



POUR QUE L'ILLETTRISME RECULE

KIT PRATIQUE

Martinique



Comment sensibiliser et former
l'encadrement des
collectivités territoriales
pour améliorer la prise
en charge des agents en difficulté
avec les compétences de base ?

Faire connaître les réussites pour que l'illettrisme recule



Chaque jour en France, des centaines de milliers d'hommes et de femmes qui ont pourtant été scolarisés dans notre pays ne parviennent pas à faire face, seuls, à des situations très simples de la vie quotidienne parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment la lecture, l'écriture et le calcul.

Pour qu'ils puissent sortir de l'illettrisme il faut mobiliser des moyens très éclatés et impliquer des décideurs et acteurs aux sensibilités et responsabilités très différentes qui acceptent de se réunir pour agir ensemble.

Grâce à cette méthode de travail, économe de moyens, exigeante et pragmatique, l'Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme et tous ses partenaires engagés dans la même dynamique ont permis à plusieurs centaines de milliers d'adultes de réacquérir les bases indispensables qu'ils n'ont pas suffisamment consolidées à l'école.

3.100.000 adultes étaient confrontés à l'illettrisme en 2006. Ils étaient 2.500.000 en 2012 et les efforts se poursuivent.

Ces résultats ont été obtenus parce que l'ANLCI rassemble avec une grande neutralité et par-delà les différences de toute nature : pouvoirs publics nationaux, conseils régionaux, collectivités locales, associations, entreprises, syndicats, bénévoles et salariés. Malgré les bonnes raisons qu'ils pourraient avoir de ne pas s'entendre sur d'autres sujets, ils acceptent de se réunir pour agir et de faire l'impasse sur tout ce qui les sépare pour trouver des solutions concrètes aux besoins des personnes en situation d'illettrisme dans le monde du travail, dans la société toute entière, que ce soit dans les zones rurales ou urbaines et cela, à tous les âges de la vie.

Déclinée au niveau national et régional, cette méthode de travail centrée sur le problème à résoudre et les personnes qui y sont confrontées, fédère les partenaires de la société civile aux côtés des porteurs des politiques publiques. Elle a permis que la lutte contre l'illettrisme soit déclarée Grande cause nationale en 2013 et que la mobilisation ne faiblisse pas pour mobiliser tous les moyens disponibles vers ceux qui en ont le plus besoin et continuer ensemble à faire reculer l'illettrisme. Mais beaucoup reste à faire.

Pour que les solutions proposées aux personnes soient plus nombreuses et de meilleure qualité, l'ANLCI met à disposition de ceux qui agissent des repères simples, des outils et des guides de bonnes pratiques pour qu'ils n'aient pas à réinventer ce qui existe déjà. Parce qu'elles sont mieux connues et mieux diffusées, les solutions qui ont fait leur preuve deviennent la source de recommandations pour agir plus fortement et plus efficacement. Cette méthode de travail accélère la mise en place de réponses nouvelles contre l'illettrisme et joue un rôle très important dans la démultiplication des solutions proposées aux personnes.

De septembre 2015 à décembre 2016, avec l'aide du Fonds social européen, l'ANLCI a déployé localement son programme national de diffusion des bonnes pratiques, le Forum permanent des pratiques, avec un objectif majeur : identifier et mutualiser les bonnes pratiques, expliquer les facteurs de réussite et les freins pour mettre à disposition des acteurs et des partenaires des outils simples, concrets et efficaces.

Pour couvrir la palette des nombreuses solutions contre l'illettrisme proposées à tous les âges, le travail a été réparti entre toutes les régions. Plus de 300 acteurs locaux, « initiateurs de solutions » ont pris part à cette démarche. Ils ont été invités dans le cadre d'un atelier régional accompagné par un expert missionné par l'ANLCI à décrire leur méthode, les conditions de réussite, les écueils à éviter. Tout cela dans le but d'aider ceux qui souhaitent agir contre l'illettrisme, à le faire vite et mieux. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Le Kit pratique que nous avons le plaisir de vous remettre aujourd'hui est le résultat de leur travail. C'est aussi la traduction concrète de la conception que nous nous faisons de l'action publique pour que chacun maîtrise pleinement la lecture, l'écriture et les compétences de base : réunir pour mieux agir.

Hervé Fernandez

Directeur de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)

UN CYCLE DE DIFFUSION DES PRATIQUES EN 4 ETAPES

Etape 1

Identifier les bonnes pratiques locales.

Il s'agit de recenser les solutions qui ont fait leurs preuves localement pour résoudre le problème de l'illettrisme.

Etape 2

Rédiger des guides pour agir (2ème semestre 2016).

Les acteurs engagés localement sont invités à participer à un atelier organisé par l'ANLCI. Ils y décrivent leurs solutions, leur méthode de prise en charge de l'illettrisme, listent les conditions de réussite, détaillent les méthodes pédagogiques, les écueils à éviter... À partir de ces éléments, l'expert accompagnateur missionné par l'ANLCI rédige un guide pratique, conçu comme un mode d'emploi pour agir.

Etape 3

Partager les bonnes pratiques dans chaque région

(décembre 2016 – mars 2017). Une rencontre régionale est organisée pour donner une plus grande visibilité à ces travaux, les diffuser, améliorer le service rendu aux personnes, renforcer le réseau des intervenants de la lutte contre l'illettrisme sur le territoire régional.

Etape 4

Diffuser largement les bonnes pratiques et des guides pour agir (2017).

Une plateforme en ligne est mise en place par l'ANLCI, véritable « banque » des bonnes pratiques, d'outils et des ressources mis à la disposition de tous ceux qui souhaitent agir contre l'illettrisme sans savoir comment s'y prendre. Fin 2017, un temps fort national de clôture, la « Cité des Pratiques », est organisé pour proposer des ateliers, des plénières et des actions qui facilitent la prise en main des guides pour agir.

Faire connaître les réussites
pour que l'illettrisme recule



POUR LA MARTINIQUE

Collectivités territoriales :

Ville de La TRINITE

Dominique ELIE-MARIUS, Directrice des Ressources Humaines
Ghislaine GEGAL, Responsable Centre Communal d'Action Sociale
Suzelle JACOBIERE, Responsable de Formation
Christine ANGELIQUE, Directrice de la médiathèque municipale

Ville de SAINTE LUCE

Camille RENE, Directrice des Ressources Humaines

Ville de SCHOELCHER

Myriam MEZEN DOUARVILLE-BLAISE, Directrice des Ressources Humaines

Ville de RIVIERE SALEE

Dominique MONGIS, Responsable Emploi, Formation et Santé au Travail

Collectivité Territoriale de la Martinique - CTM

Claudia PIVERT, Stagiaire

Centre National de Formation de la Fonction Publique Territoriale - CNFPT

Arlette PUJAR, Directrice régionale du CNFPT
Corinne VALENTIN, Conseillère Formation, Référent Illettrisme CNFPT

Association de Gestion de l'Environnement de la Formation en Martinique - AGEFMA

Myriam SAINGRE, Directeur général AGEFMA
Valérie PADRA, Directrice technique Pôle Ingénierie

La correspondante régionale de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme - ANLCI

Céline JERÔME, Chargée de mission régionale Illettrisme ANLCI
celine.jerome@agefma.fr

L'expert missionné par l'ANLCI

Joël BURLET, Expert -accompagnateur

Le référent national ANLCI

Jean-Pierre JEANTHEAU, Chargé de mission national
jean-pierre.jeantheau@anlci.fr

SOMMAIRE



ANLCI–CNFPT, une volonté commune de lutter contre l'illettrisme dans les collectivités en Martinique	7
L'illettrisme en Martinique en quelques chiffres.....	9
Présentation de la problématique.....	11
L'illettrisme dans les collectivités, une réalité.....	12
Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale).....	15
LES PRATIQUES EN QUESTION.....	17
Pratique n°1 : le plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme.....	18
Le contexte.....	18
L'élément déclencheur	19
L'organisation du projet.....	19
Pratique n°2 : la sensibilisation et la formation des encadrants de proximité - Ville de la TRINITE.....	21
La sensibilisation des encadrants de proximité	21
La formation des encadrants de proximité à la problématique de l'illettrisme	23
La formation des encadrants aux entretiens d'appréciation du personnel	23
Les conditions de réussite pour l'accompagnement des personnels en situation d'illettrisme:	23
Pratique n°3 : la mise en place d'une aide technique auprès des managers de proximité	
Le contexte.....	24
L'élément déclencheur	24
Du repérage des situations d'illettrisme au plan de formation :.....	25
La détection des besoins.....	25
Le recrutement de deux personnes ressources - « aides techniques ».....	25
La mission des aides techniques	26
La réalisation du processus.....	27
La mise en place du plan de formation.....	28
Pratique n°4 : accompagnement d'agents en situation d'illettrisme à la ville de RIVIERE SALEE.....	29
Le contexte.....	29
Éléments déclencheurs de l'action	29
Moyens mis en œuvre pour l'action de formation	30
Déroulement de l'action de formation	31
Évaluation de l'action de formation.....	32
Conclusion.....	34
Les conditions de réussite.....	35
Quelques préconisations	36
La proposition de dispositif de formation illettrisme du CNFPT.....	37

ANLCI – CNFPT, UNE VOLONTE COMMUNE DE LUTTER CONTRE L'ILLETTRISME DANS LES COLLECTIVITES EN MARTINIQUE

L'Agence Nationale de Lutte contre l'illettrisme a pour mission de fédérer les acteurs et les moyens permettant de faire durablement reculer l'illettrisme dans notre pays.

Son action est essentielle puisqu'aujourd'hui, en France, 2 500 000 personnes, soit 7 % de la population ayant été scolarisés en France, âgée de 18 à 65 ans, sont en situation d'illettrisme. En Martinique, selon la dernière enquête de l'INSEE (IVQ 2014), 13 % de la population sont confrontés à cette problématique.

Pour faire connaître au plus grand nombre possible les solutions qui ont fait leurs preuves, l'ANLCI conduit, de septembre 2015 à décembre 2017 un programme national d'échange des bonnes pratiques, le Forum permanent des pratiques avec le soutien du Fonds Social Européen.

Ce Forum a pour objectif majeur d'identifier et de mutualiser les bonnes pratiques qui sont mises en œuvre dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme. Il doit souligner les facteurs de réussite et les freins afin de mettre à disposition de tous ceux qui veulent agir des outils simples, concrets et efficaces.

Ce Forum est une démarche collective d'identification et de diffusion des bonnes pratiques qui sont mises en œuvre dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme.

Il s'agit donc d'une méthode de travail collaborative pour mieux prévenir et lutter efficacement contre l'illettrisme.

Depuis 2004, le CNFPT et l'ANLCI se sont engagés par convention pour développer des solutions contre l'illettrisme au profit des agents des collectivités territoriales. Le 2 décembre 2015, ils ont renouvelé leur partenariat pour amplifier la mobilisation contre l'illettrisme : plus de 16 000 agents bénéficient chaque année d'une formation adaptée à leurs besoins.

Dans le cadre de ce partenariat national, le CNFPT Martinique a été associé au Forum permanent des pratiques autour de la question suivante :

**Comment sensibiliser et former
l'encadrement des
collectivités territoriales
pour améliorer la prise
en charge des agents en difficulté
avec les compétences de base ?**

Afin d'assurer cette mission, quatre collectivités territoriales ont été associées à la démarche du Forum ANLCI dans le cadre d'un atelier régional animé par un expert.

Afin de faciliter la conduite de ce travail collaboratif, un état des lieux ainsi qu'une analyse des pratiques existantes ont été réalisés au sein des collectivités en collaboration avec les Directeurs des Ressources Humaines et les personnes ressources qui ont eu à accompagner ou envisagent de mettre en place un dispositif d'accompagnement en direction de l'encadrement des agents en formation de base.

L'atelier, afin de formaliser ces pratiques, puis de les mutualiser a travaillé au recueil de pratiques et d'outils utilisés dans les collectivités. Son action s'est élargie à la coproduction d'outils.

Ces travaux autour des pratiques de chacune des collectivités territoriales ont débouché sur l'élaboration de ce kit pratique. Il s'agit d'un véritable guide destiné à promouvoir un accompagnement efficace des personnes en difficulté avec les compétences de base qui entrent en formation. Il s'appuie sur l'analyse d'actions de terrain et de proximité. Il devrait contribuer à une démultiplication de ces actions et à apporter sur le territoire des réponses de qualité aux problèmes liés à l'illettrisme.

La production de cet outil est le fruit du travail mené depuis le 28 avril 2016 en collaboration avec le CNFPT et avec la participation d'acteurs de terrain provenant des collectivités territoriales impliquées.

La dynamique impulsée par les précédents forums a d'ores et déjà permis de développer de nouvelles pratiques avec la production de travaux, d'outils de référence et de cadrage qui ont permis de professionnaliser les acteurs en vue de faciliter leur montée en compétences. Ce guide s'inscrit dans cette perspective.



*Céline Jérôme
Chargée de mission régionale de l'ANLCI.*



L'ILLETTRISME EN MARTINIQUE EN QUELQUES CHIFFRES

L'illettrisme définit la situation d'un adulte qui, bien qu'ayant été scolarisé, n'a pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture et des compétences de base pour être autonome dans les situations simples de la vie courante. Il ne parvient pas à lire, écrire, compter ni à comprendre un texte simple.

L'illettrisme est un phénomène social en étroite corrélation avec les progrès techniques (automatisation des équipements, travail sur ordinateur, cyberadministration...) qui accordent une place toujours plus importante à l'écrit (normes de qualité, consignes de sécurité, formulaires...).

S'il n'est pas systématiquement un facteur d'exclusion, l'illettrisme constitue un frein supplémentaire à l'insertion et à l'accès à l'emploi pour des personnes déjà en grande fragilité sociale. Il est sans nul doute également une entrave au progrès individuel et collectif.

Dans sa dernière note publiée en décembre 2016, l'INSEE indique que l'illettrisme a baissé en Martinique de 2 points entre 2006 et 2014 malgré un vieillissement de la population sur la même période.

Ce niveau reste toutefois élevé, l'enquête a estimé à 13 % la part de la population martiniquaise en difficulté grave ou forte face à l'écrit contre 7 % dans l'hexagone.

Toutes les couches de la population sont concernées :

- les personnes les plus âgées,
- les demandeurs d'emploi notamment de longue durée,
- les hommes sont plus souvent en difficulté face à l'écrit que les femmes,
- les actifs occupés dans tous les secteurs (agriculture, pêche, industrie, construction y compris administration).

Le taux d'illettrisme varie selon la répartition géographique :

- Zone Centre : un peu moins de 10 %
- Zone Sud : un peu plus de 10 %
- Zone Nord-Caraïbes : 21 %
- Zone Nord-Atlantique : 23 %



En 2015, dans le cadre des Journées Défense et Citoyenneté, **19,5 %** des jeunes reçus ont été repérés comme étant en situation d'illettrisme, la moyenne nationale était de **4,3 %**.



PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

La prise de conscience de l'illettrisme et de ses conséquences dans la fonction publique territoriale a pris naissance au cours des missions suivantes :

- les accords cadre entre le CNFPT et l'ANLCI,
- l'enquête de 2005 qui démontre l'ampleur et l'importance du phénomène de l'illettrisme dans la fonction publique territoriale,
- la loi du 19 février 2009 qui inscrit les actions de lutte contre l'illettrisme comme une nouvelle catégorie d'actions de formation tout au long de la vie,
- l'étude qualitative réalisée par le CNFPT sur les pratiques des collectivités face aux situations d'illettrisme de leurs agents,
- les résultats des tests d'orientation proposés en amont des préparations aux concours et examens professionnels faisant apparaître des agents en grande difficulté d'écriture,
- les entretiens professionnels.

Elle a amené les collectivités à rechercher un outillage approprié en matière de communication, de repérage, de mutualisation et d'échange de pratiques ainsi qu'un travail de relais sur le terrain local.

Elle a surtout renforcé la mobilisation du CNFPT qui s'investit significativement pour poursuivre ses efforts dans la lutte contre l'illettrisme.

Dans le cadre du Forum Permanent des Pratiques, la Martinique a choisi d'ouvrir ses ateliers sur la problématique suivante :

Comment sensibiliser et former
l'encadrement des
collectivités territoriales
pour améliorer la prise
en charge des agents en difficulté
avec les compétences de base ?



Aborder la question de l'illettrisme dans un contexte professionnel n'est pas chose facile, ni pour la personne en difficulté, ni pour celles et ceux qui assurent l'encadrement du personnel et des missions de la collectivité.

Les défis auxquels doivent faire face aujourd'hui les collectivités rendent plus prégnantes les situations d'illettrisme et obligent les chefs de services à inventer des logiques et des stratégies pour manager plus efficacement et adapter l'organisation aux exigences de leur service.

De façon plus précise, il s'agit pour l'encadrement de proximité de :

- faire respecter les normes, les consignes, les procédures,
- accompagner l'évolution des métiers,
- faciliter l'adaptation du personnel aux évolutions technologiques,
- développer l'autonomie et la prise d'initiative,
- accompagner les salariées vers la polyvalence et conduire les changements.

La démarche qui est présentée dans le cadre de ce Forum des pratiques vise à impliquer l'encadrant de proximité dans le repérage, l'identification, l'orientation et l'accompagnement des agents en situation d'illettrisme à l'aide d'actions de sensibilisation et de formation.

L'encadrant de proximité est au cœur de la problématique créée par la situation d'illettrisme, à la fois proche de son collaborateur et relais des politiques et des moyens mis en œuvre pour prévenir et combattre l'illettrisme. **Sa position d'observateur privilégié fait de lui un maillon important dans le repérage de ces situations.** Il évalue les compétences de ses équipiers et connaît les dysfonctionnements, les déficiences, les insuffisances de ses collaborateurs par rapport aux compétences requises. Il peut cerner les difficultés rencontrées pour réaliser les tâches.



S'il est lui-même en situation d'illettrisme,

Il lui sera difficile d'aborder cette problématique avec ses collaborateurs craignant lui-même d'être mis à nu devant cette réalité qu'il masque.



S'il n'est pas sensibilisé et formé à la problématique,

La lecture qu'il aura de la situation ne sera pas forcément axée sur le repérage et l'identification de la situation d'illettrisme. Comment pourra-t-il interpréter les défaillances de ses collaborateurs ? Une absence de compétences ? De motivation ? Ou plus encore une absence de capacité en lien avec l'illettrisme ?

Certains encadrants chercheront également, par complicité, par bienveillance, par empathie, par protection, par négligence, par insouciance, par neutralité bienveillante ou par indifférence à minorer ou à cacher ces situations.

L'encadrant est aussi le hiérarchique, il est le garant de la bonne marche du service et les premières mesures qu'il prendra chercheront à établir un niveau de compétence collectif pour compenser les insuffisances observées. Généralement il établira une nouvelle répartition des charges, une nouvelle délégation des pouvoirs, une concentration ou une récupération de certaines activités au niveau de son poste.



S'il est sensibilisé, l'illettrisme est un sujet délicat à aborder avec ses collaborateurs,

Il aura repéré les indices d'une situation d'illettrisme mais comment aborder avec l'agent ce problème d'insuffisance de pré-requis en lecture, en écriture, en calcul sans mettre à mal la relation de travail, sans interférer dans le champ personnel de l'agent et sans pour autant se départir de ses prérogatives hiérarchiques, des responsabilités et des obligations attachées à sa fonction ?



Les conséquences et les enjeux pour la collectivité sont si importants que le CNFPT et l'ANLCI ont choisi d'aborder ce sujet dans le cadre du Forum des pratiques. Sensibiliser et former le maillon essentiel qu'est l'encadrement de proximité est devenu une priorité dans le dispositif de prévention et de lutte contre l'illettrisme déployé au sein des collectivités.



L'ILLETTRISME DANS LES COLLECTIVITES, UNE REALITE...

Dans le cadre professionnel, savoir lire et écrire demeure un socle de compétences indispensable pour la réalisation des activités et des tâches confiées aux agents.

L'illettrisme n'est pas seulement lié à l'incapacité de lire, écrire et compter mais aussi à celle de pouvoir se situer dans sa fonction, dans son environnement professionnel.

Dans les collectivités territoriales de Martinique, il n'y a pas d'étude réalisée à ce jour pour estimer le taux d'illettrisme des agents. Toutefois, on retrouve majoritairement en situation d'illettrisme des agents issus des services techniques, des services enfance et éducation, et de la restauration scolaire.

L'illettrisme est un frein à un fonctionnement dit « normal » et personne n'y gagne, ni la collectivité, ni l'agent, ni l'administré.

Les collectivités ont un double intérêt à agir sur ce sujet d'abord parce que :

- la collectivité subit un ralentissement de son activité ou de ses projets. L'illettrisme est source de perte de compétitivité,
- le salarié ne parvient pas à faire correctement son travail, il dépense beaucoup d'énergie pour compenser ses insuffisances et tout changement devient pour lui une difficulté majeure. Il en résulte une perte de productivité en raison d'une incapacité à s'adapter à l'évolution des techniques des métiers. Le salarié est en souffrance et pénalisé dans son évolution professionnelle.

Comment la collectivité va-t-elle chercher à combattre l'illettrisme ?

- ✓ D'abord par le repérage et l'identification des agents en situation d'illettrisme.

Comment repérer la personne en situation d'illettrisme, comment amener le sujet en discussion ?

Reconnaître une situation d'illettrisme, c'est entrer en relation avec la personne, l'écouter et repérer des indices.

L'illettrisme est un problème encore trop souvent sous-estimé parce qu'invisible et encore tabou parce qu'il est difficile, voire délicat d'en parler avec les personnes concernées. En parler crée pour le salarié un sentiment de gêne, de dépendance et parfois de honte.

Le repérage des adultes en situation d'illettrisme permet d'identifier les difficultés que rencontrent ces personnes dans la maîtrise des savoirs de base. Le repérage est une prise rapide d'informations, d'indices pertinents et significatifs.

Le repérage reste difficile à réaliser car les personnes mettent en place différentes stratégies de contournement, craignant d'être stigmatisées et mises à l'écart.

L'agent en difficulté :

- évite de renseigner lui-même des documents le concernant,
- montre des difficultés à utiliser un répertoire, lire une procédure,
- prend beaucoup de temps pour rédiger une fiche, signer un document,
- ne prend jamais de notes,
- n'intervient pas, ou très rarement, au cours des réunions de service,
- répond partiellement aux questions qui lui sont posées,
- ne comprend pas toujours les consignes et peut ne pas appliquer les règles,
- s'expose à des risques professionnels,
- produit une calligraphie hésitante, confuse et indécise.

Les stratégies de contournement peuvent être regroupées en trois catégories principales : **se faire aider, oublier, reporter la demande.**

Les agents en difficulté font appel à l'aide et à l'accompagnement, voire la complicité d'autres collègues ou parents-agents pour masquer cette situation.

Souvent la demande d'aide prend les formes suivantes : « lis moi ceci », « explique moi cela », « rédige moi cela », « prépare moi un courrier pour répondre à cela ou fais cela pour moi ».

Certaines postures qu'il adopte permettent parfois de repérer sa situation d'illettrisme, l'agent concerné peut :

- ne pas souhaiter aller en formation,
- se faire accompagner lors de ses démarches,
- refuser une promotion,
- ne pas entamer de démarche pour évoluer professionnellement.

Une autre attitude s'observe chez les agents qui aspirent à sortir de cette situation sans toutefois éveiller l'attention de leur hiérarchie ou de leurs collaborateurs. Elle se caractérise par une demande de formation sur les savoirs de base sans que ces agents ne passent par la procédure établie pour toute demande de formation au sein de la collectivité.

Une démarche individuelle peut être entamée par ces derniers, auprès de personnes de confiance dans la collectivité, pour évoquer leur situation.

- ✓ Ensuite par l'accompagnement et l'orientation des agents en difficulté.

Combattre l'illettrisme, c'est donner à l'agent l'accès à ses droits et ses devoirs. C'est faciliter son intégration complète dans sa fonction, son équipe et dans la collectivité.

Accompagner un agent en situation d'illettrisme, c'est créer un climat de confiance, un contexte favorable à l'échange par une attitude bienveillante, par une écoute active, sans jugement, par une valorisation de ses compétences déjà maîtrisées dans la vie quotidienne et au travail.

Accompagner une personne en situation d'illettrisme, c'est pouvoir la convaincre qu'il est possible d'apprendre à tout âge. C'est l'aider à ne pas céder au fatalisme, au renoncement, à l'abandon.

Accompagner une personne en situation d'illettrisme, c'est l'aider à s'inscrire dans un projet personnel et professionnel pour lui proposer un autre horizon accessible par l'acquisition des compétences de base.



C'est se joindre à elle pour aller avec elle du même pas.

■ Comment y parvenir ?

Il s'agira d'élaborer des réponses adéquates en définissant la meilleure solution de formation adaptée aux besoins spécifiques de l'agent.

Il conviendra de faciliter la mise en œuvre de la formation élaborée, et veiller pendant et après la formation à stabiliser la situation de l'agent dans son contexte professionnel grâce aux acquis de la formation.

L'enjeu global est de pouvoir professionnaliser, rendre plus compétents, plus performants et plus polyvalents les agents.

Il s'agit de créer une autre dynamique, une synergie entre les agents et les services et ainsi de développer une compétence collective plus forte au service des administrés.



Le CNFPT, un partenaire ressource dans la lutte contre l'illettrisme pour les collectivités locales...

Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale)

Le CNFPT est un établissement public à caractère administratif qui regroupe l'ensemble des collectivités et des établissements publics locaux et est dédié à la formation de leurs agents.

Il est principalement financé par les collectivités territoriales qui paient une cotisation au titre de chaque fonctionnaire qu'elles emploient et qui représente 0.9 % de leur masse salariale.

Ses missions

Cet établissement public paritaire déconcentré concourt à l'accompagnement des collectivités territoriales et de leurs agents dans leur mission de service public en assurant les missions suivantes:

- recrutement et gestion,
- formation des fonctionnaires,
- conseil et prospective.

Les formations mises en place bénéficient à l'ensemble des agents territoriaux, de toutes catégories (A, B et C) tout au long de leur vie professionnelle : formations d'intégration, de professionnalisation, réglementées, adaptées aux exigences et contraintes de certains métiers.

Le CNFPT conçoit et dispense également des formations non obligatoires pour l'agent mais qui permettent d'être acteur de sa formation et de son évolution professionnelle : les formations de perfectionnement, formation de professionnalisation au 1^{er} emploi, tout au long de la carrière professionnelle, lors d'une prise de poste à responsabilité, formation d'intégration, et les préparations aux concours et examens professionnels de la fonction publique territoriale.

La loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale inscrit des actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française comme une nouvelle catégorie d'actions de formation tout au long de la vie et comme l'une des valeurs du CNFPT.

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 unissent 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...).

La réponse du CNFPT à la problématique de l'illettrisme

Le CNFPT est le référent des collectivités en matière de lutte contre l'illettrisme.

Les collectivités peuvent prendre appui sur ce levier pour l'accompagnement des personnels impliqués dans la lutte contre l'illettrisme et des agents devant bénéficier des formations sur les compétences de base.

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme, le CNFPT propose à ses cadres **3 phases de formation.**



Phase 1 - La sensibilisation des acteurs des collectivités territoriales à la lutte contre l'illettrisme.



Phase 2 - Le repérage et l'identification des agents en situation d'illettrisme.



Phase 3 - La mise en œuvre d'un dispositif de formation.

LES PRATIQUES EN QUESTION

Durant les 6 mois de travaux dédiés à cette mission, huit ateliers, plusieurs visites sur le terrain, des enquêtes, des rencontres avec d'autres acteurs engagés dans la lutte contre l'illettrisme ont été organisés, des recherches documentaires réalisées. Les éléments que nous allons proposer sont les fruits de ces travaux.

Notre mission pendant ces mois a consisté à analyser, décrypter les pratiques mises en œuvre au sein des collectivités, partenaires sur ce projet, dans le but d'une modélisation proposée dans les préconisations.

Aussi nous avons étudié les pratiques suivantes :



Pratique n°1 : le plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme de la ville de la TRINITE



Pratique n°2 : la sensibilisation et la formation des encadrants de proximité de la ville de la TRINITE



Pratique n°3 : la mise en place d'une aide technique auprès des managers de proximité de la ville de SAINTE LUCE



Pratique n°4 : l'accompagnement d'agents en situation d'illettrisme à la ville de RIVIERE SALEE

Par ailleurs, un projet au sein de la ville de Schœlcher a fait l'objet d'une réflexion au sein des ateliers.

Il s'agit de :



La création d'une équipe d'encadrants dédiée au suivi et à l'accompagnement des personnels repérés en situation d'illettrisme à la ville de Schœlcher

En effet, la participation de la DRH de cette collectivité ainsi que ses apports ont contribué à alimenter la réflexion autour de notre problématique. Ce projet devrait faire l'objet d'une formalisation par la suite pour s'inscrire dans la continuité du processus d'expérimentation et de mutualisation des bonnes pratiques.



Pratique n°1 : le plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme



Le plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme - PCPLCI - de la ville de la TRINITE et ses impacts sur les encadrants de proximité.

Le contexte

« *L'illettrisme n'est pas une fatalité : agissons ensemble* »

La ville de **La Trinité** comptait 13206 habitants au 1^{er} janvier 2017 (source : Mairie). La Trinité est une des 3 sous-préfectures de la Martinique. Elle est située sur la côte atlantique au nord de la Martinique. C'est une ville sportive et culturelle. Un de ses joyaux, la presqu'île de la Caravelle prisée par les touristes abrite en son sein le château Dubuc haut lieu d'histoire de la Martinique.

Le taux de chômage en 2012 était de 28 % et le taux d'illettrisme de la zone nord atlantique s'élève aujourd'hui à 23 %¹, c'est le plus fort taux de l'île. La politique de la ville de la TRINITE contre l'illettrisme répond à ce slogan « **L'illettrisme, n'est pas une fatalité : Agissons ensemble** ».

L'effectif de la collectivité avoisine les 460 agents dont 130 affectés au service Ecole et 170 aux services Techniques.

La ville de La Trinité, dans le cadre de sa politique sociale, culturelle et éducative, a mis en œuvre un **Plan Communal de Prévention et de Lutte Contre l'Illettrisme**.

Ce Plan, qui lui-même s'inscrit dans la lutte contre l'exclusion se fixe les objectifs suivants :

- **susciter une prise de conscience collective,**
- donner plus de lisibilité aux différentes réponses apportées (dispositifs existants, acteurs, modes d'action),
- créer une synergie locale et un maillage plus serré entre les différents acteurs de cette lutte au niveau de la commune et du département,
- proposer des actions complémentaires à l'offre existante tout en tenant compte des évolutions réglementaires ayant pris effet au 1er Janvier 2015.

¹ Selon l'enquête Information Vie Quotidienne (IVQ 2014)

Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) est un établissement public au statut spécifique. Le CCAS anime une action générale de prévention et de développement social dans la commune en liaison avec les institutions publiques et privées. Il est, de ce fait, l'institution locale de l'action sociale par excellence. Il développe différentes activités et missions obligatoires ou facultatives directement orientées vers les populations concernées : aide et accompagnement des personnes âgées, aide aux personnes handicapées, lutte contre les exclusions. Le CCAS pilote le projet du Plan communal de Prévention de Lutte Contre l'Illettrisme (PCPLI) dans son élaboration et dans sa mise en œuvre.

L'élément déclencheur

Une initiative municipale, une volonté fortement affichée

La municipalité se fixe comme objectif de développer une approche territoriale locale de prévention et de lutte contre l'illettrisme où la personne sera considérée dans sa globalité pour contribuer au renforcement du lien social et favoriser son insertion sociale et professionnelle.

Dans la fiche d'action de la ville de la TRINITE du plan régional 2015–2018 pour la prévention et la lutte contre l'illettrisme de la Région Martinique, **il est indiqué comme résultats attendus la sensibilisation des personnels d'encadrement de la collectivité et l'identification et la remise à niveau des personnels en situation d'illettrisme.**

La démarche municipale est donc globale et concerne à la fois la population et le personnel communal.

Ce dernier axe de travail du PCPLI en direction du personnel communal est assumé par la Direction des Ressources Humaines de la ville.

L'organisation du projet

La création d'une synergie entre tous les acteurs locaux pour prévenir et lutter contre l'illettrisme

Les partenaires et les opérateurs (27 participants) intervenant sur le territoire communal ont été mobilisés afin de construire des réponses pour compléter les dispositifs de droit commun qui ne sont pas toujours accessibles à une tranche de la population en difficulté.

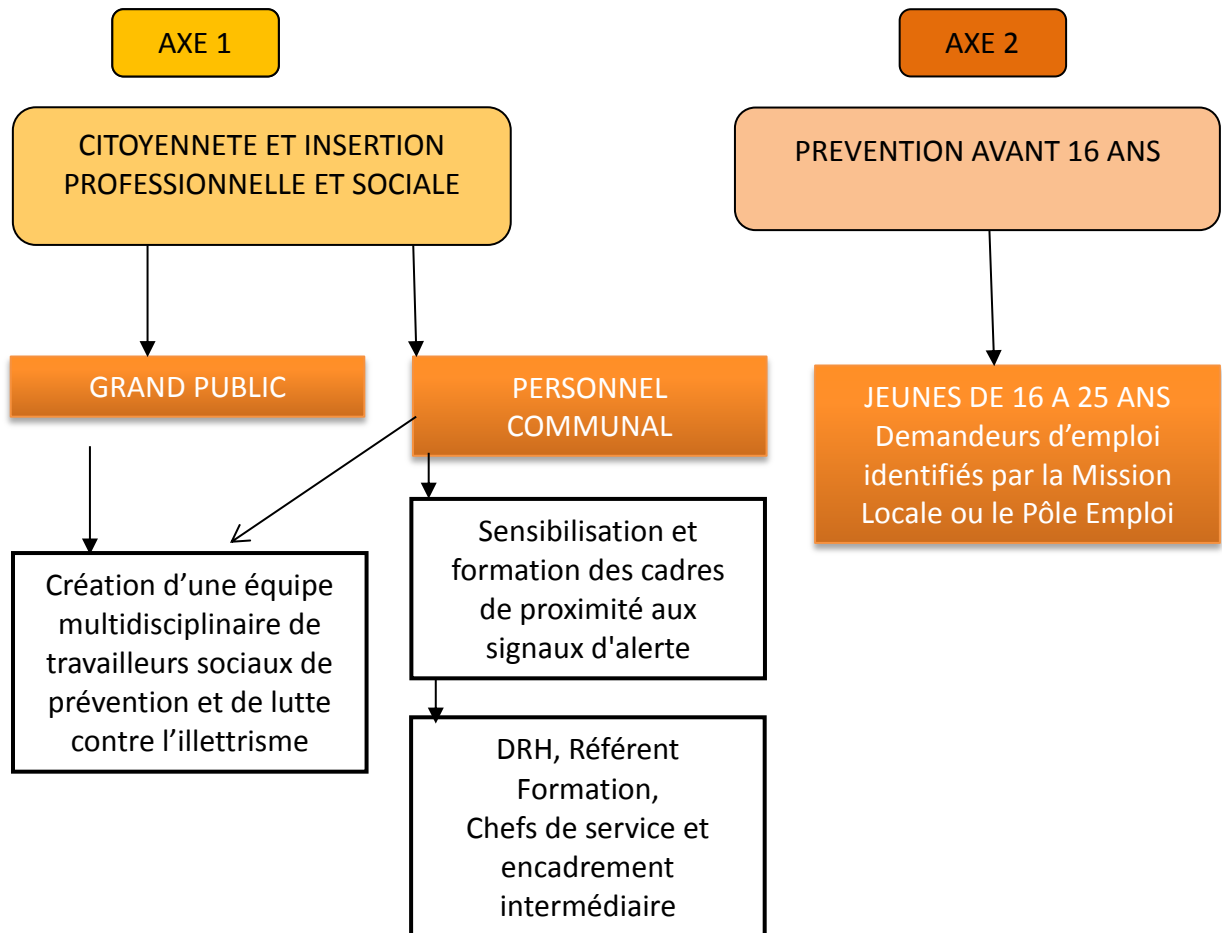
Le PCPLI de la ville de la TRINITE comporte deux axes, « Citoyenneté et Insertion Professionnelle et Sociale » et « Prévention avant 16 ans ».

Dans le cadre de la problématique retenue pour le Forum, la pratique analysée concerne l'axe « Citoyenneté et Insertion Professionnelle et Sociale » et plus spécifiquement le rôle des encadrants de proximité mentionné dans les résultats attendus de ce Plan Communal de Prévention et de Lutte Contre l'Illettrisme.

Ce volet comporte un projet de formation de base pour les agents, qui complète les dispositifs de remise à niveau existants, et, une sensibilisation des cadres administratifs et techniques de la ville au repérage des situations d'illettrisme.

Une action devra être menée parallèlement à ces actions de formation pour repérer et identifier les agents en situation d'illettrisme.

PLAN COMMUNAL DE PREVENTION ET DE
LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME
PCPLCI
VILLE DE LA TRINITE



L'impact du PCPLCI sur les missions de l'encadrant de proximité

La vision globale du PCPLCI est de susciter une prise de conscience collective auprès de tous les Trinitéens, les administrations, les associations et tous les acteurs et organismes demandeurs ou déjà impliqués dans cette démarche.



Cette approche globale facilite les actions engagées également auprès des encadrants et des agents puisqu'elle évite la stigmatisation d'une population spécifique et identifiable.



Pratique n°2 : la sensibilisation et la formation des encadrants de proximité - Ville de la TRINITE



La sensibilisation et la formation des encadrants de proximité dans le cadre du PCPLCI de la ville de la TRINITE.

Les agents peuvent bénéficier de tous les dispositifs mis en place dans le Plan Communal de Prévention de la Lutte Contre l'Illettrisme de la ville de la TRINITE.

Ceux qui, avant leur embauche étaient accompagnés par le CCAS, continuent à bénéficier de l'aide de l'équipe pluridisciplinaire.

Tous ceux qui, bien que salariés, se trouvent dans une situation relevant des prérogatives du CCAS le peuvent également.

Les encadrants pour leur part bénéficient des synergies mises en place.

C'est à ce titre qu'ils ont suivi l'action de sensibilisation à la prévention et à la lutte contre l'illettrisme animée par le **Centre Ressources Illettrisme (CRI)**.

La sensibilisation des encadrants de proximité

Plus d'une soixantaine d'encadrants de proximité ont bénéficié au début de cette année d'une action de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme intitulée « Repérer, mobiliser et orienter les personnes en situation d'illettrisme ».

Cette action de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme est une première action mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat de la mission régionale de l'ANLCI avec la Ville de La Trinité dans le cadre du PCPLCI. **L'objectif est d'apporter aux agents d'encadrement des informations générales pour faciliter le repérage des personnes en situation d'illettrisme, l'accompagnement, l'orientation vers les personnes ressources au sein de la collectivité, à savoir le Service des Ressources humaines ou le CCAS.**

Trois sessions de sensibilisation ont été réalisées auprès de chaque catégorie de personnels d'encadrement : les chefs de services et les chefs d'équipes, ainsi que les travailleurs sociaux qui ont été aussi ciblés en raison de leur proximité avec la population.

Cette sensibilisation s'est effectuée à trois niveaux :

- 1** présentation du Plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme,
- 2** repérage, mobilisation et orientation des personnes en situation d'illettrisme,
- 3** présentation de la démarche mise en œuvre au sein de la collectivité pour accompagner les agents qui feront l'objet d'un repérage.

Lors des trois rencontres de sensibilisation qui se sont déroulées à Trinité les deux premiers niveaux ont été traités de concert avec les objectifs généraux suivants :

- mieux appréhender le phénomène de l'illettrisme,
- établir un premier diagnostic,
- adopter la posture adéquate face à une personne en situation d'illettrisme,
- proposer des solutions en liens avec les objectifs du PCPLCI.

Le partage des expériences des uns et des autres a permis aux participants de mieux appréhender la problématique et de se préparer à leur rôle futur.

De ce fait, il leur sera plus facile de repérer les personnes en difficulté, de mieux les accueillir, de les sensibiliser à leur tour afin de les inscrire dans un parcours de formation proposé par la collectivité aux agents concernés tant à l'interne qu'à l'externe, en lien avec les partenaires mobilisés autour de Plan communal de prévention et de lutte contre l'illettrisme.

Les sessions de sensibilisation se sont terminées par la projection d'un film réalisé par l'AGEFMA en 2011 dans le cadre de l'émission « 300 secondes pour la formation ». Ce dernier présente des exemples d'actions mises en œuvre par le CNFPT auprès de la Communauté d'agglomération du centre de la Martinique (CACEM) et de la Ville de Case-Pilote.

Dans ce film, le témoignage d'un agent engagé dans le parcours de formation proposé est une belle illustration du fait que l'on peut sortir de l'illettrisme et progresser dans sa vie professionnelle.

De nouveaux repérages ont été réalisés depuis ces actions de sensibilisation.

La formation des encadrants de proximité à la problématique de l'illettrisme

La formation devra venir apaiser une vraie attente des chefs d'équipes et des chefs de services qui veulent savoir comment opérer et ne pas « accroître » la souffrance des agents.

Un plan d'actions de formation est actuellement à l'étude dans le cadre du partenariat conclu entre le CNFPT et la ville de la TRINITE. Ces formations pour les agents repérés devront s'effectuer en intra et se réaliser sur le territoire de la TRINITE pour ne pas les « exposer » et pour rassurer ce personnel.

Des conditions pour mettre les apprenants à l'aise, en confiance et en éveil.

La formation des encadrants pourra se réaliser en intra ou en inter sur 2 jours et abordera les points suivants :

- identifier et comprendre la situation d'illettrisme,
- repérer la situation d'illettrisme chez l'agent,
- adapter son mode de fonctionnement aux spécificités de ces personnels,
- accompagner ces agents dans leur démarche de formation.

La formation des encadrants aux entretiens d'appréciation du personnel

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme les entretiens d'appréciation du personnel revêtent une importance particulière.

Cette revue d'effectif qui permet de faire un point sur le positionnement des agents sur les missions qui leurs sont dévolues mais aussi sur leurs pratiques par rapport aux activités, permet également le repérage et la détection des situations d'illettrisme.

Lors de cet entretien le chef de service observe le comportement de l'agent, repère le niveau de ses acquis et d'éventuelles stratégies de contournement parmi les plus usuelles. Il peut aussi mettre en place des situations appropriées permettant de repérer la situation d'illettrisme.

Rappelons que tous ces managers de proximité ont été sensibilisés au repérage, à l'accompagnement et à l'orientation de ces personnels.

Les conditions de réussite pour l'accompagnement des personnels en situation d'illettrisme :

- s'inscrire sur une stratégie des petits pas et laisser mûrir l'adhésion à la démarche d'intégration dans l'esprit de l'agent,
- valoriser les agents, mettre en valeur leurs stratégies de contournement,
- insister sur les impacts et les gains personnels de la démarche,
- personnaliser l'accompagnement.



Pratique n°3 : la mise en place d'une aide technique auprès des managers de proximité



La mise en place d'une aide technique auprès des managers de proximité pour l'élaboration de plans individuels de formation à destination des agents en situation d'illettrisme à la mairie de SAINTE LUCE.

Le contexte

SAINTE LUCE, « la ville qui bouge » dit son slogan, est située au Sud de la Martinique. Elle s'étend sur 28 Km² et compte 9900 habitants en 2014 (source : Mairie). L'accroissement démographique enregistré ces dernières années montre bien le fort pouvoir d'attractivité de la ville qui a su jouer sur ses atouts que sont la campagne et surtout ses diverses plages et le sentier littoral qui borde la commune. La population grimpe jusqu'à 16 000 personnes environ en haute période touristique et en période de vacances.

SAINTE LUCE est la deuxième ville balnéaire touristique de la Martinique en terme de capacité d'hébergement grâce aux grands hôtels et aux nombreux gîtes qui se sont installés sur son littoral. Les services de la ville de SAINTE LUCE ont dû s'adapter pour accompagner cette évolution qui a vu la commune passer de la physionomie d'un village à celle d'une ville touristique.

L'effectif de la collectivité est composé de 211 salariés tous statuts confondus, l'âge moyen est de 52 ans. Le service technique compte 44 agents et le personnel opérant en milieu scolaire 72, soit environ 55 % de l'effectif global.

Ce sont ces deux services qui sont les cibles de la pratique étudiée.

La commune se situe dans un bassin social et économique où le taux d'illettrisme s'élève à 10,6 %. Les divers recensements opérés ne nous indiquent pas de taux d'illettrisme pour la seule commune de SAINTE LUCE.

L'élément déclencheur

En 2009, le CNFPT diligente une mission d'audit pour un recensement et une analyse des besoins en formation des services techniques

La volonté affichée est de permettre aux collectivités de remplir leur obligation légale en matière de formation professionnelle et d'offrir au personnel un plan triennal de formation. L'ambition première de cette mission est aussi de faire acquérir aux agents les compétences-métier leur permettant de s'adapter à leurs postes de travail et suivre l'évolution de leurs emplois.

La mission a consisté à mener 9 entretiens individuels auprès des responsables de service, 9 auprès des chefs d'équipe et 41 auprès des agents.

Très vite la chargée de mission repère et identifie des situations d'illettrisme et en accord avec l'édilité elle étend sa prospection sur ce domaine.

Un premier diagnostic révèle que les services concernés sont les services Techniques et le service de la Restauration scolaire. Un peu plus d'une vingtaine d'agents sont concernés par le phénomène. Ils sont repérés mais pas informés.

Parmi ces agents, deux personnes, un homme et une femme décident de s'inscrire dans des ateliers de lecture et d'écriture dans un organisme de formation de la commune. Une fois informée, la municipalité décide de les accompagner et de prendre en charge les frais afférents, d'inscrire ces formations au plan de formation et de libérer ces agents pendant leur service pour suivre la formation, pour leur éviter de suivre des cours du soir.

La volonté communale de lutter contre l'illettrisme dans ses rangs est née.

Du repérage des situations d'illettrisme au plan de formation :

La détection des besoins

Une fois la mission du CNFPT terminée, le service des Ressources Humaines de la ville, charge les directions des services techniques et de la restauration de poursuivre l'action entreprise et d'approcher les personnes identifiées afin d'obtenir leur approbation pour une inscription à une action de formation. Cette mission est confiée aux managers de proximité et aux chefs de service qui ont été sensibilisés au repérage des agents en difficulté ainsi qu'à l'orientation de ces personnels vers la formation aux savoirs et aux compétences de base nécessaires dans leur activité.

Cette première approche s'est soldée par un échec. En effet force est de constater l'écart énorme existant entre les déclarations faites par les agents à la chargée de mission et celles faites à leur hiérarchie.

Face à leur hiérarchie de proximité, malgré les évidences, les agents identifiés opposent un déni de leurs difficultés.

Le recrutement de deux personnes ressources - « aides techniques ».

La création de conditions propices au repérage et à l'adhésion

Dans le cadre des recrutements de la ville, la Directrice des Ressources Humaines recrute successivement, une stagiaire préparant une licence « Ressources Humaines » puis une autre inscrite dans une formation de formateurs. Le thème de leur mémoire professionnel porte sur l'illettrisme.

La Directrice des Ressources Humaines confie à ces stagiaires, qu'elle considère comme des aides techniques, deux missions : la première auprès des agents des Ecoles et la seconde auprès de l'encadrement des services techniques.

L'objectif de ses missions demeure, dans l'approfondissement des actions menées antérieurement, le repérage, l'identification et l'accompagnement des agents en situation d'illettrisme dans ces deux services.

La première stagiaire est une gestionnaire Ressources Humaines. Elle a la tâche de faire le recensement et l'analyse des besoins de formation des agents des écoles. Elle effectue un stage de deux mois en 2010.

La seconde, formatrice au Rectorat, est inscrite dans une formation « certifiante » de formateurs, elle est sur le départ à la retraite et ce diplôme lui permettra de rester en activité en tant que formatrice. Elle réalise son stage, également de deux mois, six mois plus tard.



La mission des aides techniques

L'expérience professionnelle, le niveau de compétences dans les domaines du management et de l'illettrisme, la motivation des stagiaires, la nécessité de produire un mémoire de qualité ont permis à la Directrice des Ressources Humaines de confier à ces deux professionnels cette mission qui s'est déclinée **en quatre étapes** :

1. effectuer une revue des effectifs des services concernés,
2. repérer les situations d'illettrisme,
3. accompagner les chefs de service dans le repérage et la détection des situations d'illettrisme et sur l'analyse des besoins de formation de leur équipe,
4. sensibiliser les agents et les faire adhérer à la démarche de formation

La détection et l'analyse des besoins de formation des agents des écoles ont été conduites en binôme, aides techniques et managers. Cette proximité a permis également la formation des chefs de services aux savoirs pratiques et comportementaux sur le repérage des situations d'illettrisme.

La mission menée auprès des encadrants consistait dans un premier temps à faire le recueil de leurs besoins de formation mais également à faciliter leur implication dans le repérage, l'orientation, l'accompagnement et l'évaluation des situations d'illettrisme dans le cadre de leur activité d'encadrant.

D'un point de vue opérationnel le résultat attendu était la mutualisation des pratiques des encadrants et le transfert des compétences de l'aide technique vers les encadrants par le biais d'un accompagnement, d'un tutorat et d'actions de formations individuelles ou collectives.

La revue d'effectif a dressé une cartographie globale des besoins de tous les agents interrogés et sous le registre « remise à niveau générale » les situations d'illettrisme ont été identifiées. Les tests qui ont servi au repérage sont ceux qui sont les plus souvent utilisés comme instruire une fiche de renseignements, lire une fiche ou un document chiffré utilisé dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Très peu de place a été laissée aux stratégies de contournement.

Sur l'identification des compétences-métier le recensement a consisté en un recueil exhaustif des pré-acquis en termes de capacité, compétence et potentiel ainsi qu'un relevé de tous les besoins de compétences pouvant faciliter l'adaptation à l'emploi.

Les écarts, constatés et à combler, validés par les manager, ont servi de base à la conception du plan de formation.

Si le repérage et l'observation des situations d'illettrisme ont pu être entièrement conduits en binôme, la sensibilisation des agents a été plus difficile à mettre en œuvre.

La présence des aides techniques a facilité pour beaucoup la réussite de ce projet.



L'absence du regard hiérarchique sur ses capacités et l'aide extérieure proposée crée un confort qui permet le lâcher prise nécessaire aux ruptures et au changement. Les 20 agents identifiés se sont portés volontaires pour s'inscrire dans la formation sur les fondamentaux de bases mises en place par le CNFPT.

Il a fallu également convaincre ces agents de se retrouver dans des groupes de 10 personnes (pour des raisons financières et logistiques). Deux limites ont été posées par ces agents : l'obligation que ces formations se déroulent en intra, et sur le territoire de SAINTE LUCE, afin de réduire les chances qu'ils puissent être identifiés comme étant en situation d'illettrisme.

Il s'agit pour eux d'éviter « une mise à nu ».

De ce fait toutes actions inter-collectivités ont été écartées du dispositif. Pour permettre la réussite de ce projet et le départ effectif en formation les agents sont systématiquement remplacés dans leur service pendant les temps de formation.

La réalisation du processus

Date	Etapes	Acteurs	Outils/documents
2009	Détection et analyses des besoins de formations en vue élaboration plan de formation	CNFPT DRH Chargée de mission	Revue d'effectifs Fiches recensement des besoins
2009	Détection des situations d'illettrisme	Maire DRH Chargée de mission	
2009	Tentative élaboration d'un plan de formation illettrisme	DRH Direction de services Managers	Projet de la collectivité Besoins exprimés
2010	Choix de l'aide technique et Recrutement du stagiaire - Gestionnaire de RH	Maire DRH	Recrutement Entretiens préalables à la prise de poste
2010	Approfondissement repérage situation illettrisme Sensibilisation	DRH Managers Direction de services Aides techniques Agents	Questionnaire Entretien Revue d'effectifs Fiche de poste Fiche de repérage des situations d'illettrisme
2011	Choix de l'aide technique et Recrutement stagiaire Formatrice de formateurs	Maire DRH	Recrutement Longs entretiens préalables à la prise de poste
2011	Sélection et Développement des compétences des managers de proximité	DRH Direction de services Aides techniques Managers	Entretien Fiche de poste Formation Tutorat Mutualisation des pratiques
2012 2013	Elaboration du plan de formation Illettrisme	DRH Direction de services Service Formation	

La mise en place du plan de formation

En 2009 et 2010, deux agents ont bénéficié du soutien et de l'accompagnement de la collectivité dans leur démarche de formation. Une première est allée au bout de la démarche et s'est inscrite par la suite dans d'autres formations métier, un second a dû abandonner dans un premier temps pour des raisons de santé et a poursuivi par la suite une formation au braille, il occupe actuellement un poste équipé de standardiste au Service technique.

En 2015, une vingtaine d'agents ont suivi une formation sur les « fondamentaux de base » niveau1 :

- 9 hommes sur les 44 agents des services techniques
- 11 femmes agents des écoles.

Sur cette action de formation deux abandons ont été constatés après 3 semaines de formation.

En 2016, ils poursuivent tous le cursus sur le niveau 2.

Pour 2017, la formation des encadrants dans la lutte contre l'illettrisme est inscrite dans le plan de formation.

Ces formations seront inscrites de façon récurrente au plan de formation.

Au sortir de la formation sur les fondamentaux de base quelques agents poursuivront la formation sur les compétences métiers. Certains pensent s'inscrire à des concours internes.



Pratique n°4 : accompagnement d'agents en situation d'illettrisme à la ville de RIVIERE SALEE



Accompagnement d'agents en situation d'illettrisme à la ville de RIVIERE SALEE

Le contexte

La Commune de **Rivière- Salée** qui compte 13 021 habitants se situe dans le Sud de la Martinique. Elle s'ouvre au Nord-Ouest sur la baie de Génipa.

Rivière-Salée couvre une superficie de 3 935 hectares dont 96 appartiennent au domaine public et 114 constituent la zone des cinquante pas géométriques. Elle se place au dixième rang des communes martiniquaises par sa superficie.

C'est le cours d'eau « Rivière-Salée » qui a donné son nom à sa commune; cette rivière prend sa source au pied de la Montagne du Vauclin, sur le territoire du Saint-Esprit à Fond Coulisse.

L'effectif des services de la Ville est de 218 agents avec une pyramide d'âge vieillissante.

Éléments déclencheurs de l'action

Deux éléments déclenchent la prise de connaissance des situations d'illettrisme et la mise en place d'un dispositif de lutte contre l'illettrisme.

La réalisation d'un état des lieux pour connaître l'état des compétences disponibles

Le premier élément déclencheur résulte d'une initiative du Directeur Général des Services (DGS) suite à un diagnostic établi dès son arrivée en 2007. Ce diagnostic a conduit à la réalisation de bilans de positionnement par le centre psychotechnique de l'AFPA qui a dirigé la ville vers l'Université Populaire de la Ville de Ducos.

Suite à la constitution des groupes par cet organisme les participants ont manifesté un mouvement de repli.

La mise en place du dispositif d'évaluation des risques professionnels

Le deuxième élément déclencheur résulte de nouveaux repérages d'agents en situation d'illettrisme lors de l'évaluation des risques professionnels menée par une chargée de mission entre 2009 et 2011.

Plusieurs portes d'entrées ont été mises en place afin de mettre les agents en confiance.

La collaboration avec une organisation syndicale intéressée.

L'entrée qui a été privilégiée, compte tenu du sujet délicat, a été celle du syndicat. En effet, un agent syndiqué fortement intéressé par l'idée d'être pris en charge a, en collaboration avec la chargée de mission, amené les agents à se dévoiler.

Des échanges avec les chefs de service des agents concernés ont donc été organisés avec la chargée de mission en charge de la mise en place du suivi des agents en situation d'illettrisme.

En 2012 un plan de formation a été élaboré et a priorisé l'action « remise à niveau des savoirs de base ».

Un partenariat a alors été mis en place par la Ville avec le CNFPT qui était déjà engagé dans cette cause nationale.

Des tests de positionnement ont été menés par deux formateurs du CNFPT sur 18 agents pré détectés. Deux groupes de 8 agents ont par la suite été constitués (en effet deux agents ont abandonné après les tests) :

- Un groupe 1 au niveau degré 1 du référentiel ANLCI
- Un groupe 2 au niveau degré 2 et 2+ du référentiel ANCLI

De ces tests a découlé une formation qui s'est déroulée en intra entre avril 2014 et décembre 2014.

Une partie de la formation a été reprogrammée, en partie, entre janvier 2015 et mai 2015 en vue des rattrapages de jours de formation.

Moyens mis en œuvre pour l'action de formation

Moyens humains :

- 2 formateurs du CNFPT (français et mathématiques)
- 1 référente illettrisme collectivité -Chargée de mission qui a participé au repérage et qui a assuré l'organisation et le suivi de la formation.
- 15 agents (services techniques et équipements sportifs).

Moyens logistiques :

- Mise à disposition des agents par les chefs de services deux matinées par semaine (mardi et jeudi).
- Mise à disposition de deux salles (salle de délibération et salle des services techniques).
- Organisation de moments conviviaux pour établir la confiance nécessaire.

Déroulement de l'action de formation

A. DEROULEMENT

Constitution des groupes

Groupe 1

Ce groupe qui avait un niveau de compétence de niveau 1 était au stade du déchiffrage.

L'autonomie au niveau des consignes n'était pas acquise. En dépit de nombreuses pertes de concentration, la volonté de bien faire était cependant présente. Des différences de niveau ont été observées.

Groupe 2

Ce groupe qui bénéficie d'un niveau 2 (niveau plus élevé) travaillait dans une atmosphère beaucoup plus apaisée et concentrée. Le groupe était d'un niveau plus homogène.

Etat des présences

Absences ponctuelles

Des absences ponctuelles ont été observées et étaient pour la majorité des cas, dues à des arrêts de travail. Quelques retards ont été observés voire une ou deux absences pour démarches administratives urgentes.

Absences continues

Deux agents du groupe 1 n'ont assisté à aucune des journées de formation malgré leur participation aux tests. Les entretiens menés ont conclu à un abandon.

Mesures d'adaptations prises en fonction des aléas

Face aux absences constatées, la référente en charge du suivi de l'action a déployé un certain nombre d'ajustements tels que le déplacement soit des agents, soit des formateurs sur site, la reprogrammation des modules de formation sur de nouvelles périodes, l'intégration de moments conviviaux, pour faciliter la remobilisation des agents qui avaient tendance à se décourager.

La concertation entre les différentes parties dans le cadre d'un regroupement de l'action a recréé une nouvelle dynamique.

Evaluation de l'action de formation

Evaluation des formateurs :

Constat

- Une bonne cohésion et participation orale au sein des groupes surtout pour le groupe de niveau plus élevé (groupe 2).
- Le groupe 1 a été confronté à beaucoup d'absentéisme et à de nombreuses renoncations à la formation.
- Les nombreuses coupures ont obligé à une remotivation constante des agents par les formateurs et la référente de la collectivité.
- La récente réussite à l'examen d'adjoint technique a elle aussi participé à la motivation des agents.

Points forts notés

- Bon recrutement des stagiaires (groupes homogènes).
- Pot d'accueil motivant.
- Locaux adaptés.
- Mise à disposition des agents deux jours par semaine.

Les évaluateurs ont apprécié le suivi actif effectué par la référente illettrisme et les chefs de service tout au long de la formation.

Evaluation des agents

Très bon retour des agents qui ont été acteurs de leur parcours de formation puis d'évolution. Tous les agents ayant suivi ce parcours ont en toute confiance préparé et réussi leur examen professionnel en fin d'année 2015.

Ils ont beaucoup apprécié les moments de convivialité organisés dans le cadre de leur formation et se sont sentis valorisés.

Evaluation de la Collectivité

En dépit d'une désorganisation de leur service durant un an, les chefs de services concernés se sont engagés dans cette action. Ils ont noté un bon suivi des agents par les formateurs et la référente de la Collectivité.

Les encadrants de proximité ont constaté que les agents étaient plus à l'écoute et plus impliqués dans leur mission à l'issue de cette formation.

Points à améliorer selon les encadrants

- Amener les agents à être fédérés autour d'une même tâche et à prendre la mesure de leurs actions (remédiation cognitive).
- Initiation informatique en vue d'une prise en main de leur propre parcours de formation.

L'implication forte et constante de la référente a permis, grâce aux **points réguliers faits en intra, de réajuster l'organisation avec les formateurs.**

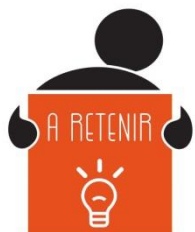
S'agissant de la poursuite de l'action, le projet de la collectivité a consisté à consolider l'apprentissage des savoirs de base avec les mêmes agents mais sous une autre forme.

Les agents des deux groupes ont été positionnés en 2016 sur une action de formation « découverte de l'outil informatique » qui s'est déroulée au CNFPT.

La poursuite du parcours de formation proposé à ces agents porte sur une initiation à la bureautique ainsi que sur une action de remédiation cognitive.

Par ailleurs s'agissant de l'évolution de la carrière des agents :

- **tous les agents des deux groupes ont réussi à l'examen d'adjoint technique 1^{ère} classe.**
- **deux agents du groupe 2 ont été promus chefs d'équipe et ont été formés à l'évaluation des agents qu'ils encadrent.**



Et enfin, la Collectivité souhaitant poursuivre son engagement dans la lutte contre l'illettrisme, a de ce fait ré intégré cet objectif « remise à niveau et consolidation des savoirs de base » dans son plan de formation 2017-2019.

CONCLUSION

Tout au long de ce forum des pratiques, les participants ont tenté de définir le profil type de l'encadrant de proximité, militant de la cause de l'illettrisme souhaitant œuvrer dans un dispositif de prévention et de lutte contre l'illettrisme.

Les conditions de réussite et les préconisations ci-dessous tentent de définir les nouvelles missions et les nouvelles postures qui devront être celles des encadrants de proximité, acteurs dans le champ de la lutte contre l'illettrisme.

Elles viendront enrichir l'offre de formation proposée par le CNFPT.



Les conditions de réussite



Organiser la mission illettrisme des managers de proximité :

Dans une politique communale globale et volontariste

Dans un cadre formalisé autour d'un référent illettrisme désigné

Dans un cadre connu et reconnu autour d'un projet partagé



Donner de la visibilité, de la cohérence et de l'efficacité au dispositif mis en place :

Plan de communication de la ville sur la lutte contre l'illettrisme

Réunion de concertation



Organiser de façon récurrente des campagnes d'information des managers :

Campagne de sensibilisation

Ateliers d'échange et d'analyse de pratiques

Actions de remise à niveau



Faire des encadrants des acteurs de la cause nationale dans les collectivités avec un statut de :

Partenaires de la politique de prévention et de lutte contre l'illettrisme

Ambassadeurs auprès de leurs collaborateurs

Evaluateurs pour le repérage et le positionnement des agents

Tuteurs illettrisme pour l'accompagnement et le suivi.

Quelques préconisations

Construire le processus d'accompagnement et de suivi des agents tout au long du dispositif.

Le repérage, la détection, l'accompagnement et le suivi des agents en situation d'illettrisme seront assurés par le manager-tuteur et le référent illettrisme.

Le référent Illettrisme et le référent de formation devront élaborer le dispositif individualisé et s'assurer de la présence de l'agent dans l'action de formation.

L'encadrant de proximité devra faciliter et organiser les départs en formation.

Le référent formation et le manager-tuteur devront aider à la conception du projet.

Le manager-tuteur devra s'enquérir d'une participation active de l'agent dans son projet et dans la formation, des avancées et des difficultés rencontrées dans l'action et dans le dispositif. Il devra encourager les efforts entrepris, repérer les axes de progrès et anticiper les causes éventuelles d'abandon.

La Direction des RH fera le bilan du dispositif et étudiera les perspectives.

Organiser un parcours de formation dédié aux encadrants comprenant :

Une action sur les compétences de base pour une remise à niveau des managers en situation d'illettrisme eux-mêmes.

Une sensibilisation à la prévention et à la lutte contre l'illettrisme.

Une action de sensibilisation sur le rôle, la mission, les activités attachés à cette fonction.

Une action sur le repérage des situations d'illettrisme.

Une action sur un tutorat spécifique pour l'accompagnement des agents concernés.

Une action sur les droits et les devoirs des agents des collectivités.

Une action pour l'appréciation des compétences et l'évaluation des agents afin d'évaluer le degré d'illettrisme des agents.



Prévoir un temps de rencontre pour établir un bilan illettrisme annuel en interne mais également avec le CNFPT et l'ANLCI.

La proposition de dispositif de formation Illettrisme du CNFPT

Sensibilisation des services RH / encadrants à la lutte contre l'illettrisme

Publics :

- Tout agent ayant en charge la mise en œuvre de la politique ressources humaines de la collectivité.

Objectifs de la formation :

- Donner des clés de compréhension sur les situations d'illettrisme.
- Proposer un accompagnement des agents concernés.
- Présenter les dispositifs de formation possibles.

Repérage et l'accompagnement d'agents en situation d'illettrisme

Publics :

- Agents des services formation et ressources humaines.
- Responsables de service mobilisés dans une démarche de lutte contre l'illettrisme.

Objectifs de la formation

- Connaître les situations d'illettrisme : impacts, causes, effets, dispositifs.
- Caractériser le repérage, ses buts, ses obstacles et enjeux.
- Acquérir des repères méthodologiques et des outils en les contextualisant pour élaborer une démarche interne.
- Communiquer en interne sur la démarche et mobiliser l'encadrement sur le projet.

Contenu :

- Définitions des situations d'illettrisme.
- Dispositifs de formation et acteurs.
- Comment communiquer sur l'illettrisme.
- Déontologie de l'accompagnement.
- La démarche de repérage : conditions, outils et méthodes.
- Elaboration d'une démarche de repérage, mise en pratique et évaluation.

Accompagnement et positionnement en situation d'illettrisme

Publics

- Agents sensibilisés à la question et désireux de participer à la lutte contre l'illettrisme.

Objectifs de la formation

- Être capable de conduire un entretien et d'obtenir des informations liées aux savoirs de base à partir du cadre référentiel de l'ANLCI.
- Être capable de pré-positionner un salarié en situation d'illettrisme vers une formation adaptée.
- Accompagner un agent positionné sur les savoirs de base en situation professionnelle.

Contenu

- Les outils permettant de faire un positionnement en situation d'illettrisme : référentiel de l'ANLCI, référentiel des compétences clés en situation professionnelle.
- Faire un pré-positionnement en situation d'illettrisme : méthode, outils.
- Conduire un entretien et obtenir des informations liées aux savoirs de base : histoire de vie, activité professionnelle, projection professionnelle.
- Accompagner un salarié en situation d'illettrisme.
- Vérifier le transfert des acquis en situation professionnelle.
- Faire des préconisations en cours et/ou après une période de formation.

En images



Un court film a été réalisé en Martinique, avec l'appui de l'Agefma, pour donner la parole aux praticiens engagés dans le programme de diffusion des bonnes pratiques porté par l'ANLCI en 2015-2017 avec l'appui du Fonds Social Européen.

A retrouver sur ANLCI TV sur le portail www.anlci.gouv.fr et dans la médiathèque de ce site.

Retrouvez ce guide pratique sur le portail www.anlci.gouv.fr.

Pour chaque région, un onglet « Forum Permanent des Pratiques » vous propose de retrouver toutes les grandes phases de ce programme de diffusion des bonnes pratiques et tous les documents clés qui y sont associés.

Les ressources sont également accessibles à partir de la médiathèque du site de l'ANLCI, ou sur demande auprès de l'ANLCI – 04 37 37 16 80.

www.anlci.gouv.fr



L'Europe s'engage en France
avec le fonds européen de
développement régional.

UNION EUROPEENNE