

# Formation continue

Rapporteurs :

Laurent NIETO

Jean-Pierre SIMONET

*En 1993, J.-P. SIMONET présentait un rapport sur la formation continue qui, à partir des concepts relatifs à la philosophie de l'éducation et de l'analyse des dispositifs en place, appelait à un projet de formation continue pour le groupe des I.T.P.E.*

*Depuis lors, une très lourde réflexion a été engagée à l'ENT.P.E en vue de renouveler le projet de l'Ecole, projet dont l'essentiel concerne la formation initiale, alors que dans le même temps une dégradation (au moins quantitative) de la formation continue des I.T.P.E. dans le ministère conduisait le Congrès 1996 à voter une motion spécifique.*

*Ce rapport 1997 cherche à faire le point de l'évolution de ce dossier et à décrire tous les enjeux attachés au développement d'une forte activité de formation continue sur le site de l'Ecole, au moment même où FORMEQUIP et l'ENT.P.E (Direction de la Formation Continue) renforcent la synergie de leurs activités en mettant en place un pôle de formation continue.*

# 1 **Le contexte européen et national**

Le Traité de Rome (1957) visait la mise en place d'un marché européen non seulement de la production (marchandises et services), mais également des facteurs de production : création d'un marché européen du travail. C'était (et c'est encore aujourd'hui) la construction européenne par l'économie, en attendant des jours plus favorables pour l'avènement d'une Europe politique.

Dans le domaine de la formation, le vocabulaire européen distingue l'éducation (formation initiale générale) et la formation professionnelle (initiale ou continue), mais l'ardeur réglementaire de la Commission a toujours été tempérée par une grande prudence fondée sur le principe de subsidiarité : la responsabilité de la mise en œuvre et du financement de la formation incombe à chaque état membre, l'Europe se concentrant sur l'impulsion de nature à favoriser le développement et l'innovation.

**Ainsi le levier de l'éducation au service de la construction politique d'une grande démocratie européenne a été moins développé que celui de la formation favorisant une augmentation de la productivité et de la mobilité intra-communautaire des travailleurs.** En 1993, la Commission a rédigé un Livre Blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi, destiné à déterminer les moyens de sortir de la spirale du chômage et de l'exclusion qui menace la vie sociale des états européens dans un contexte de mondialisation de l'économie. Ce document insiste sur :

- l'impératif de développer fortement la qualification des travailleurs pour accroître la compétitivité et la croissance,
- l'enjeu fondamental de la maîtrise des nouvelles technologies et en particulier les technologies de l'information ("société informationnelle").

Cette analyse confirme la finalité de plusieurs programmes européens relatifs à la formation professionnelle lancés dans les années 80, parmi lesquels :

## **Le programme COMETT (1986)**

Ce programme vise à renforcer les liens entre l'université et les entreprises, en soutenant le transfert, par la formation, des résultats de la recherche des laboratoires universitaires vers les entreprises, et en développant ainsi l'implication de l'enseignement supérieur dans la formation continue.

## **Le programme EUROTECNET (1987)**

Ce programme vise à intégrer l'évolution des technologies dans les méthodes de formation.

Citons également le programme **PETRA** (1988) centré sur la formation des jeunes dans le but de les faire bénéficier d'une formation professionnelle minimale (deux ans) après la scolarité obligatoire, ainsi que le programme **FORCE** (1990) cherchant à développer l'investissement des partenaires sociaux et économiques dans la formation continue, et le programme **LINGUA** soutenant l'apprentissage des langues européennes pour augmenter les capacités de mobilité.

Le Traité de Maastricht (article 127) renforce l'implication de l'Europe en lui conférant la charge de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle en appui et en complément de celle des Etats membres,

et en 1995 le programme **LEONARDO DA VINCI** est lancé. Il poursuit la dynamique et s'appuie sur l'expérience des programmes précédents en consacrant le principe du continuum de formation tout au long de la vie : le "long life learning".

Ce programme soutient la conception de produits et méthodes de formation innovants, leur diffusion et leur démultiplication.

Enfin, il convient de souligner que dès 1975 la communauté européenne a créé un organisme géré par un conseil d'administration composé de représentants de la Commission, des gouvernements, du patronat et des syndicats : le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), qui publie la Revue Européenne Formation Professionnelle (trois numéros par an) et d'où nombre d'informations ont été extraites pour la rédaction de ce rapport.

Il apparaît donc que la mondialisation des échanges et les tensions consécutives sur l'emploi conduisent l'Europe à investir prioritairement sur la formation professionnelle des populations les plus en difficulté et sur la qualification des jeunes en particulier ; ces priorités étaient au nombre des objectifs de la politique structurelle communautaire pendant la période 1989-1993, et se retrouvent renforcées pour la période 1994-1999 :

- objectif 3 : *combattre le chômage de longue durée et faciliter l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes risquant d'être exclues du marché du travail.*

Cependant apparaît, pour cette nouvelle période, un objectif spécifique aux populations ayant un emploi, mais soumises à l'évolution rapide de la technologie dans un environnement de plus en plus concurrentiel :

- objectif 4 : *faciliter l'adaptation des travailleurs aux changements dans l'industrie et les systèmes de production.*

Le Fonds Social Européen (F.S.E.) est la principale ressource financière mobilisée sur ces objectifs et la question de l'évaluation de son efficacité est posée. Outre les difficultés issues de l'hétérogénéité des informations statistiques, les approches scientifiques butent sur la complexité de la question en ce sens que le lien entre formation et emploi relève du casse-tête : même s'il est reconnu que la formation est une condition nécessaire à "l'employabilité", il n'y a pas de lien de cause à effet direct entre les politiques de formation et le niveau d'emploi, lequel dépend de nombreux paramètres constitutifs de la situation économique. Il est nécessaire que les politiques européennes et nationales de formation s'insèrent dans un dispositif coordonné plus global ; l'idée que l'on ne risque rien à investir massivement dans la formation, car "ça ne peut pas faire de mal", est probablement un peu hâtive au regard de la frustration et du désespoir de ceux, parfois honorablement diplômés, qui sont baladés de stage en stage sans véritablement réussir à accrocher un emploi. Du moins, la formation devrait dans ce contexte revêtir en plus d'une dimension dictée par la marche de l'économie, une dimension sociale au sens de l'intégration dans une société démocratique, car l'Union Européenne, c'est aujourd'hui plus de 20 millions de chômeurs, un taux de chômage supérieur à 20% pour les jeunes de moins de 25 ans, et plus de 50 millions de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté !

Dans ce contexte européen, les cadres ne constituent pas une cible spécifique, sauf à travers les programmes concernant la formation initiale des Universités et des Ecoles ainsi que la recherche (programmes SOCRATES, ERASMUS...).

Cependant, les cadres européens ont largement pris conscience de l'enjeu de la formation continue au point qu'une résolution intitulée "les cadres et la formation continue" a été adoptée à l'unanimité le 11 décembre 1996 lors de l'assemblée générale d'Eurocadres à Bruxelles organisée par le Conseil des cadres européens en liaison avec le comité exécutif de la C.E.S. (Confédération Européenne des Syndicats). Force Ouvrière y était représentée par l'U.C.I., bien connue des lecteurs de cette tribune et dont le S.N.I.T.P.E.C.T. est une des composantes.

Cette résolution souligne l'impératif de la formation continue pour les cadres :

*"Les cadres constituent une pièce maîtresse dans le processus de croissance économique et sociale de la société. Bien qu'ils aient déjà un niveau de formation élevé, le développement rapide de la technologie les contraint à améliorer leurs qualifications."*

Cette résolution rappelle que les cadres sont des acteurs importants dans ce domaine, tant pour leur formation que pour celle des autres salariés, et appelle à une mobilisation de l'Europe en faveur de la formation des cadres et en complément des actions de masse décrites plus haut :

*"il est nécessaire de lancer des programmes européens spécifiques destinés à encourager la formation professionnelle à haut niveau. Ces programmes devraient également promouvoir le développement de nouvelles méthodes pédagogiques, qui tiennent compte de l'environnement du travail et des situations professionnelles des cadres, par exemple l'apprentissage in situ, l'enseignement à distance,..."*

La vision d'ensemble de la situation de la formation professionnelle dans les pays européens n'est pas facile ; l'Enquête sur les Forces de Travail (E.F.T.) qui est effectuée chaque année dans les pays membres, donne cependant quelques indications : ainsi les taux d'éducation initiale et de formation continue varient assez significativement selon les Etats. A cet égard, la France est dans le peloton de tête pour l'éducation (tranche 15-19 ans) avec l'Allemagne et les Pays-Bas et loin devant le Royaume Uni, mais semble nettement en retard pour la formation continue (tranche 35-44 ans) - enquête E.S.T. printemps 1994 .

Ce résultat est surprenant car la formation professionnelle continue a connu un développement très important en France depuis trente ans : dans le mouvement de renouveau social issu de mai 1968, un accord avec les partenaires sociaux en 1970 a été suivi d'une loi en 1971 rendant obligatoire la participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue et à proportion de la masse salariale. En outre, a été instauré le droit individuel pour le salarié de suivre une formation sans rupture du contrat de travail et sans perte importante de rémunération : le Congé Individuel de Formation (C.I.F.).

Ces dispositions ont considérablement développé la formation continue des salariés dans les entreprises d'une part, et ont été accompagnées d'initiatives publiques tout aussi importantes à destination des

publics en difficulté non salariés ; le tableau suivant est de ce point de vue très éloquent :

	Nombre stagiaires 1980	Nombre stagiaires 1994	Montants totaux consacrés 1994	Observations
Salariés entreprises	2 millions	4 millions	47 milliards de F	stages courts (42 h en moyenne)
Initiatives publiques	1 million	2 millions	33 milliards de F	stages longs (280 h en moyenne)

A noter qu'en 1994 les entreprises ont participé à hauteur du double de leur obligation légale (3,3% pour 1,5%).

Comparativement, le dispositif du C.I.F. ne concerne qu'un nombre réduit de personnes : 38 000 en 1994. Cependant, ce nombre est loin de représenter l'ensemble du public ayant pris l'initiative d'une formation (cours du soir...) évalué autour de 500 000.

Ce panorama hexagonal met en évidence le rôle important joué par les entreprises pour ses salariés, ainsi que par la puissance publique pour ce qui concerne "ses" chômeurs ; il met de ce fait en lumière la relative difficulté de la population active mobile, la plus adaptée en définitive au contexte économique, pour conjuguer formation et projet professionnel individuel.

En effet, les entreprises privilégient l'investissement à court terme et à retour rapide (pour l'entreprise) à travers des formations courtes destinées à améliorer immédiatement la qualité et la productivité ou à maîtriser l'évolution technologique de l'appareil de production, sans perspective particulière de promotion professionnelle. De son côté, la puissance publique concentre les efforts sur les populations déjà exclues du travail.

**Ainsi, la France est confrontée au paradoxe du développement de l'emploi "instable" consécutive aux pratiques de gestion des entreprises dans un contexte de concurrence mondiale, associé au délaissement des actifs mobiles les plus adaptés à ce contexte et qui nécessitent pourtant souvent plus de formation continue que les salariés stables : les entreprises ont externalisé cette question et la puissance publique n'en fait pas une priorité.**

La puissance publique est aussi en France un employeur de premier ordre, et la formation continue des fonctionnaires a suivi une évolution parallèle à celle du secteur privé, à la différence (importante) près que, là, l'investissement peut dépasser le court terme et accompagner la construction de la carrière du fonctionnaire.

La fonction publique de l'Etat a connu trois accords-cadres successifs relatifs à la formation continue. Le premier, en 1989, n'a pas été signé par Force Ouvrière car il engageait vers une gestion très dirigée de la carrière. Les garde-fous obtenus en 1992 ont permis la signature du deuxième accord-cadre, et le troisième a été signé en février 1996 au nom de Force Ouvrière par notre camarade Roland GAILLARD, Secrétaire Général de la F.G.F.

A cette occasion, Force Ouvrière s'est attachée à défendre le développement de la formation continue

pour tous, et sans que cela affaiblisse le cadre statutaire de la fonction publique de carrière ; de même, a été obtenu que *"lorsque la formation intervient en cas de mobilité fonctionnelle, elle ne peut être un préalable à l'affectation sur un nouvel emploi, mais une mesure consécutive"*. Ainsi, la notion de gestion individuelle de formation a pu être écartée au profit de la "gestion personnalisée de la formation" : ces subtilités de vocabulaire portent en fait sur des principes relatifs au lien entre formation, notation et carrière, et la position défendue place l'agent au centre de la problématique et en position d'acteur responsable, au lieu de le considérer uniquement comme un élément de la "ressource humaine".

Cet accord porte sur une durée de trois ans et dispose que le nombre minimum de jours de formation par agent et par an doit au terme de cette durée, passer de trois à cinq jours par an pour les catégories A et B, et de quatre à six jours pour les catégories C. De même, l'objectif de contribution minimale annuelle de chaque ministère à la formation continue est fixé au terme de l'accord à 3,8% de la masse salariale.

En outre, le mécanisme du congé de formation professionnelle est confirmé dans la limite de 5% de l'effectif du service : le plafond de l'indemnité mensuelle forfaitaire est porté de l'indice brut 638 à l'indice 650 (rappelons que l'indemnité est égale à 85% du traitement brut et de l'indemnité de résidence détenus au moment du départ en congé formation et dans la limite de ce plafond). Notons immédiatement que ce plafond financier constitue un obstacle majeur pour la plupart des I.T.P.E.

Enfin, l'accord prévoit que *"les agents totalisant plus de dix ans de services effectifs pourront bénéficier sur leur demande, dans la perspective d'une évolution fonctionnelle ou géographique de leur carrière, d'un bilan professionnel dont l'objet est d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet d'évolution professionnelle et, le cas échéant, un projet de formation"*.

Ce concept a d'ailleurs fait l'objet d'une prise de position du S.N.I.T.P.E.C.T. lors du congrès de décembre 1996 et ces éléments seront repris dans la suite de rapport.

Pour ce qui concerne les cadres, il convient de souligner le paragraphe suivant : *"les cadres doivent être admis à suivre des actions de formation spécifiquement utiles à leur exercice professionnel, ou répondant à leur projet personnel de carrière"*. Cette reconnaissance, dans l'accord cadre, de besoins spécifiques est particulièrement importante et nous y reviendrons.

**Il est maintenant nécessaire que cet accord Fonction Publique soit décliné dans chaque ministère : la concertation a été lancée au ministère de l'Équipement, mais au moment où sont rédigées ces lignes, elle n'a pas abouti et la vigilance recommandée par la F.G.F. reste bien nécessaire ; ainsi la dernière version du texte proposé par la D.P.S. a gommé la reconnaissance de besoins spécifiques pour les cadres : le S.N.I.T.P.E.C.T. s'élève avec vigueur contre une telle vision rétrograde de la part du ministère !**

Cette vigilance est d'autant plus nécessaire pour les I.T.P.E. que nos gouvernants ont une fâcheuse tendance, soutenue par certains corps à vision élitiste, mais ce n'est pas nouveau, à distinguer de manière exclusive l'encadrement supérieur du reste de la

population des cadres. C'est ainsi qu'en mars 1996, le ministre de la Fonction Publique a commandé à Véronique CHANUT - professeur agrégé de sciences sociales, ancienne chargée de mission auprès de Serge VALLEMONT, Président du C.R.D.A. (1993 à 1995), et ancienne chargée de mission auprès du directeur du personnel et des services du ministère de l'Équipement (1995) - un rapport sur la formation continue de l'encadrement supérieur de l'État.

Ce rapport a été rendu en août 1996, et non publié depuis, à l'issue d'une rapide tournée des acteurs institutionnels du système : directeurs du personnel des ministères, directeurs d'écoles dont sont issus les cadres supérieurs, formateurs..., mais sans que les cadres ou leurs représentants soient entendus, ce que nous dénonçons en tant que syndicat de cadres et en particulier de cadres supérieurs. Il fait le constat d'un foisonnement d'actions spécifiques au rang desquelles le C.S.M.E. mis en œuvre à l'E.N.T.P.E fait figure de pionnier et de modèle, mais note une certaine uniformité des contenus et des modalités de ces cycles, une faiblesse de l'évaluation des besoins et l'absence de liens actifs avec la recherche.

Le rapport préconise le renforcement de la vision stratégique dans laquelle doivent s'inscrire ces cycles (certaines administrations privilégieraient-elles l'affichage dans le registre du prestige ?), le développement de l'évaluation et de la valorisation de ces formations, et l'amélioration de la qualité (conception pédagogique et organisation des formations) : à cet égard le S.N.I.T.P.E.C.T. a déjà vigoureusement réclamé le renforcement du C.S.M.E. à l'E.N.T.P.E et s'est insurgé contre la baisse des crédits qui y sont consacrés.

Suite à ce rapport et sous l'égide de la D.G.A.F.P., un comité de pilotage associant les directeurs du personnel vient de préconiser le lancement d'un programme interministériel de formation continue de l'encadrement supérieur, mettant à contribution plusieurs écoles de l'administration ; le S.N.I.T.P.E.C.T. doit maintenir sur cette affaire une grande vigilance : tout en reconnaissant l'intérêt de la dimension interministérielle (qui existe déjà au C.S.M.E. quant au public des stagiaires), il importe de valoriser l'expérience acquise avec le C.S.M.E. et de sauvegarder sa localisation à l'E.N.T.P.E, en permettant ainsi une démultiplication en modules de formation continue (par Forméquip) accessibles à un public plus large que celui du C.S.M.E.

Pour la Fonction Publique Territoriale, l'essentiel de la formation continue est assuré par le C.N.F.P.T., qui tire ses ressources d'une contribution obligatoire des collectivités territoriales, lesquelles ont tendance à vouloir "récupérer la mise" et font peu appel à d'autres opérateurs ; nous avons à maintes reprises souligné dans cette tribune l'importance des attentes des ingénieurs territoriaux, qui ne trouvent pas toute l'offre nécessaire auprès du CNFPT, en particulier nos camarades des services départementaux.

A cet égard, l'intervention d'Emile ZUCARRELLI, ministre de la Fonction Publique, devant le Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale le 3 juillet dernier, trace la voie d'une évolution intéressante dont l'E.N.T.P.E et Forméquip doivent être acteurs : le ministre a souhaité que soient pleinement utilisées les possibilités de conventionnement avec les écoles de l'État.

## 2 *La question de l'évaluation de la formation continue*

Si cette vieille question est toujours d'actualité, c'est que, comme nous l'avons vu pour les politiques de formation, sa complexité ne permet pas de réduire la réponse à quelques recettes simples et reconnues. En fait, l'évaluation n'existe que par rapport à une finalité. Or si les techniques d'évaluation des modules traditionnels de formation sont aujourd'hui couramment maîtrisées (évaluation à chaud avec les stagiaires, à froid avec les donneurs d'ordre...), il faut bien reconnaître qu'elles ne consistent en général qu'en l'examen de l'atteinte d'objectifs pédagogiques prédéfinis : transmettre des savoirs au stagiaire, le rendre capable de savoir-faire ...

Car la formation ne reste qu'un moyen parmi d'autres dans le cadre d'une dynamique collective ou individuelle dont la finalité est d'ailleurs souvent exprimée en prenant des hypothèses quant à l'évolution des facteurs externes susceptibles d'influencer cette dynamique.

**Au-delà des évidences, l'évaluation de la formation continue s'intègre donc dans une évaluation plus globale, et devient par là opportunité et objet de dialogue social : elle doit être déclencheur de concertation entre les acteurs et se transcender en prolongeant le processus de formation.**

**Ainsi, la performance de l'évaluation de la formation est conditionnée par la qualité de l'organisation sociale de l'organisation dans laquelle elle est mise en œuvre : c'est une dimension des "organisations qualifiantes".**

## 3 *La formation continue des cadres*

Que ce soit à travers l'éclairage européen, l'examen des réflexions et des discours divers, ou de par notre vécu professionnel, nous percevons bien que la formation continue des cadres constitue un volet particulier qui perdrait à être banalisé dans une vision de masse qui est trop souvent celle des services responsables de la formation. Cependant, cette question est rarement développée, comme si elle relevait du "politiquement incorrect", au regard des immenses besoins de qualification attachés aux publics les plus en difficulté, et en vertu du "principe" selon lequel un cadre est censé être formé une fois pour toute. Aussi les réflexions qui suivent s'inscrivent-elles dans la tradition d'analyse libre, sereine et sans tabou du S.N.I.T.P.E.C.T.

### 3.1 *Les cadres sont-ils des êtres spécifiques au regard de la formation?*

La société est partagée en deux mondes: celui du travail et celui du sans-travail; le monde du travail est lui-même partagé en deux parties, inégales en nombre, les cadres et les non-cadres. Les cadres ne sont pas les ennemis de "la classe ouvrière", ce sont, aujourd'hui, ses enfants; c'est que, durant les "trente glorieuses", l'ascenseur social a particulièrement bien marché. Les cadres ne sont plus des êtres à part dans l'entreprise,

dans l'administration, dans la société. Les cadres sont des gens comme les autres, corvéables, mutables et licenciables; car cela se produit déjà dans la fonction publique (territoriale) comme dans l'entreprise. Alors pourquoi diable les cadres seraient-ils spécifiques en matière de formation? Le "statut" de "cadre" (par opposition à celui de "non-cadre") est une invention bien française; dans notre chère société hexagonale, le (l'emploi du masculin est référé au terme générique) cadre encadre, il exerce des responsabilités humaines, financières, techniques... bref il dirige les gens et les choses, il manie les finances publiques ou privées, il invente, il conçoit, il travaille avec sa matière grise... D'aucuns y trouvent quelque plaisir, y montrent quelque talent, la plupart exercent ce type de fonctions sans que cela résulte d'une vocation déclarée dès l'enfance et s'attachent à faire preuve de compétence et d'ouverture d'esprit... Pour achever ce préambule, nous croyons pouvoir mettre en évidence quelques idées directrices:

- la première responsabilité d'un cadre est d'animer et de diriger un groupe humain,
- ou encore d'explorer et de développer des domaines scientifiques et techniques à un très haut niveau,
- les cadres sont de moins en moins "distants" des non-cadres, de moins en moins différents, notamment par le niveau de formation et de diplôme; les cadres sont de plus en plus "banalisés",
- s'ils gardent certaines spécificités, ce n'est pas du fait d'un statut d'ordre supérieur, mais du fait de leur capacité à exercer leur fonction au sein de l'entreprise, fonction plus exigeante, plus engageante, plus gratifiante.

Ce qui caractérise et distingue les fonctions d'encadrement, c'est la nature et l'étendue des responsabilités exercées et c'est la maîtrise de domaines scientifiques ou techniques complexes; la formation des "cadres" devra donc se référer à ces fonctions qui comportent d'autres dimensions que techniques ou administratives pures.

### 3.2 *La formation continue des cadres : entre éducation, formation et culture*

La formation des cadres ne répond pas au concept de continuité; il ne s'agit plus de "continuer" un processus de formation commencé dans les cycles secondaires et supérieurs; il s'agit plutôt, à tous les moments de sa vie professionnelle, de se mettre en situation de recommencer à apprendre, dans des champs nouveaux et selon des méthodes nouvelles, sous peine d'être très rapidement obsolète, hors d'usage.

La formation des cadres est un éternel recommencement; elle correspond à un processus cumulatif, par rapport aux formations passées, et à un processus exploratoire sur de nouveaux champs de connaissance; elle procède d'une logique de récurrence et de rémanence.

La "matière grise" du cadre constitue sa seule "force de travail"; il se doit de la régénérer et de la développer.

La formation continue des cadres recouvre trois dimensions au moins:

- **culturelle** : elle doit permettre de développer la culture personnelle et professionnelle du cadre, de lui donner les clés pour une vision globale, de l'aider à

comprendre les grandes évolutions de son environnement social, technique et professionnel,

- **sociale et managériale** : elle doit aider le cadre à traduire sa compréhension du "monde" et de l'évolution de son groupe de métiers en éléments d'animation, de direction et de gestion des équipes qu'il conduit ; elle doit le préparer et l'aider à assumer sa responsabilité de formation de ses collaborateurs,
- **technique** (au sens large ITA) : elle doit permettre de se perfectionner dans un domaine technique ou de changer de domaine (formations lourdes de réorientation de carrière).

Ce type de formation s'adresse autant au généraliste qu'au spécialiste, en complément de formations spécialisées et de l'autoformation.

Ces trois dimensions de la formation paraissent encore plus nécessaires pour les cadres de service public : quelle que soit la structure qui les emploie **les cadres qui travaillent sur des prestations de service public contribuent à fabriquer des "objets à finalité sociale", leur production vise à améliorer la vie sociale et prend place dans des ensembles sociaux (hard ou soft) soumis à des interactions complexes.**

Il faut donc que le cadre puisse à la fois s'immerger dans l'organisation de la société et prendre le recul nécessaire à l'analyse. La formation continue doit à cet égard lui ouvrir des horizons et le mettre en situation d'échanges constructifs avec des acteurs différents : compréhension des mécanismes globaux et des logiques multiples, mise en perspective de l'action dans les systèmes globaux. Plus que tous autres, les ingénieurs T.P.E., ingénieurs de service public, "ingénieurs sociaux", dans le sens le plus noble de ce terme, sont placés au cœur de cette exigence.

Enfin, l'aboutissement de ce positionnement du cadre de service public le confronte à la question de l'évaluation des politiques publiques, laquelle tient sa pertinence du degré d'expression et de définition de ces politiques préalablement à leur mise en œuvre : cette question, pour laquelle l'E.N.T.P.E constitue un centre de ressources insuffisamment mobilisé, devrait être un thème transversal de la formation continue du cadre.

### **3.3 Responsabilité individuelle des cadres**

Le cadre a recours aux technologies "archaïques" (recherche bibliographique, lecture d'ouvrages, mise en pratique...), comme aux technologies modernes (réseaux informatiques, minitel, internet,...) d'accès et d'échange d'information qui permettent les processus d'autoformation ; de nouvelles formes d'enseignement dirigé "à distance" sont en cours de développement.

De par sa formation initiale supérieure, le cadre est apte à mobiliser ces différentes ressources, à en retirer la "substantifique moelle" et à mobiliser les connaissances ainsi acquises. **Les cadres sont donc en situation de responsabilité individuelle par rapport à leur propre formation.**

Ils le sont d'autant plus que leur formation permanente ne constitue pas un sujet de management fort dans les structures : même dans l'administration, et à l'instar de la situation globale du secteur privé décrite plus haut, il est bien rare que la formation soit négociée dans une logique qui dépasse les contours du poste occupé dans l'instant ; le chef de service ne s'intéresse pas en priorité à une démarche individuelle et volontariste du cadre, qui de surcroît peut éventuellement déboucher

pour ce cadre sur un changement de poste vers un autre service : le plus souvent il freine, aidé en cela par les contraintes financières, et au meilleur des cas il consent, non sans avoir culpabilisé le cadre par rapport à sa charge de travail et ses objectifs.

En outre, plus un cadre progresse dans les niveaux d'encadrement, moins sa formation continue s'avère objet d'un dialogue hiérarchique.

Pour autant, nous n'en déduisons pas qu'en face de questions qui dépassent l'intérêt immédiat d'un service, il faille, lorsque la structure s'y prête, mettre en place un pilotage central (au niveau de l'administration centrale pour le ministère de l'Équipement) : outre le côté irréaliste d'un tel système, cela introduirait le risque d'une dérive dangereuse dans la gestion du parcours professionnel - dérive à laquelle s'est très justement opposée la F.G.F. dans les discussions sur l'accord cadre fonction publique de l'État.

C'est pour toutes ces raisons que nous revendiquons que **la formation continue des cadres relève d'une démarche individuelle et responsable.**

Encore faut-il, et nous devons y veiller, que toutes les conditions d'exercice de cette responsabilité soient réunies :

- **conditions matérielles**: disponibilité (temps), moyens matériels (frais pédagogiques et de déplacement) ; la formation continue des cadres ne doit pas servir de variable d'ajustement dans la gestion des frais généraux ! de ce point de vue il y a au ministère de l'Équipement trop de "gestionnaires du budget de fonctionnement" qui se débattent dans d'importantes difficultés budgétaires et qui pratiquent sur ce poste de dépense la technique de la "fermeture du robinet" en interdisant par note de service l'accès à toute formation payante !,
- **conditions intellectuelles**: diminution de la pression génératrice de stress,...
- **visibilité suffisante** (collective et individuelle) sur les domaines d'activité, les métiers et leurs évolutions, et sur une offre de formation de qualité ; dans bien des services, aujourd'hui, les cadres se heurtent à une véritable rétention de l'information sur la formation,
- **capacité et moyens d'évaluation** : nous revendiquons le droit au bilan professionnel et ce point est suffisamment important pour faire l'objet d'un développement ultérieur dans le présent rapport.

### **3.4 Pour une évolution de l'offre de formation des cadres**

La formation continue offerte généralement aux cadres correspond encore trop souvent à des stages outils classiques. Nous ne nions pas toute utilité à ce type de stage, mais nous considérons qu'ils résultent, en ce qui concerne les cadres, d'une vision "mécaniste" et routinière des "fabriquants" de formation et par là même de leurs donneurs d'ordre (le confort douillet des habitudes ou des vieilles recettes amorties...)

En effet, nous devons nous interroger sur l'origine du besoin de formation ; à notre sens la formation continue n'est pas là pour rattraper les défaillances d'un système de communication et de management internes : instructions descendantes (réglementaires ou non) que leur lourdeur, leur approximation parfois, et surtout leur présentation rend parfaitement indigestes ! Combien de stages sont bâtis sur le seul objectif de traduire un texte

réglementaire et de le rattacher par fragments aux textes qu'il modifie ? !

L'évolution des technologies de l'information (réseaux, possibilité de mise à jour continue et de classement efficace d'ensembles techniques et administratifs cohérents grâce à des supports à grande capacité de mémoire assortis de didacticiels mobilisables à la carte...) met en évidence d'énormes marges de progrès, en particulier au ministère de l'Équipement, qui permettraient par voie de conséquence de sortir de la logique du "tout formation", sauf à vouloir faire du chiffre... (prépondérance des objectifs quantitatifs de l'accord cadre fonction publique).

Pour autant, le stage outil peut s'avérer, après analyse, adapté pour enclencher une évolution de pratique massive dans un service ; dans ce cas les cadres concernés ne doivent pas être des stagiaires "passifs" parmi les autres : ils doivent être acteurs de ces formations et cela suppose une prise en compte en amont (configuration du matériel documentaire, conception du stage etc.).

**Les cadres ont une responsabilité forte dans la conception et la mise en œuvre de la formation continue de leurs collaborateurs.** Pour illustrer ce nécessaire engagement, nous pouvons citer les interventions sur mesures de Forméquip au sein des entreprises ou des services administratifs, appelées "actions INTRA", qui sont de puissants outils de formation et de management; elles impliquent lourdement les cadres du service formé qui ont, avec l'aide et l'expertise de Forméquip, la responsabilité de définir le cahier des charges (objectifs et contenu) de la formation, de co-animer la formation et de la mettre en pratique et enfin de l'évaluer.

Ainsi la formation continue des cadres comporte des dimensions qui dépassent les stages outils :

- un retour aux principes et aux fondamentaux porteurs de sens; la formation continue retrouvera ainsi un souffle et une articulation avec la formation initiale avec laquelle elle tissera un lien épistémologique,
- un dépassement des logiques professionnelles productivistes pour aller vers le sens des choses,
- une déstabilisation intellectuelle et remise en question pour se remettre en mouvement, franchir une étape intellectuelle, faire un "saut qualitatif",
- une ouverture vers d'autres réflexions, vers d'autres éclairages des objets utilisés habituellement (apports de la recherche, apports des intellectuels, théoriciens de haut vol, philosophes, etc.)
- et en même temps un retour au sens du réel, par la confrontation avec les gens et les choses...

Pour ce qui concerne le ministère de l'Équipement, et hormis quelques efforts déployés notamment par Forméquip, les actions nationales comme les formations à la "prise de poste", ou les grands cycles thématiques C.S.M.E., C.S.H.A., C.S.E.R., pour intéressantes qu'elles soient, ne répondent qu'à une partie des besoins de l'encadrement.

### **3.5 Éléments de réflexion pour bâtir une "offre" différente**

Pour bâtir une "offre" différente, il ne faut plus bâtir une offre de formation continue! Il ne faut plus réfléchir à la place du cadre, mais il faut inventer les moyens et les services qui vont lui permettre de réfléchir et de définir le sens à donner à sa formation. Un cadre est un travailleur intellectuel, la formation est ce qui permet de régénérer et d'améliorer sa propre ressource, sa propre

capacité et donc sa propre satisfaction et sa propre "valeur d'échange".

Au cours de sa carrière, le cadre doit pouvoir franchir des étapes en recomposant des éléments épars de son expérience professionnelle, en approfondissant dans un domaine les savoirs fondamentaux nécessaires ou en se "reconstruisant" complètement. La réponse à cet objectif peut être un complément de formation de troisième cycle, par exemple. La connaissance ainsi consolidée, associée à une meilleure accroche à des réseaux professionnels et de recherche, augmenterait, en outre, les capacités et les performances du cadre dans sa propre structure et, au sein de celle-ci, dans son rôle de formateur ; ce type de démarche peut apporter une réponse intéressante à la question vitale du maintien de la technicité des structures.

Pour le ministère de l'Équipement, cette analyse renforce notre revendication de "crédit de quatrième année". Le "crédit de quatrième année" n'est pas la quatrième année d'études suivie par certains élèves de l'E.N.T.P.E : il s'adresse aux Ingénieurs T.P.E. ayant déjà un parcours professionnel ; ce n'est pas non plus le congé individuel de formation, ni l'année sabbatique, lesquels ont une logique indépendante des priorités du ministère employeur. **Le "crédit de quatrième année", que nous revendiquons comme un droit pour les Ingénieurs T.P.E., est une formation requalifiante lourde, le cas échéant diplômante, en phase avec les besoins du ministère, besoins que nous avons le devoir de satisfaire.**

Bien entendu, ce principe vaut lorsque la formation correspondante est réalisée à l'E.N.T.P.E : ainsi le master ingénieur du trafic récemment mis en place à l'E.N.T.P.E devrait pouvoir faire l'objet d'un "crédit de quatrième année", alors qu'aujourd'hui la plaquette de présentation de ce master n'est pas diffusée dans les services compte tenu de la durée et du montant de cette formation ; en outre la direction d'administration centrale en charge du domaine de la gestion et de l'exploitation du trafic, ne semble développer aucun discours visant à profiter de ce potentiel présent à l'E.N.T.P.E. ...

Dans tous les cas de figure, les cadres doivent être capables de se remettre en question et de bousculer les schémas de pensée et les pratiques habituelles ; pour ce faire, ils ont besoin d'assistance et de conseil personnalisés, de préférence externes à leur service; ils ont également besoin de propositions (et non d'une offre passe-partout et fourre-tout) de formations éclairées et de très haut niveau. Il en résulte que la qualité des intervenants dans les actions de formation doit faire l'objet d'une attention toute particulière ; de plus, les intervenants de très haut niveau sont non seulement rares, en général très sollicités, mais évoluent souvent dans des contextes et des logiques qui leurs sont propres (enseignement supérieur, recherche ...).

**Dès lors la préparation de ces actions et l'interface entre ces intervenants et le public de cadres appellent une ingénierie de formation très performante,** dont la plus-value consiste à analyser parfaitement les attentes de formation en les replaçant dans les contextes et les dynamiques professionnelles, à les traduire en objectifs de formation, à contractualiser en conséquence avec les intervenants, tout en optimisant la "déstabilisation" nécessaire au dépassement des stagiaires, et enfin à assurer un suivi et une évaluation pertinents. Mettre à l'affiche une célébrité peut produire le succès de

l'inscription à un stage, mais ne suffit pas à en garantir l'efficacité ; à cet égard, nous nous élevons contre une dérive chez certains maîtres d'ouvrages publics (services formation des préfectures en charge des actions interministérielles, collectivités territoriales, et même services du ministère de l'Équipement), qui consiste, dans une conception économique à courte vue, à ignorer la plus-value d'une ingénierie pédagogique de qualité, et à vouloir la court-circuiter pour s'en remettre directement à des intervenants repérés sur des catalogues de formation...

## 4 La formation continue des I.T.P.E.

L'Ingénieur des T.P.E. a la particularité d'être un cadre scientifique à spectre large travaillant en général sur des finalités sociales.

Avec l'École, qui est le creuset du groupe, il dispose d'un centre de ressources sans égal.

La formation continue sur le site lyonnais de l'E.N.T.P.E a vu le jour grâce à FORMEQUIP à la fin des années 1970, mais n'a connu un développement rapide que sur les dix dernières années.

Le projet renouvelé de l'E.N.T.P.E de 1986 fixait un seul objectif à ce titre : "L'E.N.T.P.E doit devenir progressivement un des leaders français en formation continue dans ses domaines d'enseignements".

De 1986 à 1990, la formation continue dispensée à l'École a été assurée au sein d'une seule structure et conjointement par l'École et l'Association FORMEQUIP (un programme unique, une mise en commun dans la structure associative de personnel de l'École et de l'Association, etc.).

En 1990, dans un souci de clarification des rôles et de transparence budgétaire, les activités de formation continue exercées par l'École et par l'Association FORMEQUIP ont été scindées.

Cette nouvelle organisation s'est notamment traduite par la mise en place d'une Direction de la Formation Continue (D.F.C.) au sein de l'École et la création d'une unité spécifique au sein de FORMEQUIP.

La D.F.C. répond aux commandes de la Direction du Personnel et finance ses interventions sur crédits budgétaires alloués par opération ou sur le budget global de l'École. Le personnel est constitué de fonctionnaires de l'État.

L'association FORMEQUIP répond pour l'essentiel aux commandes parapubliques, privées, des collectivités locales ou des services extérieurs du ministère, et intervient sur l'ensemble du territoire proposant des formations courtes, en général par modules de 2 à 3 jours, plusieurs modules étant éventuellement regroupés en cycle.

Ce service qui allie souplesse, rapidité d'intervention et adaptabilité à la demande, offre à la fois un regard "extérieur" et une bonne connaissance des structures du ministère : FORMEQUIP capitalise ainsi son expérience au bénéfice de l'ensemble de ses clients.

Ses interventions sont facturées aux stagiaires ou services demandeurs, l'association devant équilibrer son budget, rémunérer son personnel propre, couvrir ses frais de fonctionnement.

A noter qu'une convention entre FORMEQUIP et le ministère (D.P.S./R.F.) aboutit chaque année à une

sélection d'actions sur lesquelles le ministère finance des places qui sont ensuite offertes aux services du ministère, en complément des places payées directement par ces services.

Le ministère est donc à la fois autorité hiérarchique vis-à-vis de l'E.N.T.P.E. et client privilégié de FORMEQUIP. C'est pourquoi, par lettre de commande du 3 avril 1995 se rapportant au renouvellement du projet pédagogique de l'École, le Directeur du Personnel et des Services a demandé à l'E.N.T.P.E que soit proposée "une bonne articulation entre D.F.C. et FORMEQUIP". De fait la séparation en deux entités, pour nécessaire qu'elle fut - comme rappelé plus haut -, les avait fait peu à peu évoluer vers un fonctionnement parallèle insuffisamment communiquant : ce constat a également conduit le Conseil d'Administration de FORMEQUIP lors d'un débat relatif à la stratégie de formation continue à affirmer :

- 1) la nécessité d'amplifier la mise en synergie des deux structures de formation présentes sur le site de l'École, et de positionner le pôle issu de cette synergie dans le réseau formation du ministère de l'Équipement,
- 2) la nécessité de développer en parallèle l'activité formation continue pour le compte des autres structures qui emploient des I.T.P.E. : autres ministères, collectivités locales, parapublic, secteur privé,
- 3) l'enjeu du maintien de l'autonomie de FORMEQUIP dans la conduite de son activité formation continue, en même temps que celui du développement d'un véritable pilotage de cette activité, conjointement avec l'E.N.T.P.E pour la veille technologique, l'observatoire des attentes de formation, la mobilisation des ressources propres à l'E.N.T.P.E et à son réseau, et la recherche d'innovations.

**Ces objectifs conduisent tout naturellement à raisonner en référence à l'ensemble des ressources de formation continue, ou mobilisables pour la formation continue, présentes sur le site de l'École pour y mettre en place un véritable pôle de formation continue.**

Ce pôle de formation continue n'est pas une structure juridique nouvelle ; tout en respectant l'autonomie de décision de l'E.N.T.P.E et de FORMEQUIP, il associe leurs ressources de formation continue pour mettre en synergie leurs moyens en ce qui concerne les investissements nécessaires mais non immédiatement productifs (analyse des marchés, veille technologique, participation à des réseaux, échanges avec l'environnement externe...), tout en n'excluant pas des partenariats sur certaines productions.

Il a aussi pour vocation de valoriser l'E.N.T.P.E dans son ensemble en s'appuyant sur le savoir de ses laboratoires de recherche, sur l'expertise de sa formation initiale largement soutenue par un réseau varié de professionnels de terrain, d'universitaires et consultants et sur les apports conséquents de son environnement intellectuel. Cette dimension peut amener le pôle à s'engager sur des actions de formation pour des publics tiers en France, comme à l'International, de nature à favoriser la promotion de l'École.

Les discussions engagées entre l'E.N.T.P.E, FORMEQUIP et la D.P.S. ont permis en outre d'apporter une clarification quant à la répartition à l'intérieur du pôle des activités de formation assurées pour le compte du ministère de l'Équipement ; ces activités peuvent ainsi se répartir en trois familles :

- les formations issues du Schéma de Coordination des Actions Nationales (SCAN), formations longues à destination des agents du ministère et assurées par la D.F.C. ;
- les formations du type **INTER** (formations courtes, sur catalogue, et public diversifié). FORMEQUIP est dans le pôle, l'opérateur en charge de répondre à la commande des stages INTER du ministère.

Pour préparer cette commande, FORMEQUIP pratique la veille et l'écoute des besoins du terrain, et en particulier, s'efforce de proposer, chaque année, des actions nouvelles issues d'ateliers thématiques de réflexion en vue d'une sélection par la D.P.S.

Comme indiqué plus haut, cette sélection est formalisée par une convention listant les actions retenues, qui répondent aux orientations du ministère, sont ouvertes à l'ensemble du public-cible de FORMEQUIP et font l'objet pour les agents du ministère d'un pré-paiement par la D.P.S. ; le montant global annuel de ce pré-paiement est porté dans la convention. Chaque année, **nous déplorons l'insuffisance des crédits du ministère en regard de la demande des services**, lesquels - nous l'avons signalé - sont de plus en plus réticents à recourir à leurs propres crédits pour financer la formation continue des cadres.

- les formations de type **INTRA** (élaborées "sur mesure" pour un employeur ou un service et généralement réalisées "à domicile") ; ces formations peuvent être précédées de missions d'audit ou de conseil, et accompagnées d'actions de compagnonnage.

Ces actions sont la légitimité de FORMEQUIP qui y acquiert son savoir-faire. En effet, l'INTRA en prise directe avec les problématiques des clients permet de capitaliser des expériences et connaissances, et d'en faire bénéficier aussi les stagiaires des stages INTER.

Cette activité permet de connaître les besoins en temps réel.

Par ailleurs, FORMEQUIP peut être sollicité comme prestataire de service d'actions spécifiques et ponctuelles dans le cadre d'une commande centrale pour le compte ministère (ingénierie expérimentale répondant aux axes forts et innovants du ministère).

#### **Conseil-Audit**

Si les C.I.F.P. sont maintenant positionnés comme points d'appui pour les services extérieurs du Ministère en matière de conseil et d'audit, nous revendiquons fortement que les services (la M.O.L.) gardent le choix des prestataires de service.

Cette activité conseil-audit peut être menée par FORMEQUIP dans de nombreux domaines, compte tenu du réseau d'intervenants (ressources humaines et organisation toutes disciplines techniques), et être ou non suivie de formations INTRA.

Lorsque FORMEQUIP intervient pour le compte d'un service du ministère, nous proposons qu'un échange d'informations puisse être réalisé avec le C.I.F.P. concerné afin de rendre plus efficace encore l'effort global de formation du ministère

**Ainsi, à travers la mise en œuvre du pôle de formation doit s'opérer une réelle intégration de FORMEQUIP, pour son activité pour le compte du ministère, dans le réseau formation du ministère. A ce titre nous revendiquons la participation de FORMEQUIP aux réunions d'animation du réseau formation organisées par la D.P.S.**

Le domaine de la culture managériale mérite un développement particulier.

C'est un domaine qui interpelle fortement l'Ecole à la fois au niveau de la formation initiale et de la formation continue. Le savoir-faire dans ce domaine a permis quelques expériences de démultiplication et de transfert vers les autres ministères, les collectivités territoriales, les secteurs parapublic et privé et l'International. Le C.S.M.E. suscite un grand intérêt et de nombreuses visites de la part de délégations françaises ou étrangères. L'implication de l'Ecole sur ce thème est renforcée par ailleurs par les activités "conseil et audit", inter et intra de FORMEQUIP également de haut niveau.

Le pôle de formation continue doit non seulement défendre ces acquis (voir les risques qui pèsent sur le C.S.M.E. que nous avons signalés en début de rapport), mais doit aussi élargir son action en accompagnant les évolutions de l'Etat : ainsi la conception et la mise en œuvre du cycle de formation au management des sous-directeurs de l'administration centrale "Management et service public" avec le soutien de la Délégation à la réforme de l'Etat illustre cet engagement avec une vocation interministérielle.

**Enfin, le pôle doit être un laboratoire performant pour ce qui concerne l'innovation dans les contenus et les modes pédagogiques. En particulier la dispersion sur tout le territoire national, et parfois même au-delà, d'un public des cadres dont le temps est très précieux, caractérise l'activité INTER de FORMEQUIP : cela appelle l'expérimentation des techniques nouvelles alliant l'autoformation grâce au multimédia, la téléformation interactive et les modalités plus classiques de face à face pédagogique.**

Le développement d'un pôle de formation continue à l'E.N.T.P.E doit s'appuyer sur un dispositif permettant d'assurer une fonction de veille et d'innovation, éclairant des choix d'orientation et leur suivi, tout en garantissant une cohérence de celles-ci avec la politique du ministère et les actions menées par son réseau de formation.

Le dispositif de pilotage s'articulera autour d'un "Comité technique du pôle de formation continue", qui fournira des analyses et des propositions et éclairera les choix tant de l'E.N.T.P.E. que de FORMEQUIP : il assurera le pilotage de la fonction de veille et d'innovation en ce qui concerne les aspects prospectifs de l'ingénierie pédagogique et les domaines à investir et élaborera des propositions de choix d'orientation et en assurera le suivi et leur évaluation.

**Nous revendiquons que ce comité technique, tout en garantissant l'autonomie de décision et pilotage de FORMEQUIP, puisse disposer d'apports de compétences externes reconnues et comprenne des personnalités qualifiées provenant des secteurs de la formation, de la recherche scientifique, de l'ingénierie publique (collectivités notamment), et de l'international.**

## **5 Le bilan professionnel**

Nous l'avons vu, le bilan professionnel fait partie des droits prévus par l'accord cadre Fonction Publique d'Etat ; son objectif est d'aider chaque I.T.P.E. demandeur à construire et réaliser un véritable projet professionnel à la convergence de ses motivations, des points forts de ses capacités et compétences, et de

l'évolution des emplois. En effet, dans un monde professionnel de plus en plus évolutif, il est parfois nécessaire - et notamment avant un nouvel élan de carrière après les premiers postes - de redéfinir, voire de réorienter le projet professionnel.

Le bilan professionnel ne se substitue pas à l'action menée par l'employeur en matière de gestion de carrière : pour ce qui est du ministère, cette gestion est de la responsabilité de la D.P.S. et allie évaluation hiérarchique, négociation et contrat avec l'intéressé. Au contraire le bilan professionnel est réalisé confidentiellement à la demande et pour l'individu ; il s'agit donc d'une démarche responsable et reposant notamment sur un principe d'honnêteté envers soi-même.

A travers l'action menée depuis plusieurs années par le B.C.O.E., FORMEQUIP a acquis une bonne connaissance des métiers et des structures d'accueil des Ingénieurs T.P.E. Soucieuse de répondre aux attentes de ces derniers, l'association propose de s'investir dans la réalisation de bilans professionnels et le S.N.I.T.P.E.C.T. soutient ce projet.

Le bilan professionnel conçu par FORMEQUIP sera réalisé en respectant à la fois le décret du 2 octobre 1992 sur la formation professionnelle continue et le canevas détaillé à l'article 5 de l'arrêté du 7 janvier 1997 du ministère de la Fonction Publique. Il comprendra deux volets d'investigation, l'un centré sur les potentialités et les motivations et l'autre purement professionnel.

Le volet "investigation personnelle" sera une phase d'aide à l'analyse des caractéristiques de la personnalité de chaque "candidat", menée au moyen d'une série de questionnaires. L'analyse des réponses à ces

questionnaires donnera lieu à un entretien personnalisé, puis à une synthèse écrite. Ce dernier document sera remis en toute confidentialité à chacun des "candidats".

Le volet "investigation professionnelle" visera à aider chaque "candidat" à dégager ses propres acquis et points forts professionnels. Conduit par FORMEQUIP (en garantissant toute la neutralité nécessaire à ce type de démarche) dans le cadre d'un entretien individualisé et en synergie avec le volet précédent, il permettra à chacun de se situer vis-à-vis de critères de référence en apportant une information sur les métiers et leurs exigences par rapport aux profils nécessaires.

Enfin, le bilan professionnel inclura un projet de formation destiné à faciliter l'adaptation à l'orientation recherchée.

Il convient de souligner qu'il ne s'agit en aucun cas d'un bilan de compétences tel que pratiqué dans le secteur privé et maintes fois dénoncé dans ses abus par Hubert BOUCHET au nom de l'U.C.I. ; ce bilan constitue au contraire un accompagnement expert à un travail d'introspection mettant l'individu en situation de responsabilité : depuis toujours le S.N.I.T.P.E.C.T. a défendu les I.T.P.E. en tant que cadres responsables et dont le haut niveau est étroitement lié à la liberté individuelle de conduire et construire un parcours professionnel sans les contraintes d'une filiarisation où certains auraient souhaité les enfermer !

**Pour consolider cette liberté individuelle, garante de la progression du groupe, nous devons exiger du ministère les moyens permettant de réaliser un bilan professionnel avec l'aide de FORMEQUIP.**

## Conclusion

**A** travers ce rapport, ont été mis en lumière les principaux enjeux attachés à la formation continue, et plus particulièrement à celle des cadres de services publics que sont les Ingénieurs T.P.E.

*La prise en compte de ces enjeux et de leurs dimensions est stratégique pour le groupe des I.T.P.E. ; elle conduit à l'expression de revendications :*

- *finalisation de l'accord cadre formation continue pour le ministère de l'Équipement, avec expression des spécificités de la formation des cadres,*
- *reconnaissance dans les services des nécessités de formation continue des cadres et mise en place des moyens financiers à la hauteur de l'enjeu (notamment pour les stages payants hors CIFP),*
- *évolution de l'offre de formation continue pour les cadres,*
- *mise en place d'un "crédit quatrième année",*
- *mise en place d'un pôle formation continue sur le site de l'ENTPE, associant et consolidant FORMEQUIP,*
- *mise en place des moyens nécessaires à la réalisation de bilans professionnels par FORMEQUIP pour les I.T.P.E.*

*Si l'effort revendiqué est important, c'est qu'il en va du devenir du service public : à travers la responsabilisation des I.T.P.E. par rapport à leur qualification, et à travers leur implication dans la formation de leurs collaborateurs, se joue la qualité et la pertinence de leurs actions sur le territoire.*