



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

CONSEIL SUPÉRIEUR

Fonction • Publique • Territoriale

RAPPORT

Enjeux et défis de la formation professionnelle dans la fonction publique territoriale

Séance plénière du 7 juillet 2004

Rapporteur : **Monsieur Serge BECUWE**

Enjeux et défis de la formation professionnelle dans la fonction publique territoriale

Sommaire

Introduction 3

I – De la formation initiale à la formation d'intégration et de professionnalisation (FIP) 4

- 1 – La dualisation du parcours de la FIP
- 2 – L'individualisation du parcours de la FIP
- 3 – La professionnalisation obligatoire du parcours de la FIP
- 4 – L'accès de toutes les catégories d'agents à cette formation
- 5 – La question du tutorat

II – Le développement de la formation continue tout au long de la vie 8

- 1 – La négociation des actions de formation entre l'employeur et l'agent
- 2 – La reconnaissance de l'expérience professionnelle

III - La formation promotionnelle et la formation personnelle 10

- 1 – La formation promotionnelle
 - a – Le contenu des formations de préparation aux concours et examens professionnels
 - b – La mise en place de l'enseignement à distance
- 2 – La formation personnelle

Rappel de trois principes en forme de conclusion 12

- 1 – La mutualisation de la formation et la péréquation des fonds de formation
- 2 – La personnalisation et l'individualisation du parcours de formation :
 - Le passeport formation,
 - Les entretiens d'évaluation et le bilan de compétences
- 3 – La formation : une compétence partagée entre les employeurs et les agents :
 - Le plan de formation

Annexes 15

- Tableau synthétique des propositions du présent rapport en matière de formation professionnelle
- Quelques éléments statistiques relatifs au questionnaire sur la formation des agents publics territoriaux
- Liste des partenaires locaux ayant répondu au questionnaire adressé par le CSFPT en 2003, relatif aux questions de formation des agents publics territoriaux

Dans le cadre d'une organisation décentralisée de la République dont le principe a été consacré par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003, les collectivités territoriales vont bénéficier de pouvoirs plus étendus et de missions élargies.

Pour exercer leurs nouvelles compétences, les collectivités locales doivent disposer d'un personnel motivé et qualifié qui soit en mesure d'assumer cette évolution pour en assurer sa réussite.

La formation professionnelle des agents publics locaux de ce point de vue est un enjeu essentiel de la modernisation et de l'adaptation des collectivités territoriales au renouveau du service public local.

Aujourd'hui le dispositif de formation est défini par la loi n° 84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale qui complète la loi n° 84 -53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Les objectifs de cette formation sont aussi divers que ses formes sont variées.

La formation initiale a pour objectif de permettre d'adapter l'agent stagiaire, puis jeune titularisé, à son premier poste, de lui apporter les éléments nécessaires à une bonne appréhension du milieu dans lequel il est appelé à effectuer sa carrière.

La formation continue a pour objectif de lui permettre de s'adapter tant aux exigences du service public qu'aux évolutions des techniques et des méthodes de travail tout au long de sa carrière.

La préparation aux concours et examens professionnels enfin vise à le faire progresser dans l'échelle sociale, lui ouvrant l'accès à des grades et des cadres d'emplois supérieurs.

Cette formation professionnelle est assurée pour l'essentiel par le Centre national de la fonction publique territoriale à qui le législateur a confié des compétences définies à l'article 11 de la loi précitée. Le bilan de cet établissement public national est positif et il n'est pas contestable que le CNFPT a contribué à la réussite de l'acte I de la décentralisation en formant plusieurs milliers d'agents publics locaux.

Il n'en demeure pas moins que cette formation aujourd'hui pose certaines difficultés, notamment en ce qui concerne la formation initiale d'application dont chacun reconnaît la nécessité et l'utilité, mais dont beaucoup pensent qu'elle doit être aujourd'hui repensée et réorganisée. L'adaptabilité constante de la fonction publique territoriale et de ses agents (à l'évolution de la société mais également aux transferts annoncés de services assurés jusqu'ici par l'Etat) et la qualité du service public local sont à ce prix.

Cette réforme de la formation initiale, celle de la formation continue et de la préparation aux concours et examens professionnels, passe par l'amélioration et le développement d'outils existants mais également par l'instauration et la mise en place de nouveaux dispositifs et moyens permettant de dynamiser le dispositif général de formation.

De ce point de vue la loi sur la formation professionnelle, qui a été votée le 7 avril 2004 par l'Assemblée nationale, reprend l'essentiel des dispositions contenues dans l'accord national interprofessionnel signé le 20 septembre 2003. Elle constitue une source qui peut inspirer utilement la réflexion à conduire pour les agents publics locaux.

Comme dans le secteur privé, le droit à la formation tout au long de la vie dans le secteur public, doit devenir une réalité dans les collectivités territoriales parce qu'elle est la condition de l'adaptation des agents publics locaux à l'évolution des emplois, du maintien de la qualité du service public et de la promotion sociale des agents.

Les trois grands domaines de formation seront étudiés dans ce rapport, afin de permettre d'adapter à chacun d'eux des propositions d'évolution : la formation d'intégration et de professionnalisation, la formation continue, la formation promotionnelle et la formation personnelle.

I - De la formation initiale à la formation d'intégration et de professionnalisation (FIP)

La formation initiale, et plus particulièrement la courte période (sur l'ensemble d'une carrière) au cours de laquelle elle doit être actuellement effectuée suscite des critiques diverses ; il est donc nécessaire de la repenser et de la réorganiser.

En effet, s'il est admis par le plus grand nombre (agents et élus) que cette formation a atteint certains des objectifs qui lui étaient assignés, en permettant l'adaptation de façon continue des fonctionnaires à leur poste, induisant ainsi une certaine technicité et une compétence accrue qui sont aujourd'hui reconnues, cette formation souffre de certaines faiblesses auxquelles il convient de remédier.

Quatre axes majeurs peuvent être dégagés autour de cette réflexion et qui passent par :

- ☞ **l'intégration** des nouveaux agents par cette formation,
- ☞ **l'individualisation** du parcours de formation,
- ☞ **la professionnalisation obligatoire** de cette formation,
- ☞ **la généralisation** de l'accès à cette formation à l'ensemble des cadres d'emplois, y compris ceux de catégorie C.

La question préalable porte sur les objectifs attendus de cette formation dite initiale. Ils sont de deux ordres :

- la formation initiale de tout fonctionnaire stagiaire doit lui permettre une bonne appréhension du monde territorial et des règles qui le régissent, afin de mieux l'intégrer dans un milieu professionnel ;
- elle doit, d'autre part, lui donner les outils nécessaires au bon accomplissement des missions qui lui sont confiées, lesquelles évoluent tout au long de sa carrière.

Apparaît ainsi, nettement, l'émergence de deux phases distinctes dans le parcours de formation initiale :

- Une phase d'intégration sereine et constructive de l'agent au milieu territorial au cours de laquelle il doit lui être fourni des données élémentaires sur l'environnement et le monde territorial ; cette première période se déroulant dès la prise de fonction initiale.
- Une seconde phase visant à permettre une adaptation constante de l'agent aux différentes missions qui lui sont confiées, par le biais de stages de professionnalisation liés aux différents postes qu'il peut se voir confier ; cette formation ne se déroulant pas seulement avant ou immédiatement après la titularisation de l'agent, mais tout au long de sa carrière, lors de tout changement substantiel de fonctions. Elle revêt, par ailleurs un caractère obligatoire, au même titre que celle dispensée lors de la phase d'intégration.

Ainsi, en remplacement de la terminologie actuelle (formation initiale) qui fait référence à des actions pédagogiques et pratiques entreprises exclusivement en début de carrière, il paraît préférable de parler de **formation d'intégration et de professionnalisation** (FIP) de chaque agent public territorial.

Cette formation se déroulerait tout au long de la carrière professionnelle de l'agent. Les contenus, la durée, seraient fonction à la fois du cadre d'emplois auquel appartient chaque agent mais aussi des missions qu'il va assumer et des responsabilités qu'il est susceptible de prendre.

1 - La dualisation du parcours de la FIP

A l'instar du système actuel, qui différencie la formation avant titularisation de la formation d'adaptation à l'emploi (réalisée dans les trois années qui suivent la titularisation de l'agent), est préconisée la mise en place d'un nouveau système scindé en deux phases bien distinctes :

- une formation dite d'intégration : cette formation serait de courte durée (environ deux semaines) et devrait être suivie par les agents de toutes catégories, y compris les agents de catégorie C avant titularisation ; il reste à déterminer si cette formation d'intégration doit présenter une forme commune aux trois catégories ou si des modalités différentes d'application doivent être mises en œuvre en fonction de chacune des catégories et selon la filière à laquelle appartient l'agent.
- une formation dite de professionnalisation liée au poste occupé et aux missions exercées ; cette formation d'une durée variable est liée au niveau de responsabilités, à la nature et à la diversité des tâches confiées à l'agent ; elle peut être effectuée après titularisation. Dans cette perspective, la formation de professionnalisation serait effectuée non seulement lors de sa prise de fonction initiale mais également lors de tout changement substantiel de fonctions ou lors de l'acquisition de nouvelles responsabilités, et ce afin de professionnaliser au mieux ses compétences.

La formation d'adaptation à l'emploi (FAE), telle qu'elle existe dans sa forme actuelle, serait alors remplacée par une formation étalée sur l'ensemble de la carrière professionnelle de l'agent.

2 - L'individualisation du parcours de la FIP

Le système actuel ne prend pas suffisamment en compte le parcours (universitaire pour les jeunes lauréats de concours externe, et professionnel pour les lauréats de concours interne et de troisième concours), ce qui conduit à faire suivre au stagiaire des formations sur des sujets déjà maîtrisés par lui. A titre d'exemple, pourquoi faire suivre à un jeune lauréat de concours, par ailleurs titulaire d'un DESS relatif aux collectivités locales, un stage sur les principes de l'environnement juridique des collectivités territoriales ?

La prise en compte de la validation des acquis de l'expérience du stagiaire doit permettre un allègement de la FIP, notamment pour ce qui concerne les sessions théoriques.

Il en va de même concernant la reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise, notamment, par les agents lauréats de concours interne, de troisième concours ou encore d'examen professionnel. Les modalités de reconnaissance de cette expérience professionnelle devront être définies afin de permettre au plus grand nombre d'accéder à la promotion, ce qui pourra avoir des effets non seulement sur le contenu des épreuves des concours mais également sur celui de la formation qu'ils seront appelés à suivre après la réussite au concours.

3 - La professionnalisation obligatoire du parcours de la FIP

Les stages pratiques contenus dans l'actuelle formation initiale se déroulent le plus souvent à l'intérieur de la collectivité ayant procédé au recrutement. Peu de stages hors collectivité sont effectivement accomplis. Il convient d'inciter les collectivités à s'accorder entre elles pour permettre des échanges de stagiaires, ce qui doit amener ces derniers à s'échanger des savoir-faire profitables aux collectivités concernées et aux agents.

Le caractère obligatoire de la FIP (dont le nombre de jours reste à déterminer en fonction des catégories et des cadres d'emplois concernés) doit permettre aux agents d'acquérir les méthodes et les outils nécessaires au bon accomplissement de leurs missions.

4 - L'accès de toutes les catégories d'agents à cette formation

Le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale souhaite élargir la FIP à tous les agents.

Tous les agents de catégorie C doivent avoir le droit de suivre cette formation d'intégration et de professionnalisation. Chaque agent, quelle que soit sa catégorie, a besoin d'acquérir une culture commune et doit tout au long de sa carrière être en mesure de se perfectionner sur le plan professionnel.

La durée de la FIP, que ce soit dans sa phase d'intégration ou dans celle de professionnalisation, est fixée par chaque cadre d'emplois en ayant le souci d'éviter de trop grandes disparités entre les filières et les cadres d'emplois.

5 - La question du tutorat

Il convient, par ailleurs, de se pencher sur les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du tutorat en répondant à ces quelques questions :

- qui peut prétendre être tuteur ?
- sur quelles bases ?
- dans quelles conditions ?
- la reconnaissance éventuelle du travail accompli par un tuteur.

Ce tutorat pourrait se révéler utile pour l'ensemble des agents entrant dans la fonction publique territoriale, quelle que soit leur catégorie. Il conviendrait dans ce cas, de trouver des agents relais faisant fonction de tuteur dans les collectivités, que l'établissement de formation devra former. Des modalités de mutualisation entre collectivités pourront être mises en œuvre pour les petites collectivités.

En conclusion, la formation initiale devient la formation d'intégration et de professionnalisation. Cette formation est inscrite comme s'imposant à l'ensemble des acteurs locaux dans la loi de juillet 1984.

La formation d'intégration doit être accomplie lors de l'entrée dans la fonction publique territoriale ; elle doit être suivie d'une première formation de professionnalisation liée au premier poste occupé, formation qui devra être renouvelée lors de tous changements de poste ou lors de toutes nouvelles missions professionnelles confiées à l'agent.

Les aspects fondamentaux de cette formation sont les suivants :

- ☞ **elle est obligatoire,**
- ☞ **ses objectifs doivent être clairement définis et adaptés au profil de chaque agent concerné, mais également aux missions qui lui sont confiées,**
- ☞ **cette formation ne doit pas être une fin en soi : sa finalité est professionnelle. La FIP se décompose en une phase d'intégration et une phase de professionnalisation dont l'objet est de permettre une meilleure adaptabilité de l'agent à ses missions.**

II - Le développement de la formation continue tout au long de la vie

Donner une traduction concrète au droit à la formation tout au long de la vie n'est pas hors d'atteinte surtout si l'on considère que la réduction et l'aménagement du temps de travail offrent l'occasion de repenser le cloisonnement actuel entre temps de travail, temps de formation et temps personnel.

C'est l'occasion de réaffirmer ici, la responsabilité de l'employeur qui se doit de construire un projet de formation négocié, de telle sorte que l'accès à cette formation continue réponde à la fois aux aspirations personnelles de l'agent et à la nécessité d'adapter ses compétences à l'évolution juridique et technique de son poste de travail ou à un éventuel changement du processus de travail.

Ce droit individuel doit être garanti collectivement et trouver sa traduction dans le plan de formation de la collectivité ou de l'établissement public, de même qu'il doit au niveau des grandes orientations générales faire l'objet d'une négociation collective dans le cadre du Comité technique paritaire.

Ce droit individuel à la formation continue vient en complément de la formation de professionnalisation visée dans la première partie.

1 - La négociation des actions de formation entre l'employeur et l'agent

- Pour l'employeur territorial un lien étroit doit exister entre la pratique professionnelle et les actions de formation dispensées. L'employeur souhaite, en effet, que les actions de formation soient spécialisées et professionnalisées et donnent à l'agent les outils nécessaires et immédiatement applicables à son activité.
- Les attentes de l'agent qui doit, par ailleurs, être acteur de son parcours de formation, peuvent être différentes de celles de l'employeur.

C'est donc par la voie de la négociation et de l'accord contractuel entre l'agent et la collectivité qu'il faut faire en sorte de lier l'accès à la formation et la progression professionnelle et de rechercher la meilleure convergence possible entre les projets personnels des agents et l'amélioration de la qualité du service public et du fonctionnement de la collectivité.

Il apparaît indispensable dans cette perspective de donner une nouvelle dimension aux accords tripartites entre l'agent, l'employeur local et l'établissement de formation. Les collectivités territoriales qui ont à assumer la construction des compétences de leurs agents pourraient faire de la gestion des besoins de formation un objet de dialogue social et de contractualisation.

De même il paraît nécessaire d'affirmer une obligation des employeurs locaux d'assurer à l'instar du secteur privé une formation qualifiante pour les publics prioritaires.

2 - La reconnaissance de l'expérience professionnelle

Cette notion est essentielle.

Elle s'inscrit, d'ailleurs, aussi bien dans le cadre de la formation continue que dans ceux de la FIP et de la formation promotionnelle et passe par l'individualisation des parcours de formation.

En outre se pose la question de la mise en place d'une structure, qui pourrait être le CNFPT, susceptible de se prononcer sur la reconnaissance de l'expérience professionnelle des agents, notamment dans le cadre de la promotion interne où l'agent serait amené à faire valoir son expérience professionnelle.

III - La formation promotionnelle et la formation personnelle

1 - La formation promotionnelle

Cette formation dont l'objet est la préparation aux concours et examens professionnels d'accès à la fonction publique territoriale permet à ceux qui le souhaitent, et qui peuvent avoir quitté prématurément l'école, de reprendre un cycle d'études pour passer les concours organisés dans la fonction publique territoriale.

Cette formation promotionnelle offre une seconde chance pour certains agents. A ce titre, elle doit être encouragée et promue de la même manière que les deux autres catégories de formation.

Contribuant à la promotion sociale des agents, la formation promotionnelle permet une progression dans les catégories et les cadres d'emplois et l'acquisition des outils nécessaires à cette progression (par le biais du concours ou de l'examen professionnel).

Elle doit être prioritairement destinée aux agents de catégorie C et B les moins diplômés sans délaissier les agents plus jeunes ayant un bon niveau de formation initiale.

La fonction publique territoriale qui compte 70 % d'agents de catégorie C et qui sera confrontée de la même manière que la FPE la FPH et le secteur privé à des départs massifs d'agents à la retraite, doit se donner les moyens d'élever le niveau général de formation de ses agents pour pourvoir en interne, sans pour autant renoncer à des recrutements extérieurs, les postes vacants.

- Le contenu des formations de préparation aux concours et examens professionnels

Les tests de sélection organisés par le CNFPT sont devenus davantage des tests de sélection que des tests de positionnement. Si ces tests permettent d'adapter les formations au niveau des stagiaires, ils ne doivent en aucun cas constituer un moyen d'écarter les agents les moins diplômés.

Ce n'est pas seulement l'efficacité du système qu'il faut viser, il faut plus fondamentalement poser la question de la place que doit offrir la formation, dans la recomposition des relations de travail et d'emploi dans les collectivités.

De ce point de vue la préoccupation légitime d'efficacité doit se conjuguer avec la recherche d'une plus grande cohésion sociale et d'égalité au sein de la collectivité.

Cela étant posé, une collaboration étroite avec l'université doit être envisagée pour faire en sorte que la préparation aux concours soit également une formation diplômante et permette l'obtention d'équivalence de diplômes, qui offre aux agents qui le souhaitent, la possibilité de poursuivre à nouveau leur scolarité.

Les formations suivies doivent permettre aux agents d'acquérir une méthode et les outils pour leur préparation aux concours, sans donner toutefois à cette préparation un contenu exclusivement scolaire.

Concernant les examens professionnels, la nécessité de donner un contenu plus étroit en rapport avec l'expérience professionnelle et le métier doit être rappelée.

En tout état de cause, l'accent doit être mis sur les publics dits prioritaires, à savoir les agents n'ayant pas suivi un cursus scolaire ou universitaire suffisamment important, afin de leur permettre, à l'image de ceux ayant suivi des études, d'accéder aux cadres d'emplois supérieurs, respectant ainsi le principe de carrière inhérent à la fonction publique territoriale.

- La mise en place de l'enseignement à distance

La mise en place de ce qu'il est convenu d'appeler «l'e-learning» ou l'enseignement à distance est intéressante.

A l'heure du développement d'une multitude de nouveaux outils technologiques et informatiques, comme Internet, il est souhaitable que le CNFPT utilise ces outils et les mette à la disposition des agents intéressés par ce type de formation préparatoire à distance qui peut davantage concerner les agents ayant déjà acquis un bon niveau de formation initiale.

Toutefois, sa mise en œuvre doit être strictement contrôlée et ne peut en aucun cas devenir un prétexte pour les collectivités et pour le CNFPT de restreindre le temps qui doit être consacré à la formation promotionnelle.

2 - La formation personnelle

Jamais la qualité des ressources humaines n'a été aussi importante dans les collectivités. Dans tous les domaines il est attendu des agents publics locaux qu'ils fassent preuve de plus d'autonomie, qu'ils soient mieux formés et qu'ils soient capables de définir et de planifier une grande diversité de tâches.

Avoir cette exigence c'est aussi accepter que la formation promotionnelle ne se limite pas seulement à la préparation aux concours et aux examens professionnels. Elle doit englober d'autres réalités et permettre aux agents de s'ouvrir vers d'autres horizons :

- l'ouverture vers d'autres champs professionnels,
- l'ouverture culturelle et intellectuelle,
- initiation, apprentissage ou perfectionnement dans d'autres domaines que ceux rencontrés dans le quotidien : langues vivantes, disciplines artistiques, pratiques artisanales.

Il est préconisé que soit institué un véritable droit individuel à la formation (DIF) d'une durée annuelle d'au moins vingt heures de formation cumulables sur 6 ans. Cette durée pourrait être portée à quatre jours par an, cumulables sur 6 années.

La prise en charge s'effectuerait dans le cadre d'un congé individuel de formation, renouvelé, pour le rendre attractif, à l'instar des autres fonctions publiques.

Ce droit par ailleurs doit pouvoir être transférable, ce qui signifie qu'il n'est pas perdu par l'agent en cas de mobilité.

L'instauration de ce droit n'est pas sans poser de difficultés aux petites structures dans lesquelles le personnel est peu nombreux. La mutualisation de ce dispositif à l'échelle départementale ou régionale selon les cadres d'emplois pourrait être envisagée pour permettre son application à l'ensemble des agents quelle que soit la taille des collectivités.

RAPPEL DE TROIS PRINCIPES EN FORME DE CONCLUSION

Clef de voûte de la modernisation et de l'adaptation des collectivités territoriales au renouveau des services publics, la formation est le fruit de la confrontation entre des acquis de l'expérience et des savoirs constitués. Elle doit permettre à chacun de mettre à jour des connaissances en perpétuelle évolution et de faciliter la progression des compétences. Elle peut aussi offrir la possibilité aux agents de s'élever socialement et intellectuellement.

Pour répondre à ces objectifs, certains principes doivent être rappelés :

1 - La mutualisation de la formation et la péréquation des fonds de formation

L'effort de formation des agents publics locaux doit être mutualisé.

La recherche d'une qualité de service public local identique sur tout le territoire suppose que toutes les collectivités, qu'elles soient riches ou pauvres, petites ou grandes, rurales ou urbaines, puissent développer et mettre en œuvre une politique de formation de leurs personnels à la hauteur des défis qu'elles ont à relever.

Cette exigence de qualité impose un effort massif que certaines collectivités ne peuvent assumer seules.

Les moyens des collectivités territoriales n'étant pas tous identiques, il est nécessaire que la cotisation prélevée au titre de la formation professionnelle soit mutualisée au plan national, de même qu'une véritable péréquation doit être instaurée sur la base de critères clairement définis et validés par les partenaires sociaux.

2 - La personnalisation et l'individualisation du parcours de formation

- Le passeport formation

Il apparaît nécessaire d'instaurer un livret formation, dont l'agent public serait responsable et qu'il complèterait ou ferait compléter au fur et à mesure des actions de formation qu'il serait amené à suivre tout au long de son parcours professionnel et de sa carrière.

Les éléments contenus dans ce passeport permettront de prendre en compte les besoins de formation future de l'agent, mais également, de tenir compte des actions suivies en vue d'une éventuelle promotion dans sa carrière.

Ce passeport individualisé de formation permettra un suivi régulier et fiable des formations suivies par chaque agent pour élaborer les plans de formation des collectivités.

Ce passeport est placé sous la responsabilité de l'agent et mis à jour par ses soins.

- Les entretiens d'évaluation et le bilan de compétences

Les entretiens d'évaluation existent dans la fonction publique. Ces entretiens revêtent une importance certaine et le personnel encadrant doit être invité à consacrer le temps nécessaire à cet échange individualisé qui permet d'apprécier et d'évaluer le travail de l'agent ainsi que ses

besoins de formation pour l'aider à s'adapter à son poste ou à ses nouvelles missions, et à définir une évolution professionnelle.

Au-delà de cet entretien annuel, un bilan de compétence, tel que défini dans l'accord interprofessionnel, pourrait être mis en place. Ce dispositif prévoit qu'à un certain stade de sa carrière, et sous certaines conditions, un salarié peut demander à effectuer un bilan de compétences, lequel sera pris en charge au titre d'un congé spécifique.

De ce bilan de compétences, il peut découler un projet professionnel donnant lieu, le cas échéant, à l'accomplissement d'actions de formation.

3 – La formation : une compétence partagée entre les employeurs et les agents

Les principes de la formation des agents publics locaux sont posés par les lois statutaires et développés dans des textes réglementaires.

Mais la mise en œuvre de ces actions de formation ne va pas sans la participation active des employeurs et des agents.

En matière de formation, la place et le rôle des instances représentatives du personnel sont essentiels.

- Au plan national, l'existence d'un établissement public national de formation comme le CNFPT, constitué paritairement, est vitale pour l'unité de la fonction publique territoriale, tout comme l'est le Conseil national d'orientation dont les missions pourraient être étendues.
- Au plan local, le Comité technique paritaire (CTP) d'une collectivité ou d'un Centre de gestion doit véritablement devenir le lieu où s'élabore et se débat la politique de formation de la collectivité ou de l'établissement public et où doit être discuté paritairement le plan de formation.
- Le rôle de l'employeur doit être réaffirmé dans l'accompagnement de ses agents en termes de formation.
- Enfin, l'agent territorial doit devenir l'acteur de sa formation et de son évolution professionnelle et l'employeur doit être partie prenante de la formation des agents placés sous sa responsabilité tant pour développer les compétences et l'adaptabilité de ces derniers que pour améliorer la qualité des services rendus au public.

Il convient ici de rappeler l'importance que revêt le contrat tripartite qui est actuellement signé, en amont de la formation initiale des stagiaires de catégories A et B, entre l'agent, son employeur et le CNFPT.

Ce contrat doit être réglementé et faire l'objet d'une véritable négociation entre l'agent et l'employeur, ainsi que d'un suivi tout au long de la FIP de l'agent, afin d'introduire des dispositifs d'évaluation de la FIP et d'ajuster les actions de formation aux besoins des agents.

- Le plan de formation


L'accent doit être mis sur l'importance du plan de formation dans les collectivités. Même s'il existe actuellement une obligation de mettre en place ce dispositif, après validation par le Comité technique paritaire, force est de constater qu'il n'existe pas dans toutes les collectivités, alors même qu'il est un outil de gestion des ressources humaines, de collationnement des besoins de formation (pour une éventuelle mutualisation), mais aussi (et c'est un enjeu majeur actuellement) de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour impliquer davantage les autorités territoriales et les inciter à mettre en œuvre une politique active de formation pour leurs personnels, il pourrait être envisagé que le plan de formation fasse l'objet d'un rapport annuel présenté à l'assemblée délibérante.

ANNEXES

**Tableau synthétique des propositions du présent rapport
en matière de formation professionnelle**

PROJET PROFESSIONNEL DE L'AGENT	Passeport formation	Droit collectif réglementé	tutorat	Formation obligatoire pour tous les agents	Formation d'intégration dès la prise de fonction initiale		Contrat tripartite entre l'employeur/l'agent/l'organisme de formation	Individualisation prise en compte des acquis (préalablement évalués) de formation et de l'expérience professionnelle		
					Formation de professionnalisation lors de changement de missions (emploi) ou de compétences (métier)					
		Droit individuel négocié	Garanti dans le plan de formation	Formation à l'initiative commune de l'employeur et de l'agent	Formation continue pour l'adaptation au process ou à l'environnement juridique			Formation qualifiante des publics prioritaires		Prise en compte du projet professionnel
					Formation promotionnelle	Préparation aux concours				
Droit de tirage	Formation à l'initiative de l'agent	Formation personnelle		Formations diplômantes						



Droits à congés : VAE bilan de compétences individuel de formation dans le cadre du congé individuel de formation renouvelé (DIF)

Quelques éléments statistiques relatifs au questionnaire sur la formation des agents publics territoriaux :

Le questionnaire a été adressé à un panel de près de 200 acteurs de la vie publique locale, dont :

- les 26 régions de métropole et d'outre-mer,
- 24 départements (urbains et ruraux),
- 64 communes (petites et grandes),
- 11 communautés d'agglomération,
- 11 communautés de communes,
- 11 communautés urbaines,
- 40 associations professionnelles diverses,
- 7 associations d'élus locaux (ces derniers ayant été sollicités pour être auditionnés).

Sur l'ensemble de ces destinataires, 66 ont retourné le questionnaire dûment complété ou ont répondu favorablement à notre demande d'entretien, dont :

- 6 régions,
- 11 départements,
- 28 communes,
- 3 communautés d'agglomération,
- 1 communauté de communes,
- 2 communautés urbaines,
- 12 associations professionnelles,
- 3 associations d'élus locaux.

Liste des partenaires locaux ayant répondu au questionnaire adressé par le CSFPT en 2003, relatif aux questions de formation des agents publics locaux

Communes :

1. Ville de Charleville-Mézières (Ardennes)
2. Ville de Toulon (Var)
3. Ville d'Aubusson (Creuse)
4. Ville de Nice (Alpes Maritimes)
5. Ville de Bourg-en-Bresse (Ain)
6. Ville de Nancy (Meurthe-et-Moselle)
7. Ville de Clermont-Ferrand (Puy de Dôme)
8. Ville de Créteil (Val de Marne)
9. Ville de Carcassonne (Aude)
10. Ville de Lyon (Rhône)
11. Ville de Tours (Indre et Loire)
12. Ville de La Rochelle (Charente Maritime)
13. Ville de Rouen (Seine Maritime)
14. Ville de Nantes (Loire Atlantique)
15. Ville de Laval (Mayenne)
16. Ville de Chaville (Hauts-de-Seine)
17. Ville de Tarbes (Hautes-Pyrénées)
18. Ville de Chartres (Eure-et-Loir)
19. Ville de Poitiers (Vienne)
20. Ville d'Ajaccio (Corse du Sud)
21. Ville d'Annecy (Haute-Savoie)
22. Ville de Lorient (Morbihan)
23. Ville d'Orléans (Loiret)
24. Ville de Melun (Seine-et-Marne)
25. Ville de Chaumont (Haute-Marne)
26. Ville de Niort (Deux-Sèvres)
27. Ville de Grenoble (Isère)
28. Ville de Besançon (Doubs)

Conseils généraux :

29. Conseil général des Côtes d'Armor
30. Conseil général de Seine-et-Marne
31. Conseil général de Corse du Sud
32. Conseil général de l'Yonne
33. Conseil général du Haut-Rhin
34. Conseil général du Nord
35. Conseil général du Cantal
36. Conseil général de Pas-de-Calais
37. Conseil général du Rhône
38. Conseil général des Hauts-de-Seine
39. Conseil général d'Ille-et-Vilaine

Conseils régionaux :

40. Conseil régional de Poitou-Charentes
41. Conseil régional des Pays de la Loire
42. Conseil régional de la Réunion
43. Conseil régional de Midi-Pyrénées
44. Conseil régional du Limousin
45. Conseil régional de Haute-Normandie

Communautés :

46. Communauté urbaine de Bordeaux Métropole (Gironde)
47. Communauté urbaine de Strasbourg (Bas Rhin)
48. Communauté de l'agglomération creilloise (Oise)
49. Communauté d'agglomération Metz Métropole (Moselle)
50. Communauté d'agglomération du Puy en Velay (Haute Loire)
51. Communauté de communes de la Vallée de Kaysersberg (Haut-Rhin)

Associations d'élus :

52. Assemblée des communautés de France
53. Association des maires de France
54. Association des maires ruraux de France

Associations professionnelles :

55. Association nationale de médecine professionnelle des personnels territoriaux (Conseil général de Seine-Saint-Denis)
56. Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports
57. Association nationale des sages-femmes territoriales
58. Association des contrôleurs territoriaux de France
59. Fédération nationale des gardes champêtres communaux et intercommunaux de France
60. Association des techniciens territoriaux de France
61. Association des bibliothécaires français
62. Association générale des conservateurs des collections publiques de France
63. Syndicat national des secrétaires généraux et directeurs généraux des collectivités territoriales
64. Union nationale des centres communaux d'action sociale
65. Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt
66. Syndicat national des secrétaires de mairie