

A photograph of a man and a woman looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers. The woman is on the right, wearing a white top with a teal neckline and a grey t-shirt. They are both looking down at the tablet held by the woman. The background is blurred, suggesting an indoor setting.

ILLETTRISME :
GUIDE À L'USAGE DES COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES POUR SENSIBILISER,
REPÉRER ET S'ENGAGER
DANS UNE DÉMARCHE FORMATION



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

ILLETTRISME :

GUIDE À L'USAGE DES COLLECTIVITÉS POUR SENSIBILISER, REPÉRER ET S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHÉ FORMATION

Selon l'ANLCI (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme), l'illettrisme touche aujourd'hui près de 7 % de la population de 18 à 65 ans ayant été scolarisée en France. Les agents de la fonction publique territoriale seraient touchés par l'illettrisme à des degrés divers, mais autant que l'ensemble de la population française. Les collectivités ont un double intérêt à agir sur le sujet. D'abord parce que l'illettrisme est une source de souffrance pour les agents qui le subissent, et aussi parce qu'il constitue, sinon un risque, au moins un déficit d'efficience pour la collectivité.

Les collectivités sont donc de plus en plus amenées, notamment dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des compétences, à proposer des dispositifs permettant à leurs personnels d'acquérir les savoirs fondamentaux. Depuis 2004, le CNFPT et l'ANLCI ont unis leurs efforts pour répondre à ce besoin et proposer une offre de service par les actions suivantes :

- informer et sensibiliser les collectivités et les partenaires sur le phénomène de l'illettrisme et leur apprendre à déceler les signes et les stratégies d'évitement,
- continuer à enrichir l'offre de formations mise en œuvre par les délégations régionales du CNFPT,
- partager les bonnes pratiques et mutualiser les ressources pour développer une culture commune,
- évaluer les dispositifs et les actions mis en place sur les territoires et fournir aux décideurs des données précises (études, enquêtes...).

Ce guide à l'usage des collectivités pour s'engager dans une démarche formation est une ressource mutualisée mise à la disposition des professionnels des ressources humaines et des encadrants qui a pour objectif de donner des points de repères pour :

- sensibiliser les acteurs clés en matière de lutte contre l'illettrisme,
- repérer les agents en difficulté dans la maîtrise des savoirs de base,
- mettre en œuvre des dispositifs visant l'acquisition de ces savoirs.

SOMMAIRE

PHASE 1

SENSIBILISER LES ACTEURS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME 2

OUTILS – PHASE 1

FICHE N°1 – LA SENSIBILISATION

La sensibilisation : qui ? comment ? 3

FICHE N°2 – LA SENSIBILISATION DES ENCADRANTS

Je suis encadrant : pourquoi dois-je m'impliquer ? 4

PHASE 2

REPÉRER LES AGENTS EN SITUATION D'ILLETTRISME 5

OUTILS – PHASE 2

FICHE N°3 – LE REPÉRAGE 6

FICHE N°4 – LE REPÉRAGE
Outils de diagnostic 7

FICHE N°5 – LE REPÉRAGE
Quiz : votre service est-il concerné par l'illettrisme ? 8

PHASE 3

METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF DE FORMATION 9

OUTILS – PHASE 3

FICHE N°6 – LA MISE EN ŒUVRE
Les conditions de réussite 10
Les contraintes 10

CE GUIDE A ÉTÉ PRODUIT :

- en co-construction avec la délégation Première Couronne et certaines collectivités franciliennes en partant des expériences et pratiques de chacun,
- avec les ressources pédagogiques déjà disponibles au CNFPT,
- avec l'enquête « Les pratiques des collectivités concernant les agents en situation d'illettrisme (2011) » téléchargeable sur www.cnfpt.fr

PHASE 1

SENSIBILISER LES ACTEURS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À LA LUTTE CONTRE L'ILLETRISME

OUTILS – PHASE 1

FICHE N° 1 RH/FORMATION

La sensibilisation : qui ? comment ?

FICHE N° 2 ENCADRANTS

Je suis encadrant : pourquoi dois-je m'impliquer ?

La sensibilisation à la problématique de l'illettrisme de différents acteurs clé tels que les directeurs généraux, directeurs des ressources humaines, encadrants et agents, constitue l'une des étapes préalables à la mise en place de dispositifs d'acquisition des savoirs de base. Cette phase permet de compléter la phase d'information sur la thématique de l'illettrisme, dont la réussite conditionne l'ensemble du montage des dispositifs en facilitant :

- le repérage des agents, et notamment celui, plus difficile, de ceux utilisant des stratégies de contournement ;
 - la remontée des informations auprès des services RH et formation ;
 - l'orientation des agents sur les dispositifs de formation ;
 - la coopération entre les différents acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions de formation ;
 - le départ effectif des agents en formation ;
 - la poursuite des apprentissages sur le poste de travail.
- La mallette « L'illettrisme dans les collectivités, en parler et agir » comporte des argumentaires que vous pouvez utiliser au cours de cette phase.

QUI SENSIBILISER ?

Dans un premier temps, la sensibilisation des élus ou de la direction générale à la problématique de l'illettrisme peut s'avérer primordiale. La mobilisation des encadrants et des agents eux-mêmes pour s'inscrire dans cette dynamique en sera facilitée.

- Les élus pourront en promouvoir les effets sur l'image de la collectivité et sa politique sociale. La lutte contre l'illettrisme peut ainsi constituer un levier social, une démarche citoyenne.
- La direction générale et les encadrants auront à gagner un plus grand bien être au travail de leurs équipes, un climat social plus favorable, de meilleures relations de travail et une plus grande cohésion

d'équipe. Les reclassements et la mobilité sont en général facilités lorsque la collectivité adopte une politique de lutte contre l'illettrisme. Le développement des compétences et l'efficacité d'un agent sur son poste sont également des thèmes permettant de motiver la direction générale et l'encadrement.

- La sensibilisation des agents porte sur l'enrichissement et le développement personnels, l'autonomie et le déroulement de carrière. Néanmoins, la sensibilisation consiste aussi à les rassurer sur le contenu de la formation et à « dédramatiser » l'illettrisme. C'est en ce sens qu'il convient de faire preuve de pédagogie et de rappeler qu'une telle situation n'enlève rien aux compétences et à l'expertise professionnelles.

COMMENT SENSIBILISER L'ENSEMBLE DES ACTEURS ?

Une première étape pourrait consister à organiser des réunions de sensibilisation à destination :

- de l'encadrement (chef de service, chef d'équipe) ;
- des agents (collègues ou agents repérés) ;
- éventuellement des services RH ou des personnes relais.

Lors de ces réunions, les éléments d'information porteront sur :

- l'engagement de la collectivité dans la lutte contre l'illettrisme,
- la procédure d'inscription au dispositif,
- les modalités de formation,
- les bénéfices pour les acteurs.

Les conseillers du CNFPT peuvent vous accompagner lors de ces réunions. Cette démarche de sensibilisation peut être élargie aux partenaires sociaux, susceptibles d'être mobilisés de façon formelle dans les instances institutionnelles comme les Comités Techniques Paritaires (CTP) ou de façon plus informelle.

FICHE N° 1 – LA SENSIBILISATION

La sensibilisation : qui ? comment ?

Qui dois-je sensibiliser ?	Comment dois-je sensibiliser ?
<ul style="list-style-type: none"> • Les encadrants : chefs de service, chefs d'équipe, service RH. • Les agents : collègues ou agents repérés. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ À partir des argumentaires proposés dans la mallette « Illettrisme dans les collectivités territoriales : en parler et agir ». ➤ Par l'organisation de réunions d'information auprès : <ul style="list-style-type: none"> • des agents repérés, • des chefs de service. ➤ En apportant des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'engagement de la collectivité, • les modalités de la formation, • les bénéfices pour tous les acteurs.

Pourquoi organiser une phase de sensibilisation ?

- Favoriser l'adhésion au projet et libérer la parole.
- Améliorer la qualité du service rendu et des relations avec les usagers.
- Répondre aux exigences de la loi de 2007, rendant obligatoire la formation tout au long de la carrière.
- Favoriser l'adaptation aux changements liés aux évolutions des métiers.
- Faciliter la mobilité interne et externe des agents.
- Anticiper et faciliter les situations de reclassement.

Des relais potentiels :

- les personnels sanitaires et sociaux (médecins, travailleurs sociaux, assistants et conseillers de prévention, préventeurs...),
- les partenaires sociaux,
- les formateurs internes et associations locales,
- les bibliothèques territoriales,
- les élus.

FICHE N°2 – LA SENSIBILISATION DES ENCADRANTS

Je suis encadrant : pourquoi dois-je m'impliquer ?

- › L'évolution de nos métiers entraîne de nouvelles exigences professionnelles comme l'introduction de l'informatique ou l'exigence d'écrits professionnels.
- › L'exécution des tâches professionnelles quotidiennes nécessite des compétences en savoirs de base.
- › Les agents doivent être en capacité de :
 - mieux se situer dans l'espace et dans le temps (lire et comprendre un plan),
 - signaler un incident, réagir face à un aléa,
 - rendre plus aisée la communication écrite et orale (savoir rendre compte),
 - analyser et mettre en œuvre des consignes orales et écrites (notice, sécurité, activité...).

PHASE 2

REPÉRER LES AGENTS EN SITUATION D'ILLETRISME

Avant tout repérage stricto sensu, il est préférable de vérifier la réalité d'un besoin en savoirs de base, qu'il est ensuite possible d'évaluer à partir de différents indices ou sources d'information.

1 / CIBLER LES SERVICES POTENTIELLEMENT DEMANDEURS

Rencontrer les chefs de service ayant connu ou connaissant des difficultés internes pourrait constituer un préalable. Ces difficultés peuvent concerner soit l'exécution des consignes, soit la communication interne. Cette rencontre est à associer à un autodiagnostic des besoins (cf. fiche N°3).

Exemples d'indicateur mettant en évidence des besoins en formation générale de base :

- la mauvaise compréhension des consignes qui peut être à l'origine d'une surconsommation de produits d'entretien ou la cause de certains accidents du travail ;
- des difficultés de repérage spatio-temporel se manifestant par des retards ou absences à des rendez-vous ou convocations, difficultés à se repérer sur un plan, des documents peu ou mal remplis.

Quels peuvent être les services en demande ?

Les services dans lesquels la communication écrite et orale est peu formalisée sont essentiellement concernés. Notons cependant les nouvelles exigences en matière d'écrits professionnels apparues dans certains d'entre eux et qu'il conviendrait de repérer. L'introduction de l'informatique est également révélatrice de blocages liés aux savoirs de base.

Qui sont les agents concernés ?

Principalement des agents de catégorie C appartenant aux premiers grades des différentes filières avec une surreprésentation de la filière technique.

Métiers les plus fréquemment observés : agent d'entretien, jardinier, cantonnier, agent de restauration, ATSEM...

2 / ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC RH

À partir d'éléments tels que les demandes et départs en formation, la qualification des agents, l'absentéisme ou la mobilité des agents, les services ressources humaines peuvent établir un premier diagnostic sur les besoins de formation. Ces éléments apportent des informations explicites (demandes en formation générale de base, échecs aux tests d'entrée en préparation aux concours ou examens professionnels, bilans des formations d'intégration) ou, par leur croisement, peuvent exprimer

OUTILS – PHASE 2

FICHE N° 3 RH/FORMATION ET ENCADRANTS

Le repérage

FICHE N° 4 RH/FORMATION

Outils de diagnostic

FICHE N° 5 ENCADRANTS

Quizz : votre service est-il concerné par l'illettrisme ?

implicitement des situations d'illettrisme (agents peu qualifiés, faible départ en formation, etc.). Le parcours scolaire et le projet professionnel peuvent révéler la nécessité de se former en savoirs de base.

Les entretiens annuels d'évaluation peuvent permettre de compléter ce diagnostic.

3 / ACTEURS AUTRES QUE LES SERVICES RH ET FORMATION POUVANT AUSSI CONCOURIR AU REPÉRAGE DES SITUATIONS D'ILLETRISME

Les agents qui ont déjà suivi la formation, en dédramatisant et en communiquant sur les effets positifs de la formation (bouche à oreille), peuvent aider d'autres agents à se « dévoiler ».

La hiérarchie de proximité, les assistants de prévention, l'assistante sociale, le médecin peuvent également jouer un rôle lors du repérage.

Enfin, les formations constituent un espace de repérage des situations d'illettrisme et les formateurs qui interviennent au cours des formations d'intégration ont été sensibilisés à cette problématique.

4 / OUTILS ET OCCASIONS PROPICES AU REPÉRAGE

Le repérage peut s'opérer en observant l'utilisation par les agents des documents internes à la collectivité et dont ils ont besoin au quotidien : déclaration d'accident de travail, fiche de recrutement, bilan de formation, grille d'entretien annuel, bulletin d'inscription, fiche de congés, transmission et documents de traçabilité. Ce repérage peut intervenir dès la phase de recrutement, à partir du dossier d'embauche ou de tests effectués dans ce cadre.

Le repérage peut également avoir lieu à l'occasion des entretiens de reclassement ou de mobilité. Une analyse fine des raisons pour lesquelles certains agents ne partent jamais en formation pourrait être une source d'information.

Un test de positionnement global ou spécifique à un public cible constitue aussi une situation permettant le repérage.

D'une manière générale, l'encadrement peut être sensibilisé à développer des points de vigilance sur le comportement de l'agent : stratégie d'évitement, isolement...

FICHE N°3 – LE REPÉRAGE

En tant que service RH/formation et encadrant, comment repérer des agents ayant besoin d'acquérir les bases du français ?

À partir de situations ou d'indicateurs :

Les agents concernés ne cumulent pas nécessairement tous les indices.

Un faisceau d'indices doit faire penser à une situation d'illettrisme.

› Profil des agents

- agents ne partant pas ou peu en formation,
- agents à faible niveau de qualification professionnelle (analyse des métiers et des fiches de poste),
- agents ne demandant pas d'informations au service RH sur les possibilités d'évolution de carrière ou d'avancement,
- agents communiquant peu avec leur hiérarchie directe ou leurs collègues,
- agents ne remplissant pas leur obligation de formation.

› Autres sources d'information

- accident du travail liés à la mauvaise compréhension des consignes,
- analyse des entretiens individuels d'évaluation,
- questionnaires de satisfaction, multiplication des plaintes par les usagers.

FICHE N° 4 – LE REPÉRAGE

Outils de diagnostic

À partir de quelles situations avez-vous pu repérer des besoins en formation générale de base ?

Difficultés à déchiffrer des informations	Perte de temps
Difficultés à produire de l'information écrite	Changements organisationnels
Services où la communication écrite est la moins sollicitée	Évolution des compétences
Incidents en matière d'hygiène et de sécurité	Sensibilisation à la question
Résistance au changement	Sollicitation d'un agent
Autres	

À partir de ces situations, quels besoins prioritaires avez-vous pu identifier ?

Nécessité de déchiffrer des informations telles que notes de service, consignes, modes opératoires, plans, plannings, ... nécessité de passer des messages, d'échanger avec les usagers, d'utiliser des outils informatiques...

Quels sont les agents concernés par des problèmes de non-maîtrise des savoirs de base (métier, profil, nombre, ancienneté) ?

Pouvez-vous décrire les missions des métiers concernés et/ou possédez-vous des fiches de poste ?

Les agents concernés ont-ils des perspectives d'évolution ? Si oui lesquelles ? (avancement de grade, préparation aux concours, ...). Sinon, pourquoi ?

Quels résultats et objectifs professionnels souhaiteriez-vous atteindre en mettant en place une formation de base au bénéfice des agents concernés ?

FICHE N°5 – LE REPÉRAGE

Quizz : votre service est-il concerné par l'illettrisme ?

Quand je propose des formations, certains agents ne sont jamais intéressés.	
Certains agents sont très réticents aux changements (postes, procédures...).	
Je constate une utilisation disproportionnée de produits et de matériel.	
J'ai un agent qui arrive régulièrement soit très en avance ou très en retard.	
On me dit que les consignes sont comprises et pourtant elles ne sont pas appliquées même dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité.	
Les exigences en matière de comptes-rendus écrits, de rapports, etc., ont augmenté : cela pose des difficultés à certains agents.	
Certains agents ont besoin de leurs collègues pour comprendre ou passer des consignes.	
Je constate certaines erreurs répétitives dans la réalisation des tâches alors qu'il y a des procédures.	
Le climat dans l'équipe est parfois tendu, certains agents ont des réactions agressives vis-à-vis de consignes ou de remarques sur l'activité.	
Certains me demandent d'intercéder auprès de la DRH, car ils ne comprennent pas toujours les documents transmis.	
Des formations métier ont été suivies, mais sans résultats observables.	
J'hésite à développer certaines activités ou à proposer des améliorations dans les processus, car certains agents ne pourront pas suivre.	
<p>Si vous reconnaissez des situations vécues parmi ces constats, certains de vos agents sont peut-être en situation d'illettrisme. Parlez-en avec eux.</p>	

PHASE 3

METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF DE FORMATION

Le besoin des agents doit être évalué et celui-ci peut mener à la mise en place d'un dispositif de formation. Cependant, le contenu formatif de ce dispositif peut s'avérer différent selon les finalités poursuivies.

1 / DÉTERMINER LES FINALITÉS DU DISPOSITIF

1.1 Les exigences ou besoins du service

Le dispositif peut s'inscrire dans le cadre d'une évolution des missions des agents. Cette évolution est due soit à la montée en compétences exigées par le métier lui-même, soit par l'introduction de nouvelles procédures requérant une certaine maîtrise des savoirs de base différente de celle requise jusque-là. Il peut s'agir, par exemple, d'une demande rédactionnelle de plus en plus grande (rapports, etc.). Ici, il s'agit donc d'actualiser les compétences des agents, et ce, au regard des nouvelles exigences.

1.2 La réorientation professionnelle

Quand le besoin concerne un public en situation d'usure professionnelle ou de reclassement, il s'agit de permettre l'éventuelle mobilité vers des postes nécessitant des prérequis en compétences de base (par exemple passage de la filière technique à la filière administrative) afin de pouvoir assurer certaines missions. L'objectif est plus large, car il s'agit d'assurer à l'agent la possession de savoirs transversaux.

Une fois le besoin évalué et la finalité principale établie, il est préférable d'établir précisément les conditions permettant une mise en œuvre efficiente du dispositif de formation. Parmi celles-ci, lors de la phase de sensibilisation, le service RH-formation doit avoir clairement identifié les acteurs pouvant être des relais potentiels. Ces acteurs peuvent intervenir à différents moments et de plusieurs façons.

► En amont :

- en apportant leur aide et soutien ;
- en facilitant la sensibilisation auprès des agents ou encadrants.

► Pendant :

- en coopérant.

► En aval (suivi) :

- par l'évaluation du dispositif et des bénéfices pour la collectivité et l'agent ;
- en favorisant la poursuite de l'apprentissage.

2 / LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

En dehors de l'identification des relais, il est nécessaire de vérifier que les conditions suivantes ne viennent pas impacter la bonne mise en œuvre du futur dispositif.

- Existe-t-il un portage en interne du dispositif ? Si oui, par qui : élus, le DG, DRH ?
- Y aura-t-il des contraintes pour les services impactés, en termes de temps et d'investissement (quid du remplacement des agents en formation) ? Suite à cela, les autres éléments favorisant la réussite du dispositif sont de l'ordre de l'ingénierie de formation et pédagogique.
- L'intitulé ne doit pas être stigmatisant : il est préférable de faire référence aux savoirs de base plutôt qu'à l'illettrisme et, notamment, dans les convocations des agents ou pour les indications sur les lieux de formation.
- Un partenariat d'action entre le CNFPT et les collectivités peut être envisagé afin de proposer aux apprenants un dispositif de formation non scolaire prenant en compte leur environnement professionnel.
- L'implication des encadrants constitue un facteur déterminant.
- Des conditions logistiques adéquates doivent être prévues.

3 / FORMATION ET ENTRETIEN DES ACQUIS

Bien que non spécifique à l'acquisition des savoirs de base, la question de l'entretien des acquis suite à la formation est ici primordiale. Il importe que les agents puissent trouver des situations pour faire perdurer les apprentissages, à savoir être en situation de lire et écrire.

Voici quelques pistes propices à entretenir les acquis.

- Repartir des préconisations du CNFPT données sous forme de bilan individuel afin de déterminer des parcours de professionnalisation.
- Utiliser les ressources du territoire et orienter l'agent : ce peut être le réseau des médiathèques et en particulier les ateliers multimédias, les associations, afin d'approfondir les compétences.
- L'idée étant de créer de nouvelles situations qui permettent à l'agent de mettre en œuvre ses acquis, le service formation peut accompagner l'encadrement dans cette démarche de réflexion, en vue, par exemple, d'une réorganisation du poste ou des missions.
- Impliquer les collègues pour le tutorat et le suivi.
- Prévoir un bilan différé : retour des chefs de service sur les effets au quotidien et entretiens individuels avec le service formation pour construire éventuellement les parcours de professionnalisation.

FICHE N° 6 – LA MISE EN ŒUVRE

Les conditions de réussite

► En amont de la formation

- l'identification des contraintes organisationnelles de la collectivité territoriale,
- les modalités de mise en œuvre envisageables (lieu, période, durée, moyens mobilisables...),
- la nécessaire sensibilisation de tous les acteurs,
- le pilotage du dispositif par les élus, la DG ou la DRH,
- la qualité de la communication et de la sensibilisation faites avant la formation,
- l'engagement tripartite entre l'agent, son chef de service et le service de formation (objectifs, assiduité...),
- la qualité de la communication, notamment sur l'intitulé de la formation et sur la désignation du public cible, doit être soignée. Nommer, par exemple, le dispositif « lutte contre l'illettrisme » peut amener à des stigmatisations de la part des collègues,
- la transmission par la collectivité au CNFPT de tous les éléments nécessaires afin d'élaborer un dispositif pédagogique adapté aux stagiaires (organigramme, notes de service, feuille de congé).

► Pendant la formation

- les retours réguliers et le suivi de la formation au travers de bilans intermédiaires,
- les moyens accordés en interne pour permettre aux agents de partir en formation,
- l'implication des encadrants tout au long du dispositif.

► Après la formation

- favoriser le transfert des apprentissages sur le poste de travail,
- promouvoir la parole des agents formés afin d'en convaincre d'autres.

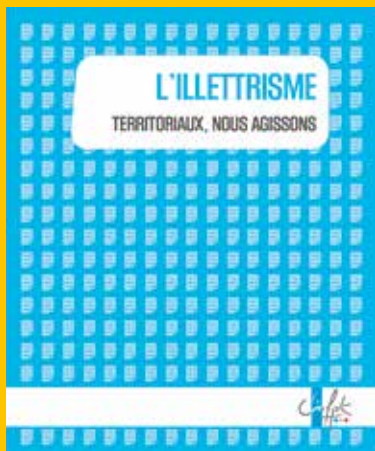
Les contraintes

► **Les difficultés liées aux agents eux-mêmes** : parler de leur situation, l'appréhension à se rendre en formation...

► **Les difficultés liées à la constitution des groupes** : réticence des encadrants à libérer les agents pour des raisons de nécessités de service, gestion éventuelle de plusieurs départs en formation dans les services, hétérogénéité des niveaux et donc faible nombre de personnes concernées.

► **Les difficultés pratiques ou logistiques** : éloignement géographique du lieu de formation pour les agents.

EN SAVOIR PLUS



- Découvrez dans ce livret les bonnes pratiques des collectivités et l'expertise du CNFPT en matière de lutte contre l'illettrisme.

POUR RETROUVER L'ENSEMBLE DES OUTILS RELATIFS À LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME, RENDEZ-VOUS SUR :

www.cnfpt.fr, rubrique s'informer > les grandes causes > la lutte contre l'illettrisme

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
