parcours du combattant.

LA CRÉATION D'UN DROIT À LA RECONVERSION AU SERVICE DE CES TROIS CAS

Ce droit, défini pour ces trois cas de figure, pourrait s'organiser de la façon suivante :

- L'agent dont l'emploi est susceptible d'être supprimé, en cas de fusion de collectivités, de mutualisation de services, de transfert de compétences, ou de restructuration d'un service est placé en situation « d'attente de réaffectation nouvelle », en l'absence de possibilité de réaffectation sur un emploi correspondant à son grade. Il demeure en position d'activité tout au long de la période d'attente de réaffectation nouvelle.
- La collectivité établit le projet personnalisé d'évolution professionnelle avec l'agent. Ce projet formalisé par un écrit dont l'agent se voit remettre un exemplaire comporte notamment :
 - Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent et son choix de réorientation ;
 - Les types d'emplois, d'activités et de responsabilités auxquels, dans ce cadre, il est susceptible d'être candidat ;
 - Le cas échéant, les types de missions temporaires qui peuvent lui être confiées dans le cadre de son projet afin de lui permettre une immersion professionnelle ;
 - Les actions d'orientation, de formation, d'évaluation et de validation des acquis de l'expérience professionnelle destinées à favoriser la réorientation de l'agent ;
 - Un calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet personnalisé d'évolution professionnelle ;
 - L'engagement dans une démarche GPEC afin de permettre l'accès aux emplois visés prioritairement pour ces agents.

2 - LE CONGÉ DE FORMATION PROFESSIONNELLE AU SERVICE DE CES DROITS NOUVEAUX

Actuellement, le Congé de Formation Professionnelle (CFP) est accordé au bon vouloir de la collectivité. Celle-ci, selon sa taille, le nombre de demandes simultanées ou même sa bonne volonté, accorde ou non ce congé de formation professionnelle rémunéré à hauteur de 85% du salaire brut plafonné à l'indice 650 bruts. Cette pratique conduit à une très faible mobilisation du CFP.

Par ailleurs, l'utilisation du CFP s'impose à l'établissement comme un moyen, lorsque de par sa spécificité, il travaille dans le cadre d'une offre de main d'œuvre tendue sur le marché du travail.

C'est le cas par exemple dans certaines régions, où des EHPAD peuvent rencontrer de sérieuses difficultés pour recruter des personnels soignants. La mobilisation du CFP dans ce cadre permettra de répondre à une mise en adéquation entre la recherche de l'établissement et la demande d'évolution d'agents de la filière technique ou du cadre d'emplois des agents sociaux.

Mais de fait, un déséquilibre s'exerce entre les collectivités ou établissements de la FPT en matière de coûts à supporter et entre les agents dont l'accès au congé de

formation professionnelle dépendra strictement du besoin de la collectivité.

Face à des difficultés du même ordre, le secteur privé s'est doté d'un dispositif comparable, il s'agit du CIF. Mais celui-ci est mutualisé et géré dans le cadre d'un organisme paritaire le Fongecif.

Il conviendrait donc de rechercher une mutualisation de ces congés de formation professionnelle dans le cadre d'une cotisation additionnelle à l'actuel 1% et que la décision de l'octroi de cette formation soit extérieure à la collectivité.

Le CNFPT pourrait donc interpeller le gouvernement sur la nécessité d'une réforme du congé de formation professionnelle dans la fonction publique territoriale par un alignement sur le fonctionnement du Fongecif.

La gestion de cette nouvelle cotisation sanctuarisée pourrait être effectuée dans le cadre du CNFPT et l'examen des demandes et octrois pourrait avoir lieu régionalement au sein d'une commission émanant du conseil régional d'orientation.

3 - RECONNAISSANCE DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LA FORMATION ET SA TRADUCTION UTILE

S'il est un fait que ces rencontres nous ont permis de constater, c'est que pour beaucoup d'agents de catégorie C, le lien entre la formation et sa traduction utile pour la carrière est loin d'être évident.

Mais comment ne pas les comprendre lorsque l'on constate, par exemple, qu'un apprenti qui se forme à un métier aux niveaux 5, 4 ou 3 doit repasser un concours pour avoir sa place dans la FPT ?

Comment ne pas les comprendre alors qu'un fonctionnaire qui obtiendra avec succès une VAE devra passer un concours pour accéder au cadre d'emplois visé alors même qu'il exerce éventuellement les fonctions ayant permis l'obtention de la VAE ?

Comment ne pas les comprendre alors que s'ils remplissent avec sérieux leur livret individuel de formation (LIF), la reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) pouvant en découler si elle permet une équivalence du titre exigé, ne dispensera pas d'au moins une partie des épreuves d'un concours ?

Cette absence de valorisation des parcours de formation et de la prise en compte de l'expérience des agents conduit à un désintérêt pour un outil leur appartenant : le livret individuel de formation (LIF).

Si le nombre de LIF ouverts sur Internet semble conséquent - 38 260 début mars 2013 - il est très bas par rapport à nos près de 1 500 000 agents de catégorie C.

De ce que nous avons pu constater sur le terrain, la formule papier ne semble pas d'avantage connaître de succès.

Sans doute, l'outil n'est-il pas assez connu des agents, mais comment le « vendre » si les avantages en retour sont pauvres ?

Il apparaît nécessaire de renforcer le lien entre l'effort de formation et la carrière. Il serait intéressant sur ce sujet d'interpeller le CSFPT pour que celui-ci, dans le prolongement des travaux entamés sur la professionnalisation des concours, puisse travailler cette question sur la base des réflexions suivantes :

- **Inscrire sur la liste d'aptitude les apprentis ayant obtenu le diplôme visé par leur apprentissage en rapport direct avec le cadre d'emplois et le grade visé ;**
- **Inscrire sur la liste d'aptitude les agents ayant obtenu une VAE en rapport direct avec le cadre d'emplois et le grade visé ;**
- **Dispenser des épreuves d'admissibilité des concours externe et interne, les candidats ayant fait l'objet d'une REP en rapport direct avec le concours.**

CONCLUSION

En tant qu'auteur de ce rapport, j'ai fait le choix de ne pas me reposer sur mes a priori ni même sur mes propres réseaux dont le point de vue est forcément un peu partial. Ce choix m'a permis d'entendre des témoignages essentiels de la part d'agents, d'encadrants et d'employeurs tous disponibles, tous heureux de témoigner.

Il m'a permis également, en allant à leur rencontre, de mesurer la passion avec laquelle les personnels du CNFPT s'engagent au siège comme dans les délégations. J'ai pu les interroger et les solliciter sans jamais ressentir de réserve ni de lassitude. Les discussions ont toutes été passionnées démontrant s'il en était besoin leur soif d'engagement.

Je tenais à préciser cela car c'est sur la base de cette richesse que nous pouvons construire les réponses et surtout les mettre en œuvre.

Ce rapport n'a pas prétention à régler définitivement et puissamment la question de l'amélioration de l'accès à la formation pour les agents de catégorie C. Il est une étape tendant à l'amélioration de l'existant, mais certainement pas une fin.

Il invite au débat sur les constats et sur les orientations qu'il développe.

Les pistes qu'il propose devront parfois faire l'objet d'approfondissements dans le cadre de groupes de travail qui pourraient être confiés au CNO ou à des membres du conseil d'administration selon le sujet.

C'est à nous, membres du conseil d'administration, qu'il revient de faire des choix et de les prioriser.

ANNEXES

ANNEXE 1 - ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE DANS LES COLLECTIVITÉS

Région	Nombre CT	Types de collectivités	Coordonnées	Date enquête	Nombre interviews	
					Agents	Encadrement
Aquitaine	3	1 ville de 20 à 100 000 habitants	Talence (Gironde)	21/11/12	3	2
		1 commune de moins de 5 000 habitants	Captieux (Gironde)	13/11/12	2	2
		1 EHPAD territorial	EHPAD d'Hagetmau	06/03/13		
Basse-Normandie	3	1 conseil régional		04/2013		
		1 CDG	Centre de gestion de la Manche	22/10/12	2	2
		1 commune de 5 à 20 000 habitants	Argentan	06/02/13	3	2
Bourgogne	2	1 commune de 5 à 20 000 habitants	Ville de Chenôve	13/11/12	3	2
		1 commune de moins de 2 000 habitants	Ville de Gron	--/11/12	3	2
Bretagne	3	1 EHPAD territorial	EHPAD Plancoët	13/11/12	3	2
		1 Communauté de communes ou syndicat	SMICTOM Ploufragan	29/10/12	3	2
Grande Couronne	2	1 ville de 20 à 100 000 habitants	Combs-la-Ville (77)	13/11/12	3	2
		1 commune de moins de 5 000 habitants	Angerville (91)	15/11/12	3	2
PACA	2	1 conseil général	Alpes-Maritimes	23/11/12	3	2
		1 commune de plus de 100 000 habitants	Ville de Toulon	15/11/12	3	2
Pays de la Loire	3	1 conseil général	Conseil général de la Sarthe			
		1 ville de plus de 100 000 habitants	Ville d'Angers	29/01/13	3	2
		1 commune de moins de 5 000 habitants	Commune du Pellerin	17/10/12	3	2
Picardie	3	1 communauté d'agglomérations	Communauté d'agglomérations Amiens Métropole	11/01/13	3	2
		1 commune de 20 à 100 000 habitants	Commune de Beauvais	14/11/12	3	2
		1 commune de 5 à 20 000 habitants	Commune de Montataire	04/12/12	3	2

ANNEXE 2 - LES MÉTIERS DE CATÉGORIE C RÉPERTORIÉS DANS LE RÉPERTOIRE DES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

En italique = métiers pouvant être exercés par des agents de catégorie C ou B

Métiers	Famille	N° domaine
Agent de gestion financière, budgétaire et comptable	Finances	①
<i>Assistant ressources humaines</i>	Ressources humaines	
<i>Assistant de direction</i> , chargé d'accueil, agent de gestion administrative, Secrétaire de mairie	Affaires générales	
Officier d'état civil, <i>conseiller funéraire</i>	Population funéraire	
<i>Contrôleur du service public de voyageurs</i>	Urbanisme aménagement	②
Agent de gardiennage et de surveillance	Prévention sécurité	⑤
<i>Agent de gestion locative</i>	Habitat logement	②
Agent d'entretien polyvalent, magasinier, manutentionnaire, <i>coordonnateur d'entretien des locaux</i>	Entretien et services généraux	③
Chauffeur, conducteur de transports en commun / de véhicules poids lourds / d'engins, opérateur en maintenance des véhicules, peintre carrossier	Ateliers et véhicules	
Imprimeur-reprographe, ouvrier qualifié d'imprimerie, chef d'atelier imprimerie	Imprimerie	
Agent de port, agent d'exploitation de la voirie publique, surveillant de travaux en infrastructures, responsable de port	Infrastructures	
Agent de production végétale, décorateur fleuriste, élagueur, jardinier des espaces horticoles et naturels <i>Animalier, chargé de travaux espaces verts, responsable de production végétale</i>	Espaces verts et paysage	
Chauffagiste, ouvrier polyvalent de maintenance des bâtiments, <i>dessinateur-opérateur DAO, gestionnaire de flux, responsable d'exploitation des installations climatiques, surveillant de travaux bâtiment</i>	Patrimoine bâti	
Agent de collecte, agent de nettoyage, agent de déchetterie, <i>coordonnateur collecte/déchetterie</i>	Propreté et déchets	
Ouvrier d'entretien réseau d'eau potable/stations d'épuration	Eau et assainissement	
Agent polyvalent de restauration Cuisinier Responsable de restaurant <i>Responsable de production culinaire</i>	Restauration collective	
Aide de laboratoire Préleveur	Laboratoires	
Maître de cérémonie, Opérateur cinéraire Porteur chauffeur, <i>conseiller funéraire, conservateur de cimetière</i>	Population-funéraire	②
<i>Agent de santé environnementale</i>	Santé	
<i>Contrôleur du service public de voyageurs</i>	Urbanisme aménagement	
Gardien d'immeuble	Habitat logement	

Métiers	Famille	N° domaine
Agent de maintenance des équipements sportifs et aires de jeux	Sports	4
Agent d'accueil et de surveillance du patrimoine, <i>médiateur culturel</i>	Établissements et services patrimoniaux	
Agent de bibliothèque	Bibliothèques et centres documentaires	
Agent d'accueil social, agent d'intervention sociale et familiale, aide à domicile, assistant familial, ATSEM	Social	
Aide-soignant	Santé	
Agent d'accompagnement de l'enfance, adjoint d'animation, assistant d'accueil petite enfance	Animation	
Policier municipal, garde champêtre	Prévention et sécurité	5
Intervenant en opérations de secours, opérateur en CTA-CODIS ; <i>encadrant des opérations de secours</i>	Incendie et secours	
<i>Agent de médiation et de prévention</i> , agent de surveillance des voies publiques, opérateur de vidéosurveillance	Prévention et sécurité	

***Les 5 domaines du répertoire des métiers de la fonction publique territoriale :**

- ① Pilotage, management et gestion des ressources
- ② Politiques publiques d'aménagement et de développement territorial
- ③ Interventions techniques
- ④ Services à la population
- ⑤ Sécurité

ANNEXE 3 - SÉMINAIRE ATSEM EN MARTINIQUE

« Le métier d'ATSEM au cœur du débat »

400 participants - intervenants de l'Éducation nationale et des collectivités territoriales.

La délégation régionale du CNFPT Martinique a organisé un séminaire dédié aux ATSEM dans le but de faire connaître le métier d'ATSEM aux élus et aux responsables de l'Éducation nationale ainsi qu'au grand public et de montrer son évolution. Pour ce faire un film a été réalisé mettant en jeu deux ATSEM, une affectée dans une école spécialisée pour les enfants en situation de handicap et une autre dans une école rurale. Toute la journée des ATSEM ont été filmées et elles ont eu l'opportunité de faire passer des messages et d'illustrer leur sens du service public.

Une petite pièce de théâtre a mis en situation une ATSEM et une enseignante révélant les conflits mais également la nécessaire entente pour le bien des enfants et leur développement psychomoteur notamment.

Le matin, des conférences se sont tenues avec l'ensemble des ATSEM et l'après-midi elles se sont réparties en atelier. Elles ont pu questionner les intervenants avec une grande pertinence.

Nous avons saisi l'occasion de détecter certaines ATSEM en situation d'illettrisme et de faire connaître nos actions de formation.

L'évaluation de ce séminaire a permis de compléter notre offre de formation en direction de ces agents de catégorie C. Par exemple, des sessions ont été organisées en informatique pour mieux conduire le programme PARLER de l'Éducation nationale. L'accueil des enfants en situation de handicap se faisait déjà mais nous l'avons complété par celui des enfants autistes qui méritent une attention particulière.

Les médias ont bien relayé cette action et des interviews ont été réalisées.

ANNEXE 4 - LES MODULES DE L'ONH 12 : PRISE DE POSTE À RESPONSABILITÉ (ENCADRANT DE PROXIMITÉ)

ONH 12 MANAGEMENT - ITINÉRAIRES SPÉCIAUX : COMMENT PRENDRE DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS DANS LA FPT

Métiers	Famille	N° domaine
Réussir sa prise de fonction de directeur général des services ou de directeur général adjoint	Approfondissement	Diagnostic et positionnement
	Approfondissement	La relation à l'équipe et la fonction d'animation
	Approfondissement	La prise en main progressive de sa fonction
Réussir sa prise de fonction de cadre de direction	Fondamental	Se positionner en tant que cadre de direction
	Fondamental	Organiser et piloter sa direction ou ses services au quotidien
	Fondamental	Animer, diriger et mobiliser ses équipes
Réussir sa prise de poste à responsabilité : prendre une fonction d'encadrant intermédiaire	Fondamental	Animer, diriger et mobiliser son service
	Fondamental	Se positionner en tant que responsable de service
	Fondamental	Organiser son service au quotidien
Réussir sa prise de poste à responsabilité : prendre une fonction d'encadrant de proximité	Fondamental	Se positionner en tant qu'encadrant de proximité
	Fondamental	Planifier, organiser et contrôler l'activité d'une équipe
	Fondamental	Animer et encadrer une équipe
Réussir sa prise de fonction de chef de projet	Fondamental	La conduite de projet : les bases
	Fondamental	La conduite de projet : gestion et pilotage
	Fondamental	La conduite de projet : communication, évaluation, capitalisation
Stages isolés	Fondamental	Diagnostic de positionnement managérial
	Fondamental	Diagnostic de positionnement managérial approfondi
	Fondamental	Réussir sa prise de fonction de cadre de direction
	Fondamental	Prendre une fonction d'encadrant intermédiaire
	Fondamental	Prendre une fonction d'encadrant de proximité
	Fondamental	Réussir sa prise de fonction de chef de projet : les fondamentaux de la conduite de projet
	Fondamental	Réussir sa prise de fonction de DGS en intercollectivités (titre provisoire, à confirmer)

ANNEXE 5 - FORMATIONS - ACTIONS SUR LA POLITIQUE RH/FORMATION EN GRANDE COURONNE

L'antenne Nord Seine et Marne de la délégation Grande Couronne met en œuvre des modalités de formation-action pour les acteurs des ressources humaines et de la formation des collectivités de son territoire. Ces démarches permettent de co-construire des représentations, pratiques et outils partagés en matière de développement des compétences et de formation.

Deux exemples d'actions réalisées :

1 – Formation action pour référents RH sur la réalisation du plan de formation

Partant du constat que la mise en œuvre des programmes de formation des FIL (formations d'initiative locale)²¹ se fait essentiellement dans une logique « d'ajustement à la demande » et que les collectivités ne sont pas accompagnées dans la phase d'analyse des besoins en amont, une démarche d'accompagnement a été menée sur la FIL « couronne de Meaux ». Le CNFPT a proposé une formation-action très complète aux référents RH qui a permis de travailler sur l'ensemble de la démarche plan de formation. Les thèmes abordés étaient les suivants : l'élaboration des plans de formation, la co-construction des plans d'action et de communication à conduire en interne auprès des différents acteurs, un accompagnement des responsables RH et secrétaires de mairie tout au long du processus de collecte et d'exploitation des données, une formation des encadrants à la réalisation des fiches de poste, aux projets de service et l'analyse des besoins de formation lors de l'évaluation, afin d'assurer un travail approfondi sur les besoins de développement des compétences des collectivités de la FIL²².

2 – Accompagnement à la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle

L'antenne a organisé une formation action avec plus de 40 DRH/ responsables formation de collectivités sur la mise en œuvre de la réforme comme « occasion nouvelle de construire une réelle politique de formation au service de la stratégie des collectivités ». Cette démarche visait à accompagner les collectivités dans la (re)-définition de leur politique et pratiques RH/formation en cohérence avec l'esprit et les dispositifs de la loi de 2007.

Cette expérience a donné lieu à la réalisation d'un CD-Rom très complet constitué de supports co-construits par les participants sur 8 thèmes : la réforme de la formation, la politique de formation, le plan de formation, les procédures de recensement des besoins individuels et collectifs, la communication sur la réforme, le règlement de formation, le suivi des demandes de DIF et des formations statutaires, la note de proposition de stratégie de mise en œuvre.

²¹ Il s'agit de groupements de collectivités qui mutualisent des besoins communs de formation.

²² Source : fiches de capitalisation dans le cadre de l'offre de services en direction des petites collectivités.

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 - FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
