

Conseil général des ponts
et chaussées

Direction du Personnel
des Services et de la
Modernisation

Rapport n° 2003-0341-01

CONSEIL DE L'ÉVALUATION

Rapport sur l'évaluation de la formation initiale et continue du ministère de l'équipement

Janvier 2005



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère
de l'Équipement
des Transports
de l'Aménagement
du Territoire
du Tourisme et
de la Mer

Paris, le 17 décembre 2004.

Monsieur le Président,

Je vous adresse le rapport de l'instance d'évaluation de la formation que vous m'avez demandé de présider par lettre du 21 novembre 2003. Ce rapport a été discuté de manière approfondie et arrêté lors de la dernière séance de l'instance, le 15 décembre 2004. Il tient compte de l'ensemble des observations recueillies tout au long du travail et lors de cette ultime séance.

La représentante du conseil général des ponts et chaussées a regretté que l'évaluation n'ait pas porté sur les domaines aérien et maritime ; la question de la sûreté (bien connue dans ces domaines) a été mentionnée comme exemple de synergie souhaitable pour former l'ensemble des personnels du ministère.

Le rapport comporte un constat ainsi que des recommandations qui ont été classées en cinq thèmes.

Le fait le plus saillant du constat concerne la faiblesse du pilotage d'un dispositif par ailleurs très important et bien structuré. L'élaboration de la commande n'est pas systématiquement formalisée par les maîtres d'ouvrage, notamment en termes d'objectifs, d'acquis des compétences individuelles et/ou collectives. Il n'est donc pas étonnant que l'évaluation des acquis de la formation ne soit pas faite, ni à l'issue des stages, ni ultérieurement dans les services en conditions de travail. Les enquêtes effectuées par le CEDIP montrent que les agents sont plutôt satisfaits, alors que les représentants des services nationaux et locaux le sont moins.

Dans cette période de mutation, la formation est stratégique. Le rapport recommande un pilotage fort, mais restant équilibré entre les niveaux national et régional. Cet équilibre demande un processus de fonctionnement de la commande bien structuré entre les divers niveaux pour assurer une réelle cohérence d'ensemble de la formation des personnels. Des craintes ont été émises par plusieurs membres de l'instance concernant le risque d'une formation parcellisée sans passerelle entre les divers métiers dépendant de directions de programme différentes. Pour éviter ce risque qui est réel, le niveau central du secrétariat général et de la direction générale des personnels et de l'administration d'une part, et le niveau régional d'autre part doivent assurer les transversalités nécessaires pour que les agents puissent changer de domaine en fonction de l'évolution de leur carrière.

L'élaboration de la commande de formation doit être mieux structurée (professionnalisation des maîtres d'ouvrage nationaux et régionaux), les parcours de formation davantage individualisés en liaison avec les parcours professionnels prévus, ce qui implique une intervention étroitement coordonnée des cellules GUEPARH et des CIFP, plus facile s'ils sont placés sous la même autorité du DGRE. La totalité des membres de l'instance insiste sur la nécessaire ouverture du dispositif vers d'autres partenaires (CNFPT, AFPA, Universités) en vue de coproduire la formation avec les services de l'Etat et les collectivités territoriales qui sont tous parties aux diverses politiques publiques qui sont menées par les services du ministère (ville, sécurité routière, aménagement, environnement, etc). L'implication de l'encadrement est essentielle ; le rapport propose diverses pistes pour former et motiver les cadres dans ce domaine.

La qualité de la formation doit être normée pour que les personnels puissent atteindre l'excellence dans leur domaine de travail. Toutes les étapes de la chaîne de formation depuis la commande jusqu'au contrôle des acquis sont à professionnaliser d'une manière rigoureuse, selon les formules habituelles de gestion de la qualité dans les entreprises. Certaines formations concernant des fonctions délicates engageant la responsabilité des services et des agents, telles que la sécurité, devraient être labélisées et qualifiantes.

Dans ces conditions, l'évaluation des compétences individuelles et collectives acquises par la formation devrait être plus facile, à la fois en fin de formation et ultérieurement en conditions de travail. Un passeport de formation, propriété de l'agent, faciliterait à la fois le parcours de formation et l'évaluation qui doit être généralisée.

L'instance n'a pas conclu en ce qui concerne le volume des moyens nécessaires, parce qu'il n'a pas été possible de déterminer si le niveau actuel était suffisant ; par contre, il est clair que ce n'est pas là qu'il faut rechercher des économies. Mon sentiment personnel est qu'il faudra davantage de

GEORGES DOBIAS

moyens, même après rationalisation du système actuel qui comporte des doubles emplois évitables, à cause des formations lourdes de reconversion et de l'ouverture vers l'extérieur du Ministère. La LOLF, qui apporte de nombreux points positifs, pourrait aussi contrecarrer ces objectifs.

Je suis par ailleurs favorable à la création d'un observatoire des emplois, des compétences et de la formation, remplaçant partiellement la commission nationale de formation, pour constituer une instance de stimulation, lieu d'échanges internes ouvert aux partenaires extérieurs habituels du ministère.

Je tiens à remercier les collaborateurs de la MIDECCQ et du CEDIP qui m'ont aidé très efficacement pour effectuer cette mission. Je vous prie d'agréer, Monsieur le, mes salutations les plus distinguées.

President


Georges DOBIAS

Paris, le 17 décembre 2004.

Monsieur le Directeur,

Je vous adresse le rapport de l'instance d'évaluation de la formation que vous m'avez demandé de présider par lettre du 21 novembre 2003. Ce rapport a été discuté de manière approfondie et arrêté lors de la dernière séance de l'instance, le 15 décembre 2004. Il tient compte de l'ensemble des observations recueillies tout au long du travail et lors de cette ultime séance.

La représentante du conseil général des ponts et chaussées a regretté que l'évaluation n'ait pas porté sur les domaines aérien et maritime ; la question de la sûreté (bien connue dans ces domaines) a été mentionnée comme exemple de synergie souhaitable pour former l'ensemble des personnels du ministère.

Le rapport comporte un constat ainsi que des recommandations qui ont été classées en cinq thèmes.

Le fait le plus saillant du constat concerne la faiblesse du pilotage d'un dispositif par ailleurs très important et bien structuré. L'élaboration de la commande n'est pas systématiquement formalisée par les maîtres d'ouvrage, notamment en termes d'objectifs, d'acquis des compétences individuelles et/ou collectives. Il n'est donc pas étonnant que l'évaluation des acquis de la formation ne soit pas faite, ni à l'issue des stages, ni ultérieurement dans les services en conditions de travail. Les enquêtes effectuées par le CEDIP montrent que les agents sont plutôt satisfaits, alors que les représentants des services nationaux et locaux le sont moins.

Dans cette période de mutation, la formation est stratégique. Le rapport recommande un pilotage fort, mais restant équilibré entre les niveaux national et régional. Cet équilibre demande un processus de fonctionnement de la commande bien structuré entre les divers niveaux pour assurer une réelle cohérence d'ensemble de la formation des personnels. Des craintes ont été émises par plusieurs membres de l'instance concernant le risque d'une formation parcellisée sans passerelle entre les divers métiers dépendant de directions de programme différentes. Pour éviter ce risque qui est réel, le niveau central du secrétariat général et de la direction générale des personnels et de l'administration d'une part, et le niveau régional d'autre part doivent assurer les transversalités nécessaires pour que les agents puissent changer de domaine en fonction de l'évolution de leur carrière.

L'élaboration de la commande de formation doit être mieux structurée (professionnalisation des maîtres d'ouvrage nationaux et régionaux), les parcours de formation davantage individualisés en liaison avec les parcours professionnels prévus, ce qui implique une intervention étroitement coordonnée des cellules GUEPARH et des CIFP, plus facile s'ils sont placés sous la même autorité du DGRE. La totalité des membres de l'instance insiste sur la nécessaire ouverture du dispositif vers d'autres partenaires (CNFPT, AFPA, Universités) en vue de coproduire la formation avec les services de l'Etat et les collectivités territoriales qui sont tous parties aux diverses politiques publiques qui sont menées par les services du ministère (ville, sécurité routière, aménagement, environnement, etc). L'implication de l'encadrement est essentielle ; le rapport propose diverses pistes pour former et motiver les cadres dans ce domaine.

La qualité de la formation doit être normée pour que les personnels puissent atteindre l'excellence dans leur domaine de travail. Toutes les étapes de la chaîne de formation depuis la commande jusqu'au contrôle des acquis sont à professionnaliser d'une manière rigoureuse, selon les formules habituelles de gestion de la qualité dans les entreprises. Certaines formations concernant des fonctions délicates engageant la responsabilité des services et des agents, telles que la sécurité, devraient être labélisées et qualifiantes.

Dans ces conditions, l'évaluation des compétences individuelles et collectives acquises par la formation devrait être plus facile, à la fois en fin de formation et ultérieurement en conditions de travail. Un passeport de formation, propriété de l'agent, faciliterait à la fois le parcours de formation et l'évaluation qui doit être généralisée.

L'instance n'a pas conclu en ce qui concerne le volume des moyens nécessaires, parce qu'il n'a pas été possible de déterminer si le niveau actuel était suffisant ; par contre, il est clair que ce n'est pas là qu'il faut rechercher des économies. Mon sentiment personnel est qu'il

GEORGES DOBIAS

moyens, même après rationalisation du système actuel qui comporte des doubles emplois évidents, à cause des formations lourdes de reconversion et de l'ouverture vers l'extérieur du Ministère. La LOLF, qui apporte de nombreux points positifs, pourrait aussi contrecarrer ces objectifs.

Je suis par ailleurs favorable à la création d'un observatoire des emplois, des compétences et de la formation, remplaçant partiellement la commission nationale de formation, pour constituer une instance de stimulation, lieu d'échanges internes ouvert aux partenaires extérieurs habituels du ministère.

Je tiens à remercier les collaborateurs de la MIDECCQ et du CEDIP qui m'ont aidé très efficacement pour effectuer cette mission. Je vous prie d'agréer, Monsieur le, mes salutations les plus distinguées.

Directeur


Georges DOBIAS

Sommaire

1) Rappel de la mission	P 1
2) Description du dispositif de formation	
2) -1 Les catégories de formation	
- la formation initiale	P 2
- la formation continue	P 2
2) -2 Les lieux de formation et les acteurs de la formation	
- les écoles	P 3
- les centres interrégionaux de formation professionnelles	P 3
- les cellules locales de formation des services déconcentrés	P 3
- le centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques	P 3
- les formateurs internes	P 3
2) -3 Le pilotage de la formation	
- le niveau national	P 4
- le niveau interrégional	P 4
- le niveau local	P 4
2) -4 Les moyens budgétaires et la formation produite	
- les rapports à la masse salariale du ministère	P 5
- les poids des diverses formations produites	P 5
- l'évolution de la formation initiale et continue reçue	P 6
- le nombre de jours de formation par agent et par catégorie en 2003	P 6
3) La démarche d'évaluation	
3) -1 Le dispositif d'évaluation	P 7
3) -2 L'étude d'évaluation	P 7
3) -3 Les réunions de l'instance d'évaluation	P 7
3) -4 Les travaux réalisés	
- l'analyse documentaire	P 8
- les enquêtes et entretiens	P 8
- l'analyse comparative	P 9
- les visites du président de l'instance	P 9
4) Le constat	P 10
4) -1 L'élaboration de la commande de l'offre et de la demande	P 11
4) -2 La qualité de la formation	P 12

4) -3 <i>Les effets de la formation</i>	P 12
4) -4 <i>L'organisation</i>	P 12
5) <i>Les recommandations</i>	P 13
5) -1 <i>Le pilotage</i>	
- <i>un cadre pluriannuel unique</i>	P 14
- <i>la lisibilité du dispositif de pilotage</i>	P 15
5) -2 <i>L'élaboration de la commande et de l'offre de formation</i>	P 16
5) -3 <i>La qualité des actions de formation</i>	P 17
5) -4 <i>Les effets de la formation</i>	P 18
5) -5 <i>L'organisation et les moyens humains</i>	P 19
6) <i>Autres questions</i>	
6) -1 <i>La reconnaissance des acquis de l'expérience</i>	P 20
6) -2 <i>L'observatoire des métiers, des compétences et de la formation</i>	P 20
6) -3 <i>Le financement de la formation</i>	P 21
6) -4 <i>La formation des agents de l'Etat transférés dans les départements</i>	P 21

Les Annexes

(Liste des annexes----- *P 22)*

<i>Annexe 1. Lettre de mission du 21 novembre 2003 et document complémentaire du 30 avril 2004</i>	
<i>Annexe 2. Composition de l'instance et de l'équipe projet</i>	
<i>Annexe 3. Liste des écoles et carte des CIFP</i>	
<i>Annexe 4. Statistiques 2003 de la production de formation par domaine d'activité</i>	
<i>Annexe 5. Synthèse des questionnaires aux membres de l'instance</i>	
<i>Annexe 6. Extrait des réponses aux questionnaires des directions d'administrations centrales (DAEI, DAFAG, DGUHC, DPSM, DTT, DSCR) : les conclusions</i>	

- Annexe 7. Etude documentaire du CEDIP et bibliographie (le document complet étant disponible sur le site intranet de la DPSM)*
- Annexe 8. Rapports des enquêtes agents et formateurs*
- Annexe 9. Conclusions des études Stratys*
- Annexe 10. Contributions des organisations syndicales (fédération nationale des ports et docks CGT, UPCASSE, FO, SNITPECT)*
- Annexe 11. Colas : Passeport formation*
- Annexe 12. Conseil général des Hauts de Seine : extrait de la charte du management*
- Annexe 13. La politique de formation continue des agents de l'Etat et des hôpitaux : résumé de l'instance présidée par Jean-François Cuby*

EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE AU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT

17 décembre 2004

1) Rappel de la mission

Le ministère de l'Équipement doit relever des défis importants : nouvelle étape de la décentralisation, réforme de l'Etat, mise en place de la Loi organique des lois de Finances, augmentation des départs à la retraite, évolution de la société. La formation sera un levier majeur pour accompagner les changements nécessaires et réussir les mutations. Aussi, le ministère de l'équipement a souhaité évaluer la formation initiale et continue mise en œuvre pour ses personnels (décision du conseil de l'évaluation du ministère dans sa séance du 29 avril 2003), afin de déterminer si l'organisation en place serait en mesure d'accompagner le changement qui s'impose et de mettre en évidence les adaptations nécessaires.

Par lettre du 21 novembre 2003, M. Claude Martinand, vice-président du Conseil général des ponts et chaussées et M. Christian Parent, directeur du personnel, des services et de la modernisation, ont confié cette mission d'évaluation à M. Georges DOBIAS, Ingénieur général des ponts et chaussées honoraire (annexe).

L'évaluation vise :

- à apprécier le dispositif existant :

- les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation,
- la qualité des actions de formation,
- les effets de la formation,
- l'organisation, les moyens humains et financiers, le dialogue social.

- à proposer les adaptations ou corrections, inspirées notamment par la comparaison de nos pratiques avec celles de pays voisins ou avec celles du secteur privé, nécessaires pour que :

- la formation soit en mesure de répondre de façon réactive et efficace aux exigences de renouvellement ou création de compétences, d'adaptation à de nouveaux emplois, et aux aspirations professionnelles des agents,
- le ministère puisse mettre en œuvre une politique de formation partenariale, performante et réactive qui participe à l'amélioration des compétences individuelles sur l'ensemble des missions du ministère, en complémentarité et en cohérence avec les trois autres leviers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) que sont les recrutements, la gestion des carrières et l'organisation du travail.

Compte tenu des termes de la lettre de mission, le champ de cette évaluation ne comprend pas les domaines aérien et maritime. Il ne porte pas non plus sur les formations spécifiques à la sécurité routière. Toutes ces formations ne relèvent en effet pas de la direction du personnel, des services et de la modernisation. Plusieurs membres de l'instance ont regretté cette limitation, en soulignant la synergie entre les diverses formations, par exemple dans le domaine de la sûreté où l'aérien et le maritime ont déjà construit un enseignement de qualité. Ce constat mérite réflexion sur l'organisation de la formation à l'intérieur du ministère.

2) Description du dispositif de formation

2) – 1 Les catégories de formation

Au ministère de l'équipement, on distingue dans l'offre de formation :

* La formation initiale qui regroupe les actions suivies par les fonctionnaires stagiaires en première titularisation, les actions suivies par les fonctionnaires stagiaires en nouvelle titularisation, les actions suivies par les fonctionnaires après changement de corps au choix ou sur examen professionnel lorsque la formation est applicable aux lauréats des concours et les actions suivies par les agents non titulaires au cours de leur période d'essai.

On distingue deux types de formation initiale :

- la formation initiale diplômante sanctionnée par l'obtention d'un diplôme ou d'un titre,
- la formation initiale post-recrutement qui est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou qui ont été promus par liste d'aptitude.

* La formation continue qui rassemble :

- les actions de perfectionnement, parmi lesquelles les formations prise de poste. Ces actions ont pour objet :
 - o de maintenir la qualification acquise et acquérir des qualifications plus élevées ou de nouvelles compétences,
 - o d'anticiper et accompagner les projets de changements : évolution des missions, des méthodes et des techniques,
 - o d'accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle, ou à des activités professionnelles différentes,
 - o la préparation aux examens et concours (PEC), parfois précédée de préparation de mises à niveau ;
- les congés de formations professionnelle,
- les bilans professionnels ou les conseils d'orientation de carrière qui permettent aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation.

2) – 2 les lieux de formation et les acteurs de la formation

La formation mobilise :

* les écoles du ministère dont la liste est jointe en annexe. Dans le cadre de l'évaluation, seules trois écoles ont été examinées : ENPC (EPSCP), ENTPE (service du ministère sans personnalité juridique), ENTE (service opérateur à compétence nationale) ;

* 10 centres interrégionaux de formation professionnelles (CIFP) : Aix-en-Provence, Arras, Clermont–Ferrand, Mâcon, Nancy, Nantes, Paris, Rouen, Toulouse, Tours, et le centre de formation polyvalent de Brest.

Les écoles (ENTPE et ENTE), les CIFP, le CFP de Brest ont pour mission dans le domaine de la formation de mettre en œuvre des actions nationales de formation. De plus les CIFP ont pour mission de participer à la politique interrégionale de formation, de l'animer et la mettre en œuvre notamment par le montage d'actions interrégionales, de constituer des centres de ressources par le recueil et la diffusion de documents sur la formation et par l'identification d'un vivier de formateurs ;

* des personnels dédiés à la formation et au recrutement dans les directions d'administrations centrales, ou dans les cellules locales de formation des services déconcentrés ;

* le centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques (CEDIP) chargé d'assurer, au bénéfice de la politique de formation du ministère, des missions de regroupement et de diffusion de documentation, d'innovation pédagogique et d'évaluation des techniques et des résultats de la formation.

Les moyens en personnels des CIFP, de l'ENTPE et de l'ENTE et des cellules formations des services déconcentrés sont détaillés dans le tableau ci-après, tiré du rapport annuel 2003 :

CIFP / CFP / CEDIP°	78	124	150	352
ENTPE/ENTE°	109	75	103	287
Services déconcentrés°°	58	206	277	541
TOTAL	245	405	530	1 180

° effectifs autorisés 2003, °° données issues d'une enquête menée en 2003 en équivalent temps plein ;

* un nombre important d'agents volontaires (6400 environ) qui interviennent annuellement en tant que formateurs internes à temps partiel. Ils assurent en moyenne 5 jours de formation par an.

Les acteurs de la formation appartiennent à des réseaux : collège du réseau formation-recrutement (animé par la DPSM et regroupant l'ensemble des directeurs des écoles, des CIFP, et du CEDIP), ateliers réunissant les chargés de projet formation des CIFP (préparation examens et concours, infrastructures, informatique, ...) animés par les missions ou bureaux de la DPSM, réseaux interrégionaux des responsables de formation des services animés par les CIFP.

Le réseau formation s'appuie fortement sur le réseau scientifique et technique (RST) du ministère.

2) – 3 Le pilotage de la formation

Le ministère a mis en place un réseau de formation et des outils de pilotage cadrant les plans d'actions pour la formation, au niveau national, au niveau interrégional et au niveau local.

- Le niveau national

La DPSM élabore, en relation avec les autres directions d'administration centrale, les cahiers des charges des actions nationales de formation, regroupées dans le « programme des actions nationales de formation » et organise la commande aux CIFP. La maîtrise d'œuvre de ces actions est confiée aux écoles, aux CIFP ou à des organismes externes.

La commission nationale de la formation professionnelle (C.N.F.P.) est l'instance paritaire compétente pour traiter, au niveau national, des problèmes généraux de formation professionnelle. Elle est composée de quinze représentants de l'administration et de quinze représentants des organisations syndicales.

- Le niveau interrégional

Cette politique nationale est relayée au niveau interrégional. Un conseil de perfectionnement, lieu d'expression et de dialogue en matière de formation de l'interrégion est mis en place auprès de chacun des CIFP. Constitué de l'ensemble des services de l'interrégion et de représentants du personnel, il définit les orientations au niveau interrégional et arrête notamment le « plan d'action pluriannuel interrégional » qui complète l'offre de formation nationale et locale. Les CIFP mettent en œuvre les actions décidées par ces « plans d'action pluriannuels interrégionaux ».

- Le niveau local

Au niveau local, les services construisent un « plan local de formation » afin d'offrir aux agents des formations de proximité et de répondre à leurs besoins spécifiques en complément aux actions nationales ou interrégionales.

Ce plan est présenté à l'avis de la commission locale de formation (CLF), émanation du comité technique paritaire local ou spécial.

2) – 4 Les moyens budgétaires et la formation produite

Les chiffres cités ci-dessous sont extraits des « Statistiques 2003 de la formation ». Les membres de l'instance ont observé que certaines données étaient incomplètes.

Les tableaux ci-après montrent :

- l'importance et l'évolution des dépenses de formation par rapport à la masse salariale du ministère pour 2002 et 2003 (y compris les rémunérations des stagiaires) :

Formation initiale	3.20 %	3.62 %	+ 0.42 pt
Formation continue	3.00 %	3.33 %	+ 0.33 pt
Total	6.20 %	6.95 %	+ 0.75 pt

- les poids des diverses formations produites en 2003 par le réseau formation :

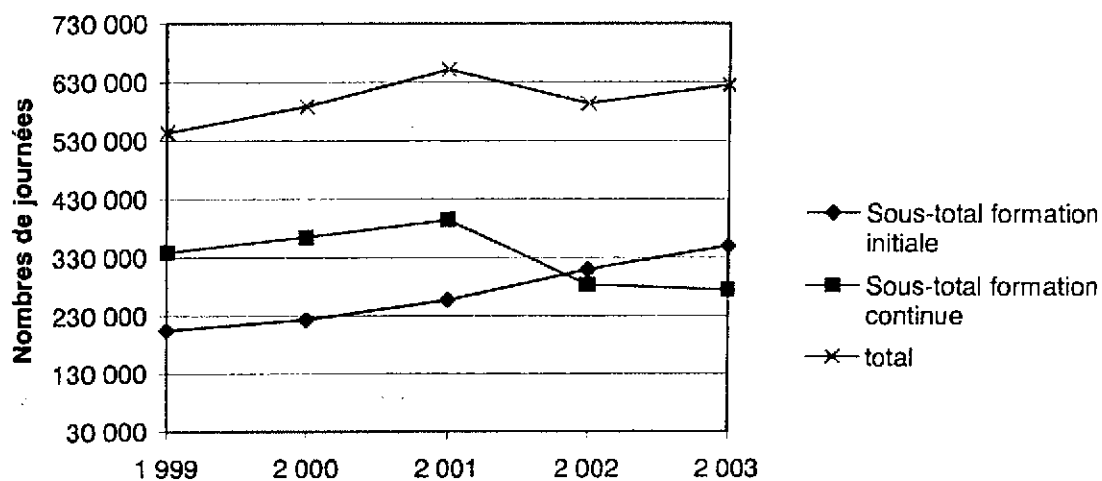
(en journées x agents)

Actions nationales	79 987	7 918	463	11 172	99 540	27%
Actions interrégionales	2 385	2 857	4 989	18 286	28 517	8%
Actions locales	30 762	7 898	39 535	164 312	242 507	65%
Total	113 134	18 673	44 987	193 770	370 564	100%

Ce tableau met notamment en évidence :

- l'importance des actions de formation définies et mises en oeuvre localement,
- l'importance des actions de formation post-recrutement au niveau national.

- l'évolution sur 5 ans de la formation initiale et continue reçue par les agents (incluant les formations reçues hors réseau formation du ministère) :



(en journées x agents)

	204 987	223 447	257 190	309 375	350 060
	338 686	365 198	394 324	283 947	275 275
	543 673	588 645	651 514	593 322	625 335

La baisse de la formation continue depuis 2001 est due à diverses causes : RTT, priorité donnée à la formation initiale. Cette baisse se constate plus généralement dans la Fonction publique.

- le nombre de jours de formation par agent et par catégorie en 2003

Formation initiale (1)	12,9	7,2	0,7	0,3	3,5
Formation perfectionnement et prise de poste	2,8	2,8	2,2	2,4	2,4
Préparation aux examens, concours	0	0,3	0,4	0,1	0,3
Congé de formation et bilan professionnel	0,1	0,3	0	0	0,1
Total Formation continue (2)	2,9	3,4	2,6	2,5	2,8
Total (1) + (2)	15,8	10,6	3,3	2,8	6,3

3) La démarche d'évaluation

3) – 1 Le dispositif d'évaluation

Le dispositif d'évaluation suivant a été adopté :

* une instance d'évaluation élargie composée de représentants du ministère de l'équipement (conseil général des ponts et chaussées, directions d'administration centrale, services déconcentrés, réseau formation, réseau scientifique et technique, organisations syndicales), de représentants d'autres ministères, des collectivités territoriales, et d'organismes externes (annexe) et chargée de :

- suivre le déroulement de l'évaluation et veiller à sa qualité,
- cadrer le périmètre de l'étude, finaliser le questionnement, et valider la méthode de l'évaluation,
- donner éventuellement de nouvelles orientations en cours d'exécution,
- formuler des préconisations,
- valider le projet de rapport d'évaluation.

* une équipe projet restreinte, dirigée par le président de l'instance d'évaluation, constituée pour conduire l'action d'évaluation et réunie chaque mois depuis le début de l'évaluation.

* l'assistance du CEDIP et d'un consultant (STRATYS) pour la réalisation des différentes étapes de la démarche.

3) – 2 L'étude d'évaluation

Elle devait permettre d'apporter tous les éléments de réponses nécessaires au questionnement défini dans la lettre de mission de M. Dobias, dans le but de fournir à l'instance les données nécessaires à l'établissement d'un diagnostic argumenté, partagé et prospectif sur l'ensemble de la formation initiale et continue du ministère et elle comportait trois volets :

- une analyse documentaire,
- des entretiens et enquêtes auprès d'un échantillon de services centraux et déconcentrés, auprès du personnel d'encadrement et du personnel d'exécution, auprès de représentants des organisations syndicales,
- une analyse comparative des dispositions mises en oeuvre dans d'autres ministères, dans la Fonction publique territoriale, dans le secteur parapublic ou privé, dans la Fonction publique de pays européens.

3) – 3 Les réunions de l'instance d'évaluation

L'instance d'évaluation s'est réunie quatre fois au cours de l'année 2004 :

- le 26 février : mise au point de la composition de l'instance, de la démarche d'évaluation (questionnaires aux membres de l'instance et aux directions d'administration centrale notamment) et de ses objectifs (il a été notamment décidé lors de cette réunion d'accentuer la dimension prospective de l'évaluation) ;

- le 9 juin : présentation des premiers résultats de l'analyse documentaire, témoignage du CNFPT sur la mise en place de cycles de formation professionnelle qualifiants ;
- le 27 octobre : présentation des résultats de l'analyse documentaire, des enquêtes agents et formateurs, des premiers résultats des travaux du consultant ;
- le 15 décembre : présentation des résultats de l'analyse comparative du consultant, présentation du projet de rapport d'évaluation.

3) – 4 Les travaux réalisés :

L'analyse documentaire

Réalisée par le CEDIP entre les mois de février et juillet 2004, elle a reposé sur l'analyse d'un échantillon d'environ 250 documents choisis par l'équipe projet : documents d'orientation et de planification (orientations stratégiques de l'Etat en région, plans orientations mesure, plans d'actions pluriannuels interrégionaux), documents de mise en œuvre (cahiers des charges d'actions de formation, fiches de stage ...), documents de suivi ou d'évaluation (évaluation de la maîtrise d'ouvrage locale, rapports d'inspection, compte-rendus de conseil de perfectionnement, rapports d'évaluation ...).

Les constats ont été structurés en réponse aux questions posées dans la lettre de mission.

Des pistes de réflexions et d'actions ont été proposées au regard des principaux d'entre eux.

Les enquêtes et entretiens

Ils ont été menés par le CEDIP pour les trois premières et le consultant STRATYS pour la dernière, dans le but de recueillir des avis, des attentes et des suggestions, auprès :

- des membres de l'instance : questionnaire écrit de février 2004 ; 17 participants à l'instance ont répondu à ce questionnaire (voir en annexe l'analyse des réponses)
- des directions d'administrations centrales : questionnaire adressé au mois de mars ; 6 directions d'administration centrale (DTT, DAFAG, DAEI, DPSM, DGUHC et DSCR) ont retourné leur réponses à l'instance (voir en annexe les réponses de chacune d'entre-elles,
- des agents et des formateurs : questionnaire électronique adressé pendant l'été à 746 agents et 591 formateurs (internes mais aussi externes) issus de 31 services différents (5 DRE, 15 DDE, 2 services spécialisés, 1 CETE, 1 administration centrale, 3 écoles, 3 centres de formation (voir en annexe les rapports de ces enquêtes datés du 19 octobre),
- des acteurs de la formation (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, responsable de formation...) : entretiens menés, entre les mois de juillet et d'octobre, auprès de 2 directeurs de CIFP, 2 chefs de services déconcentrés, 1 chef de service central, 2 directeurs d'école, 1 coordonnateur de MIGT, 3 représentants syndicaux, la MiDeCQ.

- des organisations syndicales : auditions du président de l'instance , les 21, 25 et 29 octobre pour apprécier la qualité du dialogue social sur le champ de la formation et recueillir les avis et attentes des représentants des personnels (voir en annexe les contributions reçues des organisations syndicales consultées).

L'analyse comparative

Cette partie de l'évaluation avait pour but d'éclairer l'instance sur les « bonnes » pratiques dans d'autres ministères, dans la Fonction publique territoriale, dans le secteur para public et privé, et dans les Fonctions publiques de pays européens.

Elle devait plus particulièrement s'intéresser :

- aux expériences réussies en matière de diversification des modes d'apprentissage,
- au rôle de la formation dans l'accompagnement d'un changement organisationnel et managérial,
- au lien entre carrière et formation,
- aux diagnostics de compétences et à l'individualisation de la formation,
- aux modalités d'évaluation de la formation, et des formateurs,
- à la gestion de la connaissance : centre de ressources, capitalisation des travaux des formateurs,
- aux modalités de pédagogie innovante,
- à la reconnaissance des acquis de l'expérience.

Les visites du président de l'instance

- Janvier 2004 : visite du CEDIP,
- Avril 2004 : visite de l'ENTE de Valenciennes,
- Novembre 2004 : rencontre avec la DGAFP, participation au conseil de perfectionnement du CIFP de Mâcon, entretien avec le directeur de la formation du groupe COLAS,
- Décembre 2004 : entretien avec le DRH du Conseil général des Hauts de Seine, entretiens avec deux directeurs de programme (routes, AUIP).

Les entretiens avec les deux organisations extérieures au ministère sont intéressants en ce qui concerne la construction très formalisée de la demande, l'implication de l'encadrement avec une impulsion personnelle au plus haut niveau et la définition de parcours individualisés de formation liés au parcours professionnel, formalisé dans le groupe Colas par un passeport individuel qui figure en annexe.

4) Le constat.

Élaboré à partir des différents entretiens et enquêtes effectués, le constat de la situation actuelle de la formation initiale et continue au ministère de l'équipement recoupe ces divers points de vue ; il est à la fois solide et nuancé.

Le constat ci-dessous est cohérent avec celui effectué par le groupe présidé par M.Cuby consacré à l'évaluation de la formation des agents de la fonction publique de l'Etat et hospitalière (cf. annexe).

Les constatations seront présentées suivant les quatre thèmes indiqués dans la lettre de mission, en distinguant formation initiale et formation continue :

- l'élaboration de la commande de l'offre et de la demande,
- la qualité de la formation,
- les effets de la formation,
- l'organisation.

Tout d'abord, il est utile de présenter quelques considérations générales en toile de fond qui éclairent les divers aspects du constat.

Toutes les personnes qui ont participé à l'instance ou qui ont été rencontrées estiment que la formation est essentielle, dans la période actuelle, pour assurer dans de bonnes conditions les missions du ministère, ainsi que la reconversion des agents vers de nouveaux métiers, dans le contexte de la décentralisation et de la réforme de l'état. Les orientations données à plusieurs reprises par le ministre, en conclusion du séminaire de Roquelaure et à l'occasion des rencontres avec les services déconcentrés et les directions d'administrations centrales, dessinent clairement les grandes lignes de ce qu'il appelle la refondation du ministère, avec ses nouvelles missions et les nouveaux métiers des agents.

Ensuite, il faut noter l'importance et la bonne structuration déconcentrée du dispositif de formation initiale et continue du ministère, qui comporte quatorze établissements (examinés dans cette évaluation, car le système est encore plus étendu) dont trois écoles formant les ingénieurs et techniciens supérieurs ainsi que dix centres interrégionaux de formation professionnelle (CIFP) et qui s'appuie sur les cellules locales de formation mises en place dans les services. Ce réseau s'appuie en outre sur le réseau scientifique et technique du ministère dont la qualité est unanimement reconnue. C'est là un atout considérable, s'agissant d'un dispositif parfaitement opérationnel, bien structuré, délivrant une formation appréciée avec des personnes ressources compétentes et motivées. Il n'en reste pas moins qu'il n'existe pas de mesure de la satisfaction des résultats des acquis en matière de compétences des personnels.

Les investigations relatives à la formation initiale dans les écoles ont été moins poussées que celles qui concernent la formation continue. Les appréciations portées par les « utilisateurs » confirment l'adéquation de l'offre et de la demande de formation, sauf peut-être dans le domaine du management, la qualité de la formation et de l'évaluation scolaire dans les différentes écoles. L'organisation et les moyens sont spécifiques et d'ailleurs différents selon les écoles, en fonction de leur statut (cf annexe). Les laboratoires des Ecoles sont reconnus pour la qualité des recherches qui y sont menées et qui sont évaluées par un dispositif ad hoc. L'offre de formation continue est importante et reconnue, puisque de nombreux partenaires extérieurs font appel aux services offerts.

Les constats suivants concernent plus précisément la formation continue mise en oeuvre par les CIFP.

4) – 1 L'élaboration de la commande de l'offre et de la demande s'effectue à trois niveaux, national, interrégional et local.

Cette organisation est considérée comme un atout par les responsables et les personnels, même s'il en résulte une certaine confusion et certainement des doubles emplois, lorsqu'on l'examine globalement. Un manque de lisibilité est signalé par les administrations centrales, les services et les agents.

Cependant depuis quelques années, les priorités de l'ensemble des administrations centrales ne sont plus définies. Les objectifs ne sont plus clairs. Le dispositif de formation est insuffisamment lié aux projets de services et donc à une formation action qui suppose des objectifs définis et une forte implication de l'encadrement. Dans ces conditions, le dispositif n'a pas suffisamment anticipé les changements en cours, en grande partie parce qu'il attendait des instructions relatives à la décentralisation qui ne sont intervenues qu'après le vote de la loi de décentralisation en août 2004. L'offre de formation est incomplète (Europe et international, économie, droit, sûreté et prévention du terrorisme, infrastructures numériques, études scientifiques et techniques).

Les corps de fonctionnaires numériquement peu nombreux craignent de ne pas être bien pris en compte, même lorsqu'ils disposent d'écoles spécifiques (officiers de ports, inspecteurs du permis de conduire). De même, certains métiers n'ont pas de formation initiale dispensée par le ministère permettant l'acquisition d'une spécialité (juriste, gestionnaire de bases de données/SIG).

En dehors des actions nationales de formation, les éventuels arbitrages sont effectués par les centres de formation ; les raisons matérielles et d'organisation interviennent fortement, ce qui n'est pas satisfaisant.

La formalisation de la demande de formation est inégale: relativement peu de formations sont définies par un cahier des charges écrit, beaucoup le sont oralement et il est difficile de juger de la pertinence de la précision de la commande. Les contenus ne sont pas labellisés. D'une façon générale, le dispositif est insuffisamment formalisé en termes de résultats à obtenir ; l'évaluation est par conséquent limitée à la satisfaction des agents formés et ne tient pas compte des effets obtenus sur l'évolution des compétences individuelles et collectives.

Certaines sources indiquent que l'encadrement ne s'implique pas réellement dans les questions de formation qui sont laissées aux responsables fonctionnels. Ce point de vue doit être nuancé, selon d'autres sources d'information. Les raisons avancées sont multiples, les principales étant peut-être le manque de formation des cadres dans ce domaine, leur rotation trop rapide pour assurer un suivi à moyen terme et le manque de lisibilité de l'offre de formation.

Mais l'absence de lien explicite entre la formation et la gestion des ressources humaines est fortement signalée ; cette absence peut conduire à des affectations de personnels peu pertinentes ; elle ne situe pas les enjeux de la formation dans une perspective plus stratégique pour les services et les agents. L'encadrement commence à prendre conscience de ces enjeux.

4) – 2 La qualité de la formation est principalement appréciée au moyen de questionnaires de satisfaction des personnels formés.

L'évaluation pédagogique est peu pratiquée, en particulier les formateurs ne sont évalués ni par les stagiaires, ni par les responsables de formation.

Les acquis pédagogiques ne sont pas systématiquement contrôlés à la fin des stages ; les effets en situation professionnelle sont rarement mesurés et encore moins formalisés, malgré les préconisations relatives à l'entretien annuel de notation.

La boucle de cohérence entre l'évaluation de la formation et l'offre de formation est généralement assurée en tenant compte de la fréquentation des stages proposés et d'éventuelles réclamations.

La cohérence entre l'effort de formation et l'acquis réel des compétences en fin de stages est pratiquement impossible à faire, faute d'indicateurs.

Les formations de prises de poste sont en général appréciées ; les formations initiales des personnels provenant d'un cursus universitaire sont unanimement considérées comme trop générales et insuffisamment professionnalisantes, qu'il s'agisse des personnels administratifs et techniciens.

Certaines préparations aux examens et concours sont critiquées, car elles ne concernent qu'un très petit nombre d'agents.

Ces appréciations conduisent à la recherche d'économies permettant un redéploiement des moyens.

4) – 3 Les effets de la formation ne sont pas évalués en situation de travail, sauf exception. En effet, les effets relatifs à l'amélioration des compétences individuelles et collectives sont difficiles à évaluer ; il n'existe pas, dans ce domaine, de méthodologie probante. L'encadrement se trouve donc démuné pour assurer de manière rigoureuse cette évaluation. Cette question est donc à reprendre complètement et nécessite un véritable travail de recherche.

4) – 4 L'organisation actuelle, où la commande est très déconcentrée (à cause de la maîtrise d'ouvrage locale), ce qui constitue une originalité dans la fonction publique, a permis de compléter utilement la commande nationale et d'apporter quelquefois des réponses de manière plus réactive.

Le système actuel est apprécié car il est proche des agents : il correspond donc bien à leurs besoins.

Les services s'interrogent cependant sur l'adéquation de la formation dans certains domaines, par exemple les projets complexes en partenariat avec les collectivités territoriales.

Le dispositif de formation du ministère est jugé non piloté ; ce jugement est à peu près unanime, en particulier la disparition d'une sous-direction chargée du recrutement et de la formation est regrettée. Ce manque de prise en compte stratégique explique que les recommandations précédentes n'ont pas été suivies d'effets.

Les maîtres d'ouvrage de la formation, comme les maîtres d'œuvre et les organisations syndicales attendent des orientations nationales ainsi que des précisions sur les rôles respectifs du secrétariat général, de la direction générale des personnels et de l'administration (DGPA), des

directions de programmes, des directions générales régionales de l'équipement (DGRE) et des directions départementales de l'équipement (DDE).

Cette demande est naturelle dans le cadre de la refondation du ministère décidée par le ministre. Les missions du CEDIP seront également à redéfinir pour conforter son rôle d'assistance à la DGPA en vue d'organiser et de professionnaliser le fonctionnement du dispositif global, qu'il s'agisse de l'élaboration de la demande de formation, de celle de l'offre, de la recherche d'une qualité toujours meilleure et de la méthodologie de l'évaluation.

Rien dans l'organisation actuelle n'est prévu pour améliorer les échanges et la mutualisation des formations, ni en interne au ministère (domaines aériens, maritimes ...), ni en externe, qu'il s'agisse des autres ministères, des collectivités territoriales ou des universités. Le système privilégie d'ailleurs la réponse interne aux besoins de formation continue notamment pour des raisons de structure budgétaire. Le coût de la formation n'est pas perçu par les chefs de service ou les agents, ce qui n'est pas le cas lorsqu'il est fait appel à des moyens extérieurs. La LOLF, dans son principe, devrait corriger ce travers, mais ce n'est pas automatique car cela dépendra de la manière dont les dépenses de formation seront affectées dans les divers programmes.

Toutefois, ceci ne veut pas dire qu'il n'existe pas, soit par la volonté locale, soit par les opportunités de terrain, des relations, voire des accords pour des formations communes et des échanges avec d'autres parties intéressées, notamment le CNFPT. Comme il n'existe pas d'orientations spécifiques dans ce sens, les échanges et les formations communes sont peu nombreux (seulement 5% des formateurs seraient extérieurs au ministère).

Selon les enquêtes menées, l'efficacité du système est jugée bonne, les personnels sont plutôt satisfaits, mais il s'agit d'opinions difficiles à corroborer par des mesures précises. Les personnels, à l'exception des OPA et des agents des services spécialisés, s'estiment également satisfaits ou plutôt satisfaits par l'organisation qui leur permet d'obtenir, la plupart du temps, la formation souhaitée.

A partir de ce constat, très largement partagé, il est possible de proposer quelques recommandations destinées à améliorer l'adéquation de la formation aux besoins du ministère et de ses agents, notamment en matière de politiques publiques, en vue de mieux répondre à la demande des clients usagers du ministère, collectivités territoriales et citoyens, dans une perspective de meilleure lisibilité efficacité du dispositif à moyen terme.

5) Des recommandations

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines liée à la formation initiale et continue constitue un objectif stratégique pour la refondation du ministère. La formation s'inscrit dans un contexte nouveau, plus partenarial, que ce soit avec les autres services de l'état, en interministériel, les services des collectivités territoriales ou les services de la Commission européenne.

En effet, la plupart des politiques publiques impliquent plusieurs acteurs : il faut donc bien connaître leurs responsabilités, leur culture, leurs motivations et leur mode de travail afin de savoir mieux travailler ensemble, en croisant les diverses cultures.

Ces principes valent tout autant pour la formation initiale que pour la formation continue.

Pour la formation initiale et continue des Ecoles, deux recommandations sont retenues :

- poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP, personnalité juridique lui permettant de faire partie du pôle universitaire lyonnais et de contracter plus facilement avec d'autres partenaires extérieurs au Ministère.
- mieux assurer l'articulation de la formation continue avec celle des CIFP, en les intégrant dans le même réseau d'informations afin de mutualiser les contenus, les modes d'évaluation et de capitaliser les enseignements.

Le cas du statut de l'ENTE mérite une étude approfondie comparant les avantages et inconvénients des diverses possibilités.

Les propositions s'ordonnent en 5 thèmes :

- le pilotage,
- l'élaboration de la commande et de l'offre de formation,
- la qualité des actions de formation,
- l'évaluation des effets de la formation,
- l'organisation et les moyens humains.

5) - 1 Le pilotage.

Dans le contexte de modifications des missions du ministère qui impliquent un **changement profond de culture**, le pilotage du dispositif de formation se doit d'être à la fois fort, pour être efficace, est parfaitement lisible pour que tous les acteurs concernés travaillent dans le même sens.

Pour cela, il est indispensable de définir des orientations pluriannuelles destinées à servir de guide à la fois aux maîtres d'ouvrage nationaux et locaux, aux maîtres d'œuvre, aux responsables d'unités de formation et aux formateurs.

Dans une période de changement important et rapide, il est nécessaire de définir un pilotage national fort basé sur des règles connues et respectées par tous, assurant à la fois la cohérence globale (toutes les missions), la réactivité du dispositif ainsi que les arbitrages inévitables, sans toutefois décourager les initiatives locales.

Un cadre pluriannuel unique doit préciser les orientations générales sur la base des instructions ministérielles concernant les missions nouvelles et traditionnelles.

Ce cadre pourrait préciser les formations communes à l'ensemble des agents, formations destinées à maintenir une culture partagée et à favoriser les passerelles pour des évolutions ultérieures de carrière vers d'autres métiers.

Il devrait également préciser les objectifs fixés par les directions de programme en matière de qualité destinés à donner aux agents la forte technicité dont ils auront besoin pour l'application des politiques publiques ou l'ingénierie au profit des collectivités territoriales dans un environnement de plus en plus exigeant.

Ces orientations doivent également indiquer les coopérations et/ou coproductions interministérielles ou avec la fonction publique territoriale, universitaire et européenne à mettre en oeuvre pour la formation. Les modalités d'évaluation et de validation par des contrôles des acquis des formations dans certains domaines sensibles comme la sécurité technique ou juridique et la gestion des risques sont à définir précisément, la perspective à moyen terme impliquant la

certification des services (ISO 14000) et la qualification des agents pour ce qui concerne la sécurité et l'ingénierie.

La relation entre la formation et la gestion des ressources humaines est à mieux définir, ce qui implique de mieux préciser l'organisation et les responsabilités des différentes directions de programme en la matière.

Enfin, il faut définir les moyens humains et financiers nécessaires, les diverses formes de formation (cf. ci-dessous) et leur cadre, ainsi que les modalités et lieux de concertation avec les organisations syndicales.

La lisibilité du dispositif de pilotage est essentielle, compte tenu de la multiplicité des maîtres d'ouvrage nationaux, régionaux et locaux.

D'une certaine manière, la LOLF complique la situation et introduit le risque d'un manque d'unité globale de la formation. Il faut donc qu'il existe une forte transversalité pour maintenir l'unité du ministère, transversalité qui ne mette pas en question les responsabilités des directeurs de programme, en charge d'un secteur d'actions du ministère.

Chaque niveau est légitime pour définir les formations qui lui permettent d'accomplir ses missions. Le niveau central des directions de programmes est responsable de la définition (par anticipation) des métiers nécessaires au bon fonctionnement de son domaine. Le niveau local, interrégional, régional ou départemental, est responsable de l'affectation des agents en fonction de leurs compétences et de l'accompagnement des évolutions professionnelles de ceux qui souhaitent changer de métiers.

Dans cette organisation matricielle, il faut trouver les lieux de décision et d'arbitrage qui garantissent la cohérence d'ensemble. Ces transversalités peuvent se trouver à deux niveaux : au plan national, au niveau du secrétariat général (SG) et de la direction générale du personnel et de l'administration (DGPA), en liaison avec le Conseil Général des Ponts et Chaussées, ainsi qu'au niveau régional des directeurs généraux régionaux de l'équipement (DGRE) dont la mission consiste à coordonner les services qui lui sont directement rattachés et d'animer les services départementaux. Les dix DGRE qui ont un CIFP sur leur territoire ont la responsabilité d'arrêter les programmes de formation correspondants. Les demandes locales doivent être harmonisées par les DGRE, puis intégrées dans les plans de formation des CIFP au niveau interrégional.

La DGPA devrait avoir la responsabilité de définir le tronc commun de la formation à dispenser à l'ensemble des personnels, notamment les fondamentaux de la fonction publique et du statut des fonctionnaires, l'Europe, les règles de déontologie, les responsabilités personnelles et collectives des agents, les questions d'hygiène et de sécurité, les bases de la comptabilité publique, de la concurrence et des marchés publics, l'informatique de base, des notions relatives aux technologies de l'information et la communication, les bases du droit notamment administratif, des notions d'économie géographique et d'entreprise, les fondamentaux de la sécurité dans les domaines techniques et juridiques, le management d'équipe, etc.

Les directions de programme sont responsables de la définition des métiers, et par conséquent de l'approfondissement des bases techniques et administratives appliquées à ces métiers.

La plupart des politiques publiques et des projets des services concernent plusieurs ministères au niveau national et plusieurs services et/ou collectivités territoriales au niveau régional ou départemental. La politique de la ville et l'amélioration de la sécurité routière peuvent illustrer ce propos : la politique de la ville concerne le ministère chargé de la ville, de la cohésion sociale et du logement et bien évidemment localement les collectivités locales, communes et agglomérations ainsi que de nombreux services de l'Etat coordonnés par le sous-préfet à la ville ; la sécurité routière implique au niveau national les ministères de l'intérieur, de la santé et de la

justice ; au niveau local, à l'initiative du préfet, les services de l'État, du département et des communes sont concernés par ces actions.

Le système de formation doit donc s'adapter à cette situation : pour être efficace, la formation des agents doit être coproduite entre les différents services et les stages de formation devraient accueillir conjointement les divers personnels concernés qui pourraient ainsi acquérir une culture commune pour l'application de ces diverses politiques.

Les instances de concertation, liées aux instances de décision, sont à identifier aux niveaux national, régional et local.

5) - 2 L'élaboration de la commande et de l'offre de formation

L'objectif recherché consiste à professionnaliser l'organisation de la commande et de l'offre de formation en vue de bien adapter celle-ci aux besoins des services du ministère, avec l'anticipation nécessaire pour accompagner le changement, d'accroître encore l'efficacité du dispositif et de l'ouvrir en direction des partenaires pour favoriser les modalités de travail en commun.

A cet effet, les recommandations sont les suivantes :

- construire le contenu de formation, en couvrant en priorité les missions définies par le ministre ainsi que les objectifs de politiques publiques dépendant d'autres ministères (par exemple la politique de la ville ou le développement durable), en mettant en place les formations lourdes adaptées, établies ou concertées avec les autres partenaires ainsi que les méthodes et outils de modernisation de fonctionnement de l'administration.

La cohérence entre les contenus de formation et ces besoins s'inscrit dans le cadre des orientations pluriannuelles.

L'ensemble de la démarche est pilotée par le SG et la DGPA, responsables de la cohérence globale en liaison avec les directions de programme. Cette construction est un processus collectif qui doit être organisé de manière structurée selon des normes définies, avec une réelle interaction entre les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et les responsables d'unités de formation. Il doit inclure les autres partenaires, autres ministères, CNFPT et Universités ; .

- s'appuyer, pour faciliter cette construction sur le plan pédagogique, sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004 qui pourra être complété par des exemples pratiques (élaboration des cahiers de charge de la commande de formation, précisant les objectifs, les compétences à acquérir, les objectifs de l'évaluation, les modalités de la capitalisation, l'ouverture souhaitée à d'autres partenaires ...) ; cet apport méthodologique ressortit des missions du CEDIP, comme d'ailleurs l'assistance aux maîtres d'ouvrage nationaux et régionaux ;

- le processus de reconversion et d'adaptation des agents à leurs nouvelles missions et métiers doit faire l'objet d'une forte priorité et d'un suivi spécifique, compte tenu de son importance stratégique et du nombre d'agents concernés ; il ne s'agit plus seulement de former les nouveaux agents, mais également ceux qui sont déjà en fonction au ministère ;

- le rôle de l'encadrement est naturellement essentiel pour que la formation concoure à l'amélioration des compétences individuelles et collectives des agents ; il faut donc qu'il soit

mieux impliqué, à la fois au niveau des directeurs, des chefs de services et des chefs d'unités. Le lien entre la gestion des ressources humaines et la formation ne peut que favoriser leur implication. Pour faciliter leur intérêt, il est indispensable de renforcer leur formation initiale et de perfectionnement (cycle supérieur de management de l'équipement, formation prise de poste des cadres de deuxième niveau, formation management) pour ce qui concerne leur responsabilité dans l'évolution des compétences individuelles et collectives de leurs collaborateurs ; il faudra également développer des outils simples, sous forme de guides, pour faciliter leur tâche et enfin apprécier leur engagement dans les procédures d'évaluation les concernant ;

- la liaison entre la gestion des ressources humaines et la formation débouche naturellement sur des parcours de formation individualisés, comportant un suivi avec un document formalisé analogue au passeport de formation en usage dans certaines entreprises privées (cf. annexe); ceux-ci tiennent compte des acquis initiaux, des situations de travail et des objectifs d'évolution de carrière. S'il est impossible d'assurer à chaque agent une formation spécifique, il est certes souhaitable et possible de mieux tenir compte de ces éléments pour adapter plus finement l'offre de formation ; une étude méthodologique, à partir de quelques exemples concrets, est souhaitable afin de mieux définir les possibilités d'adaptation de l'offre de formation ; le CEDIP est tout à fait qualifié pour la mener ;

- en application du point précédent, on peut proposer, des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques, comme celui de la sécurité, en vue de donner à ces formations une valeur reconnue sur le plan juridique (les incidences juridiques d'une telle mesure devront au préalable être étudiées dans le cadre d'une réflexion interministérielle) ;

- l'objectif d'amélioration des compétences collectives implique que les formations contribuent à l'amélioration du travail en équipe de disciplines ou d'origines diverses ; pour cela, il y a un fort intérêt à diversifier l'origine des formateurs (autres ministères, CNFPT, universités) ainsi que le public à former, en ouvrant les stages aux partenaires avec lesquels le ministère travaille et en mélangeant les personnels administratifs et techniques ; la formation en ateliers et autour de projets concrets permet de mettre en œuvre avec efficacité l'interdisciplinarité et de favoriser la formation au travail en équipe d'origine différente ;

- les modes d'apprentissage doivent être diversifiés et formalisés : compagnonnage, tutorat, alternance, formation assistée par ordinateur, formation à distance en plus des stages classiques ; cette orientation, qui est souhaitée par tous, doit être traitée dans le cadre des orientations pluriannuelles et précisée en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre correspondantes, comme indiqué dans la partie 5 – 5).

5) - 3 La qualité des actions de formation

L'objectif, évident, consiste à dispenser la formation de la meilleure qualité afin que les agents du ministère assurent le meilleur service pour la satisfaction des citoyens.

Il s'agit pour le dispositif de formation de tendre vers l'excellence, de définir des pôles d'excellence par disciplines, ce qui revient à professionnaliser toute la chaîne de formation depuis la maîtrise d'ouvrage jusqu'aux effets de cette formation sur les compétences en situation de

travail. Cela consiste à définir chacune des étapes selon la démarche habituelle de la certification de la qualité.

A cet effet, il convient de :

- assurer la formation systématique des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation pour que la demande et l'offre de formation soient correctement définies, que les compétences individuelles et collectives à acquérir soient précisées ainsi que les modalités d'évaluation après la formation et en situation de travail ; cette démarche suppose l'identification de quelques spécialistes en ingénierie de la formation par le comité de domaine compétent ;
- mieux adapter les contenus et modalités des formations, en particulier celles qui concernent les reconversions, à partir d'une réflexion commune à chaque agent où chaque groupe d'agents entre l'encadrement, la cellule GUEPARH et le maître d'œuvre, voire le responsable de la formation ;
- labelliser le contenu de certaines formations (sécurité par exemple) ;
- professionnaliser toutes les formes d'activités de formation (voir ci-dessus les diverses modalités d'apprentissage) en les valorisant, c'est-à-dire en précisant le cadre administratif de ces interventions et en tenant explicitement compte de cette activité dans les procédures d'appréciation et dans l'évolution de carrière des formateurs ;
- s'appuyer fortement sur les compétences du réseau scientifique et technique pour construire les actions de formation ;
- faire fonctionner le dispositif en réseau autour des pôles d'excellence pour favoriser les échanges d'expérience, par exemple avec des clubs fonctionnant sur des sujets spécifiques ;
- assurer une réelle capitalisation des formations (objectif qui doit figurer dans le cahier des charges du responsable de formation) et éviter les doubles emplois, notamment pour la mise au point des contenus de nouvelles formations ;
- constituer un réseau de ressources, animé par le CEDIP, constituant un forum d'échanges, offrant une assistance aux formateurs, notamment en matière de pédagogie, facilitant la capitalisation de la formation, organisant une veille en matière de pédagogie. Ce réseau pourrait constituer l'amorce d'un enseignement à distance en s'inspirant de l'exemple du CNED du ministère de l'éducation nationale et de celui de la Documentation Française, en choisissant les disciplines qui s'y prêtent bien, telles que l'informatique et les langues. Ces objectifs nécessitent des moyens internes et externes, notamment en provenance du ministère de l'éducation nationale. Le rapport coût-efficacité est à examiner soigneusement.

5) – 4 Les effets de la formation

L'objectif, fort ambitieux, consiste à mieux apprécier les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives des agents en vue d'améliorer les contenus et les modalités des formations.

A cet effet, trois actions sont proposées :

- expérimenter, dans le cadre de quelques formations, une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail ; cette expérimentation intéresse la direction générale de la fonction publique qui souhaite y être associée ; il s'agit de mettre au point une méthode simple, de l'expérimenter avec des services intéressés, d'évaluer sa faisabilité et en cas de succès de mettre au point les étapes de sa généralisation ; cette

expérimentation est à effectuer avec l'assistance du CEDIP sous la responsabilité de la DGPA ; elle peut utilement tenir compte des acquis en la matière qui existent dans diverses entreprises, qui utilisent des méthodologies basées sur des entretiens entre l'encadrement et l'agent pour apprécier la situation quelques mois après la formation ;

- faciliter la restitution dans leurs services des acquis de la formation par les agents qui reviennent de formation, en organisant systématiquement, à l'instigation de l'encadrement, un rendu devant leurs collègues de travail, sous des formes variables en fonction de la formation reçue et de la situation de travail ;

- concevoir les formations lourdes dans un projet d'évolution de carrière.

5- 5 L'organisation et les moyens humains

L'objectif est d'assurer la cohérence indispensable entre le programme des actions de formation, les moyens en formateurs et le cadre de leur intervention ainsi que les moyens financiers nécessaires.

À cet effet, il est proposé :

- d'affecter les moyens nécessaires, notamment financiers, pour assurer la formation, non seulement des agents nouvellement recrutés, mais également des agents en fonction : ce n'est pas dans ce domaine qu'il convient de faire des économies ; cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas examiner soigneusement le rapport coût-efficacité des diverses formations ; cette gestion implique nécessairement d'améliorer la comptabilité des divers centres de formation pour connaître précisément le coût de chacune des actions et rechercher la meilleure efficacité. Cette connaissance permettra également de comparer les coûts des formations internes et externes et d'engager éventuellement les sous-traitances qui apparaîtraient opportunes ;
- d'assurer une liaison organique forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP pour qu'ils définissent ensemble des parcours individualisés de formation en fonction de l'évolution de carrière de l'ensemble des agents ;
- d'ouvrir fortement le dispositif de formation en faisant appel à des agents d'autres ministères (écologie et développement durable, industrie, économie et finances, agriculture et forêts, intérieur, justice), des collectivités territoriales avec le CNFPT, des universitaires ; la recherche de formation commune avec d'autres organismes, notamment le CNFPT, les universités, les organismes de formation des adultes et les entreprises est très souhaitable, notamment dans des domaines comme la comptabilité publique de l'état et des collectivités territoriales, l'économie locale et l'économie des entreprises, le droit français et européen et le fonctionnement des institutions ainsi que les politiques européennes ; des accords nationaux et régionaux doivent organiser cette coopération ;
- de bien organiser le fonctionnement en réseau autour de pôles d'excellence de l'ensemble des organismes de formation continue pour favoriser la complémentarité dans les processus de définition et de capitalisation des actions de formation ;
- de poursuivre la professionnalisation, par des formations spécifiques en matière de pédagogie, un réseau de formateurs internes et reconstituer un vivier national, par exemple en faisant appel à des personnes proches de la retraite ; identifier les opportunités de formation externe ;
- de valoriser les actions de formation effectuées par les agents, en tant que formateurs, à la fois dans leur évolution de carrière et leur rémunération ; à cet effet demander la refonte du décret de

1956 relatif à la rémunération des formateurs de la fonction publique qui est totalement obsolète et inapplicable ;

- de poursuivre le « benchmarking », dont le rapport STRATYS a montré tout l'intérêt.

6) Autres questions

D'autres questions ont été évoquées par l'instance d'évaluation, sans donner lieu à des propositions explicites.

Quatre d'entre elles sont présentées ci-dessous :

- la reconnaissance des acquis de l'expérience,
- la constitution d'un observatoire des métiers et des compétences et de la formation,
- le financement des CIFP,
- la formation continue des agents de l'État transférés dans les départements.

6) – 1 La reconnaissance des acquis de l'expérience.

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) mis en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 vise à faciliter l'accès du plus grand nombre à une certification (diplôme, titre professionnel, certificat de qualification professionnelle).

La validation des acquis de l'expérience est naturellement ouverte, à titre individuel, à tous les agents de l'état qui le souhaiteraient.

Au ministère, elle pourrait, notamment, concerner en priorité les agents qui souhaitent construire une carrière de spécialistes ou d'experts. Une réflexion dans les comités de domaine pourrait apporter des propositions utiles au ministère de la fonction publique en ce qui concerne l'usage des certifications dans la carrière. Un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle pourrait être envisagé comme une nouvelle voie de promotion interne en sus de celles existantes (concours interne, examen professionnel, liste d'aptitude). Ce dispositif pourrait s'inspirer des outils de la VAE (dossier de candidature, jury) pour promouvoir les agents, mais ne déboucherait pas sur une certification, ce qui le différencie du dispositif créé par la loi de modernisation sociale. Par ailleurs, à ce jour, le congé pour validation des acquis de l'expérience a été ouvert aux seuls salariés du secteur privé. Son extension à la fonction publique de l'Etat, territoriale et hospitalière est subordonnée à une loi à l'initiative du ministère chargé de la Fonction publique.

6) – 2 L'observatoire des métiers, des compétences et de la formation

Les points de vue exprimés par les membres de l'instance à ce sujet sont contradictoires : certains y sont favorables parce qu'ils voient une instance neutre de discussions et d'orientation ; d'autres estiment qu'il s'agit d'une instance administrative supplémentaire sans véritable valeur ajoutée.

Une telle structure dont les missions seraient l'observation, l'évaluation et la formulation de propositions, ne pourrait se comprendre que s'il s'agit de la transformation de la commission nationale de formation actuelle sauf pour sa fonction de concertation ; cette modification présenterait deux avantages : une ouverture au profit de personnalités qualifiées extérieures (on peut penser à une composition par tiers entre administration, organisations syndicales et personnalités qualifiées), ouverture qui va dans le sens souhaité pour la formation elle-même et

présidence par une personnalité extérieure garante de l'indépendance des travaux qu'il effectue. De tels observatoires existent au ministère de l'Agriculture, au CNFPT ainsi qu'à la Fonction publique. Quelques moyens (secrétariat, crédits d'études) sont nécessaires.

6) – 3 Le financement de la formation

L'ouverture de la formation suppose des procédures financières mieux adaptées, pour permettre une certaine liberté de choix entre les formations internes et externes, la coproduction d'actions de formation, la coopération avec des tiers extérieurs.

Ceci suppose des financements croisés. La lourdeur du dispositif des fonds de concours habituels pour les services de l'Etat n'est pas très compatible avec l'ouverture de ces organismes pour accueillir des formations d'agents extérieurs au ministère ; une solution efficace est donc à trouver.

6)- 4 La formation des agents de l'Etat transférés dans les départements

La question de la structure en charge de la formation des agents de l'état transférés dans les départements a été posée, elle est liée au transfert des financements correspondants ; cette question dépasse le cadre de l'évaluation ; elle est signalée à l'attention des autorités du ministère et une clarification s'impose avec les départements pour éviter de futurs malentendus.

LISTE DES ANNEXES

- Lettre de mission du 21 novembre 2003 et document complémentaire du 30 avril 2004
- Composition de l'instance et de l'équipe projet
- Liste des écoles et carte des CIFP
- Statistiques 2003 de la production de formation par domaine d'activité
- Synthèse des questionnaires aux membres de l'instance
- Extrait des réponses aux questionnaires des directions d'administrations centrales (DAEI, DAFAG, DGUHC, DPSM, DTT, DSCR) : les conclusions
- Etude documentaire du CEDIP et bibliographie (le document complet étant disponible sur le site intranet de la DPSM)
- Rapports des enquêtes agents et formateurs
- Conclusions des études Stratys
- Contributions des organisations syndicales (fédération nationale des ports et docks CGT, UPCASSE, FO, SNITPECT)
- Colas : Passeport formation
- Conseil général des Hauts de Seine : extrait de la charte du management
- La politique de formation continue des agents de l'Etat et des hôpitaux : résumé de l'instance présidée par Jean-François Cuby

ANNEXE 1



Liberté • Égalité • Fraternité
REPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
de l'Équipement
des Transports
du Logement
du Tourisme
et de la Mer

La Défense, le **21 NOV 2003**



Conseil Général des
Ponts et Chaussées

Le vice-président du conseil général des ponts et chaussées

et

Direction du Personnel
des Services
et de la Modernisation
Division du
Développement des
compétences et des
qualifications

Le directeur du personnel, des services et de la modernisation

à

Monsieur Georges DOBIAS

Le conseil de l'évaluation du ministère, dans sa séance du 29 avril dernier, a proposé de réaliser une évaluation de la formation initiale et continue de notre ministère.

La formation initiale regroupe la formation diplômante dispensée par les écoles du ministère, ENPC, ENTPE et ENTE, et la formation post-recrutement qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou promus par liste d'aptitude. Concernant la formation continue, le champ de l'évaluation sera limité aux actions de perfectionnement qui ont pour objet :

- le maintien ou l'amélioration des qualifications,
- l'accompagnement des projets de changement,
- l'adaptation à des emplois exigeant une qualification nouvelle.

L'évaluation envisagée vise à apprécier:

- les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation,
- la qualité des actions de formation,
- les effets de la formation,
- l'organisation, les moyens humains et financiers, le dialogue social.

Cette évaluation débouchera sur des propositions d'adaptation ou de correction pour que le ministère soit en mesure de répondre aux nouveaux besoins de formation engendrés notamment par :

- les renouvellements des compétences liés à l'augmentation des départs à la retraite de ses agents,
- ses nouvelles missions après la réforme de la décentralisation,
- la modernisation des finances de l'Etat,
- les aspirations professionnelles des agents,
- les exigences accrues des citoyens en matière de concertation et de sécurité.

La comparaison de nos pratiques avec celles de pays voisins ou avec celles du secteur privé pourra utilement enrichir l'étude.

L'évaluation portera sur :

1 - les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation

- la commande de formation : comment sont identifiés les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles susceptibles d'être réduits par des actions de formation ? comment sont recueillies et analysées les demandes des directions d'administration centrale, des services, de la hiérarchie de proximité, des agents ? l'encadrement est-il suffisamment prescripteur de formation ? ces prescriptions sont-elles suffisamment rapportées aux programmes de travail des services et à leurs démarches prospectives ? la dimension collective des actions de formation (formations communes à tout ou partie d'une unité) est-elle suffisamment prise en compte ? comment sont exploités les rapports des inspections générales ? comment sont déterminées les priorités de formation ?
- les formations post-recrutement : les acquis initiaux des stagiaires sont-ils suffisamment pris en compte ? les objectifs répondent-ils aux besoins des services ?
- l'offre de formation continue : comment l'offre de formation est-elle construite ? les services et les agents ont-ils une vision claire de l'offre de formation ? comment sont calculés les devis ?
- la mise en oeuvre des actions de formation : les commandes aux intervenants sont-elles explicitées ? comment sont construits les contenus ? les supports pédagogiques sont-ils suffisamment validés ?
- les acteurs : les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs (directions d'administration centrale, chefs de service, maîtres d'ouvrage, maîtres d'oeuvre, formateurs) dans le système de formation sont-ils bien identifiés et connus ?

2 - la qualité des actions de formation

- la commande de formation : les cahiers des charges des maîtres d'ouvrages expriment-ils correctement les objectifs de formation ?
- l'offre de formation : les actions construites répondent-elles correctement aux cahiers des charges des maîtres d'ouvrage ? les objectifs pédagogiques sont-ils correctement définis ? y a-t-il continuité ou cohérence entre la formation initiale et la formation continue ?

- la mise en oeuvre des actions de formation : des suites sont-elles données aux évaluations de satisfaction des stagiaires? les acquis des stagiaires sont-ils évalués? les dispositifs pédagogiques sont-ils adaptés? y a-t-il un suivi des coûts?
- les acteurs (directions d'administration centrale, DPSM, écoles et CIPP, chefs de services, responsables de formation, intervenants) : la mise en oeuvre des processus facilite-t-elle la concertation entre les différents acteurs? les échanges d'informations sont-ils satisfaisants?

3 – les effets de la formation

- la capitalisation et la valorisation des acquis: les contenus des actions de formation sont-ils capitalisés? les acquis de la formation sont-ils restitués dans le milieu de travail? sont-ils suffisamment rapportés aux acquis de la personne formée? faut-il passer à une logique de validation de qualifications? si oui, comment?
- impact dans le milieu de travail : les actions de formation ont-elles une incidence sur les pratiques professionnelles des stagiaires? ont-elles une incidence sur l'organisation du travail dans l'unité de travail du stagiaire? le supérieur hiérarchique est-il impliqué?
- évolution du service : les actions de formation ont-elles un effet sur la qualité de la production des services? les évaluations sont-elles conduites? comment les conduire?

4 – l'organisation, les moyens humains et financiers, le dialogue social

- l'organisation de la formation continue : l'organisation sur trois niveaux, national, interrégional, local, est-elle satisfaisante? ces trois niveaux sont-ils complémentaires?
- le système d'information: comment sont organisées les remontées d'information concernant les formations suivies et les formations produites? l'appareil statistique et les outils informatiques sont-ils adaptés?
- les moyens humains : le niveau actuel de mobilisation des formateurs internes est-il suffisant?
- les moyens financiers : les moyens disponibles pour mettre en oeuvre la formation initiale et continue sont-ils suffisants pour répondre aux besoins?
- le dialogue social : les documents communiqués et l'organisation des instances de consultation permettent-ils l'instauration d'un dialogue de qualité? faut-il lancer ou relancer une dynamique contractuelle sur la formation? si oui, à quel niveau et selon quelles modalités?

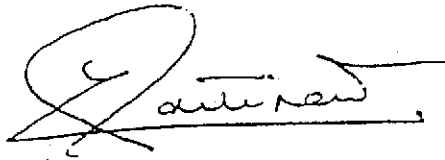
L'évaluation s'attachera à formuler un diagnostic sur l'ensemble des questions énoncées ci-dessus, qui pourront être enrichies ou amendées par l'instance d'évaluation. Elle s'attachera ensuite à fournir un éclairage plus détaillé sur certaines d'entre elles. D'ores et déjà, le conseil de l'évaluation a décidé qu'il y avait lieu de fournir un tel approfondissement sur la question de l'adéquation de la formation technique à l'exercice des fonctions pour la réalisation et le suivi des projets routiers, selon les motivations et modalités décrites en annexe. Il sera intéressant également de l'élargir à d'autres domaines, par exemple les domaines des transports terrestres ou de la gestion des ressources humaines.

Afin de piloter les travaux d'évaluation, nous avons décidé la création d'une instance qui devra préciser le projet et la méthode d'évaluation, suivre sa réalisation, donner éventuellement de nouvelles orientations en cours d'exécution et valider le rapport d'évaluation. Ce rapport est attendu pour le 1^{er} septembre 2004.

Nous vous remercions d'avoir accepté d'assurer la présidence de cette instance. Composée pour l'essentiel d'agents du ministère, l'instance pourra avec profit s'adjoindre la compétence d'experts externes. L'évaluation sera menée avec l'appui de la mission du développement des compétences et des qualifications de la DPSM qui mettra à disposition un rapporteur. Vous disposerez de crédits d'études de l'ordre de 50 000 euros.

La démarche sera menée en associant les partenaires sociaux qui recevront toute l'information nécessaire.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.



Claude MARTINAND



Christian PARENT

Evaluation de la formation initiale et continue du ministère de l'équipement

Annexe relative au domaine des études et travaux neufs routiers

Contexte

Il est de tradition de considérer que la compétence technique des agents du ministère en charge du secteur des routes est d'excellente qualité.

Il paraît important de garantir pour l'avenir cet acquis historique, en vérifiant l'adéquation de la formation de ces dernières années avec les besoins ressentis lors de l'exercice des fonctions, en percevant les évolutions en cours et en procédant aux adaptations qui pourraient s'avérer nécessaires.

Il est proposé de centrer cette évaluation sur le domaine plus particulier des travaux neufs et grosses réparations.

Un certain nombre de facteurs militent en effet pour qu'une attention particulière soit portée à cette question :

- Il s'agit du « cœur de métier » du ministère dans le secteur routier, qui comporte des enjeux importants en matière de sécurité.
- Le maintien d'une compétence technique de haut niveau est indispensable également pour que l'Etat continue à jouer son rôle dans la réglementation et l'édiction de règles de l'art (rôle de régulateur), appelé d'ailleurs à être plus « visible » dans le contexte international et vis à vis des collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation.
- La décentralisation aura également pour effet de renforcer les attentes de professionnalisme des services techniques, dont l'action sera recentrée sur la réalisation et la remise en état de routes et ouvrages moins nombreux mais complexes
- L'accélération des départs à la retraite rend les besoins de formation plus sensibles, avec une anticipation suffisante compte tenu de la technicité du domaine visé.
- L'évolution de la société conduit à une tendance observée d'augmentation des missions des agents autour des projets routiers, en direction de la concertation, du débat public, de la gestion de procédures complexes, des questions d'environnement..., évolution nécessaire mais qui doit conduire à être vigilant sur le maintien des compétences de base.

Contenu de ce volet

Il est proposé que cet approfondissement porte sur l'ensemble de la chaîne de formation technique dans le domaine considéré (« routes- travaux neufs et grosses réparations »), comportant :

- Les formations initiales diplômantes (ENPC, ENTPE, ENTE)
- Les formations post-recrutements
- Les formations prise de poste
- Les formations continues (écoles, CIFP, autres organismes de formation, services employeurs, actions de type « compagnonnage » etc...)

Avec un accent particulier sur la formation initiale.

L'évaluation s'intéressera en premier lieu à l'identification des compétences requises dans la réalisation et le suivi techniques de projets routiers, et le cas échéant des lacunes ressenties dans le domaine concerné pour les différents niveaux de fonctions occupées (écarts entre compétences requises et compétences disponibles)

Elle s'intéressera également aux effets d'actions de formation continue sur les pratiques professionnelles (analyses avant-après formation)

S'agissant de la formation initiale, elle s'intéressera aux conditions de prise et d'exercice des premiers postes.

Elle formulera un diagnostic sur l'adaptation de l'offre de formation, sur les raisons de ce diagnostic (qualité de l'expression des besoins par les services employeurs, modalités d'élaboration des cahiers des charges et des dispositifs pédagogiques des actions de formation, etc...), et formulera les recommandations appropriées.

Méthode spécifique à cet approfondissement

Il est proposé de combiner une analyse documentaire et des interviews sur le terrain.

- L'analyse documentaire : consultation de rapports antérieurs sur la qualité technique des projets routiers, rapports d'inspection de travaux neufs (routes et ouvrages d'art), avant et après mise en service, rapports d'inspection des services travaux des DDE...
- Les interviews : organismes de formation pour clarifier les mécanismes de constitution de leur offre, consulter les évaluations des formations effectuées, analyser les remontées exprimées en besoins de formations ; maîtres d'ouvrages centraux ou locaux à différents niveaux fonctionnels, directions d'administration centrale concernées (DR, DPSM...), le CGPC et notamment membres des missions d'inspection et du collège routes etc..., pour examiner les questions des compétences dans la pratique professionnelle, du vécu des agents confrontés aux tâches qui leur sont demandées, analyser les sujets sur lesquels une expertise extérieure est sollicitée.

Plutôt que de multiplier les analyses au maximum, on cherchera à procéder par sondages pour les interviews sur le terrain, en constituant un échantillon représentatif des différents niveaux de compétences et de responsabilités, et de

déroulement de carrière. Les cas échéant, des interviews serviront à approfondir des cas identifiés par l'analyse documentaire.

30 avril 2001

Ministère de l'Équipement, des Transports,
de l'Aménagement du territoire, du Tourisme
et de la Mer (METATTM)

Evaluation de la formation

Organisation du questionnement et hypothèses pour l'évaluation

I) DIAGNOSTIC

1) Elaboration de la commande et de l'offre

Quoi ? La commande est-elle complète et formalisée ? N'est-elle pas trop émiettée ? En est-il de même de l'offre ? Le système est-il réactif ? Concernant les formations initiales, les acquis des stagiaires sont-ils pris en compte ? Ces formations répondent-elles aux besoins des services et des agents ?

Pourquoi ? Quels sont les effets attendus pour les services ? Sont-ils formalisés ?

Qui ? Qui possède une vision d'ensemble ?

Comment ? Le rôle de chacun des acteurs est-il formalisé ? Des procédures claires sont-elles établies, mises en œuvre et appropriées par la « chaîne » des acteurs participant à l'élaboration d'une action de formation (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, intervenant) ?

Les modalités de formation sont-elles adaptées à la diversité des publics ?

2) Qualité de la formation ?

Quoi ? Qu'appécie-t-on ? Les divers niveaux d'évaluation (pédagogie, effets en situation professionnelle, acquis pédagogiques) sont-ils distingués ?

Pourquoi ? Comment la boucle de cohérence évaluation de la formation et offre de formation est-elle assurée ?

Qui ? Qui apprécie ? L'organisation est-elle formalisée ?

Comment ? Comment sont identifiés les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles susceptibles d'être réduits par des actions de formation ? Comment et par qui sont exploités les compte-rendus des entretiens d'évaluation, les rapports d'inspection ou du CGPC ? Les outils existants (volet RH des plans orientations mesures, référentiels ...) sont-ils appropriés et ont-ils des traductions directes en matière de formation ?

3) Effets de la formation

Quoi ? Evalue-t-on les effets de la formation sur l'amélioration des compétences individuelles et collectives ? Quels sont les rapports avec la GPEC et la validation des acquis ?

Pourquoi ? La formation est-elle vraiment intégrée dans la vie des services et des agents ?

Qui ? Qui intervient dans le processus ? Quel est le rôle de l'encadrement ?

Comment ? Comment sont exploitées les évaluations de satisfaction ? en formation continue, les acquis pédagogiques sont-ils évalués et comment ? L'évaluation de l'amélioration des compétences en situation professionnelle est-elle prévue et pratiquée par le maître d'ouvrage ? L'évaluation des effets de la formation sur la production du service et les attentes des clients est-elle prévue et pratiquée par le maître d'ouvrage ?

4) Organisation

Quoi ? Le mode d'organisation actuel est-il adapté aux évolutions de notre ministère et de son environnement ?

Pour améliorer les échanges à l'intérieur et à l'extérieur du ministère (autres ministères, CNFPT, Universités,...) ?

Pourquoi ? L'efficacité et la réactivité sont-elles bonnes ?

Qui ? Les responsabilités des divers échelons, DPSM, CGPC, DAC, interrégions, services sont-ils correctement définis ? Quelles sont les modalités d'arbitrage ? Les instances de concertation aux niveaux national, interrégional et local permettent-elles le pilotage ? Existe-t-il des procédures partagées pour le choix, la gestion et la reconnaissance des formateurs ? Le rôle du CEDIP est-il clair ? Quelle est la qualité et l'intensité du dialogue social ?

Comment ? Comment le système de formation du ministère s'articule-t-il avec ceux des autres ministères et les universités ?

II) PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS

... Cette partie ne pourra être définitivement organisée qu'après le constat d'un diagnostic partagé. A ce stade, il s'agit de premières pistes qui pourront être substantiellement modifiées au cours des travaux de l'instance, et qui ne sont pas exclusives.

1) Pilotage de la formation

Quoi ? quel pilotage serait souhaitable pour la formation initiale et pour la formation continue ? Faut-il des orientations spécifiques de la formation par programme ? Quelle articulation avec la GPEEC ?

Pourquoi ? Pour assurer une gestion « optimale » des ressources humaines.

Qui ? Qui gère les interactions entre politique de formation, modalités du recrutement et gestion des parcours des agents ? Quel est le rôle de l'encadrement ? Quels pourraient être les rôles respectifs de la DPSM, des directeurs de programme, des directeurs régionaux, des directeurs départementaux ? Quelle articulation avec les conseils de perfectionnement ?

Comment ? Quels sont les dispositifs qui pourraient être mis en place au niveau national, interrégional, régional et départemental ? comment assurer la cohérence, la complémentarité de ces différents niveaux ? comment préserver une lisibilité globale ? comment assurer la tutelle des CIFP ? comment organiser la commande vis à vis des CIFP ?

2) Elaboration de la commande et de l'offre

Quoi ? Toutes les missions du METATM et des services sont-elles couvertes ?

Les missions régaliennes sont-elles couvertes ? Comment la décentralisation et l'Europe sont prises en compte ?

Les objectifs de compétences résultant des priorités actuelles et à venir sont-ils formalisés ?

Pourquoi ? Les compétences des agents entraînent la crédibilité du ministère.

Qui ? Qui effectue les commandes ? Qui arbitre et assure la cohérence d'ensemble ? Quel est le rôle exact des conseils de perfectionnement des CIFP auprès des interrégions ? Quels rôles pour la DPSM, le CGPC, les directeurs de programme, les directeurs régionaux et départementaux, le CEDIP ?

La distinction entre besoins de compétences de l'organisation et souhaits de formation de l'agent est-elle claire pour les différents acteurs ? La complémentarité de ces deux éléments est-elle et doit-elle être gérée par l'encadrement ?

Comment ? Comment les règles du jeu sont-elles fixées ? Quels sont les mécanismes d'ajustement entre les attentes de qualification des agents et les besoins de compétences permettant l'adaptation au poste souhaité par les services ?

3) Qualité de la formation

Quoi ? quelles dispositions pourraient être prises pour améliorer la qualité de l'ingénierie de la formation ?

Pourquoi ? La qualité de la réponse formation est indispensable pour sa contribution à l'amélioration des compétences. Elle permettra également de mettre en place, pour certaines actions, des qualifications (titre, habilitation ...) reconnues dans la construction de parcours professionnels.

Qui ? Qui apprécie ? Sort-on du face à face formateurs/formés ? Quel est le rôle de l'IG ? Quel est le rôle de la maîtrise d'ouvrage ?

Comment ? Comment mieux organiser les relations maîtres d'ouvrage / maîtres d'œuvre / intervenants ? Comment améliorer l'expression de la commande vis à vis des maîtres d'œuvre et vis à vis des intervenants ? Faut-il s'orienter pour certaines actions vers une certification ISO ? L'instance peut-elle formuler des propositions pour le recrutement des chargés de formation des maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre et la gestion de leur parcours professionnel ? Faut-il diversifier les formateurs ? Faut-il professionnaliser un nombre réduit de formateurs internes ?

4) Effets de la formation

Quoi ? Quel est le retour vers le service et l'agent dans son parcours professionnel ?

Pourquoi ? La formation n'est pas une fin en soi mais vise avant tout à améliorer l'efficacité en situation professionnelle et à valoriser les personnels.

Qui ? Qui intervient dans le processus ? Quel est le rôle de l'encadrement ? Comment davantage inciter l'encadrement à pratiquer l'évaluation de la formation et des compétences ?

Comment ? Quels exemples intéressants d'évaluation des acquis, d'évaluation de l'amélioration des compétences et d'évaluation des effets de la formation pourraient être portés à la connaissance du commanditaire ?

5) Organisation

Quoi ? Peut-on parvenir à définir une organisation compréhensible pour tous, réactive, sans double emploi et fonctionnant en réseau ouvert vers l'extérieur (accueil et ressource)? Est-il souhaitable d'avoir une organisation sur plusieurs niveaux national / interrégional / régional / départemental ? Quel nouvel équilibre entre ces niveaux ? Faut-il s'orienter dans une politique de contractualisation avec les organisations syndicales ?

Pourquoi ? Pour améliorer l'efficacité et la réactivité des formations (capitalisation des connaissances, mieux connaître les partenaires, mieux travailler en partenariat)?

Qui ? Après définition des responsabilités des divers niveaux, quelles sont les modalités de régulation et d'arbitrage entre ces acteurs? Quel est le rôle des instances de concertation mises en place au niveau national, interrégional et local ? Quelle est la place pour le dialogue social ? quelle place pour le CEDIP ?

Comment ? Comment pleinement utiliser les possibilités de la LOLF ? Comment ouvrir aux partenaires ? Comment utiliser les moyens des partenaires ? Certains CIFP devraient-ils être « spécialisés » sur certains programmes ? Comment préserver les acquis de la maîtrise d'ouvrage locale ou interrégionale et comment éviter que la LOLF ne conduise à une reconcentration ? Comment construire un véritable réseau de la formation ? Combien d'experts et de spécialistes confirmés dans l'ingénierie de la formation serait-il souhaitable d'avoir ?

Georges Dobias

ANNEXE 2

Composition de l'instance d'évaluation de la formation

- Président de l'instance : Georges Dobias, Ingénieur général des ponts et chaussées honoraire

- Représentants du CGPC :
 - 2^{ème} section : Marie-Françoise Simon-Rovetto
 - MIGT : Jean-René Brunetière, coordonnateur MIGT9 (Bourgogne, Franche-Comté)

- Représentants des directions d'administration centrale du ministère de l'équipement :
 - DPSM/Direction : Patrick Berg, directeur-adjoint
Aldo Massa, directeur-adjoint
 - DPSM /MiDeCQ : Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission
 - DPSM/AC : Aude Dufourmantelle, sous-directrice
 - DPSM/TE : Geneviève Guinard, chef du bureau TE2
 - DGUHC : Janine Forestier, chargée de mission territoriale, DGUHC/MT
 - DR : Pascal Moulet, adjoint au sous-directeur des investissements routiers
 - DRAST : André Horth, chargé de la sous direction du développement scientifique et technique
 - DSCR: Dominique Lefevre Bataille, sous-directrice des actions transversales et des ressources.
 - DTT : Philippe Maler, directeur-adjoint des transports terrestres
 - DAEI : Claude Hossard, chargé de mission auprès du directeur

- Représentants de la Fonction publique de l'Etat :
 - préfet : Bruno Fontenaist , préfet de région honoraire
 - ministère de l'écologie et du développement durable :
Eric Le Guern, adjoint à la directrice générale des affaires financières
 - ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire :
Pascal Ponsart-Ponsart, chargé de mission à la DGAFP
 - ministère délégué à la ville et à la rénovation urbaine
Robert Deville, secrétaire général de la délégation interministérielle à la ville

- ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité :
Maryse Chaix, sous-directrice formation tout au long de la vie à la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales :
Annie Moisset, directrice des études à l'école nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg

- Représentants des services déconcentrés du METLTM :

- directeurs régionaux de l'équipement :
Jean-Claude Ruysschaert, DRE Poitou-Charentes
André Crocherie, DRE Midi-Pyrénées
- directeurs départementaux de l'équipement :
Pascale Ribon, DDE Eure et Loir,
Martial Lorenzo, DDE Hautes-Pyrénées
- chef de service (SN ou SM ou SSBA) :
Aimé Bergeron, directeur SMNLR
- chef d'arrondissement études et travaux neufs :
Paul-René Sarot, chef du service grands travaux,
DDE de la Charente
- chef de service urbanisme:
Marie-Pierre Doizelet, chef du service habitat et ville, DDE de Côte d'Or
- secrétaire général :
Isabelle Lannuzel, secrétaire générale, DDE de l'Eure
- responsable de formation :
Danièle Vulliet, DDE du Rhône

- Représentants du réseau scientifique et technique du METLTM :

- directeur de CETE :
François Hurson (CETE de l'Est)
- chef d'un service technique central :
François Gruffaz (STRMTG)

- Représentants du réseau formation du METLTM :

- représentant ENTPE : Philippe Caradec, directeur-adjoint
- représentant ENPC : Alain Neveu, directeur du développement
- représentant de l'ENTE : Pierre Petiot, directeur ENTE Valenciennes
- directeurs de CIFP : Danièle Gay (Toulouse)
Marcel Konieczny (Nancy)
- responsable de pôle de CIFP : Josiane Rénetaud (CIFP Paris)

- CEDIP : Norbert Casas
Guy Panisse

- Représentants des syndicats de personnel du METLTM :

CGT :
CGT/SNPTAS : Sylvain de Biasi
CFDT : Luc Cassetto
FO : Luc Decarrière

- Représentants des collectivités territoriales :

- 1 représentant d'une ville moyenne
- 1 représentant d'un département

- Représentants des usagers :

- 1 représentant de la FNTP : Daniel Tardy, président
- 1 représentant du CNT : Catherine Chartrain, secrétaire générale

- Personnalités qualifiées :

professeur d'Université :

Maurice Bernadet, professeur d'économie des transports à Lyon 2

professeur d'Université :

Jean Marieu, professeur urbanisme et aménagement à Bordeaux III

- Représentant du CNFPT :

Jacques Charlot, directeur général

Composition de l'équipe projet de l'évaluation de la formation

- Directeur de l'équipe projet : Georges Dobias, président de l'instance
- Représentant de MIGT : Jean-René Brunetière, coordonnateur MIGT 9 (Bourgogne, Franche-Comté)
- Représentants des directions d'administration centrale du ministère :
 - DPSM/Direction : Aldo Massa, directeur-adjoint
 - DPSM/MiDeCO : Paul-Luc Dinnequin, chef de la MiDeCO
Arlette Seban
 - DPSM/TE : Laurent Tapadinhas, sous-directeur
 - DR/IR : Pascal Moulet, adjoint au sous-directeur des investissements routiers
 - DGUHC/MT : Janine Forestier, chargée de mission territorial,
- Représentant du réseau formation : Marcel Konieczny, directeur CIFP Nancy
- CEDIP : Norbert Casas
Guy Panisse

Rapporteur de l'instance d'évaluation

- CEDIP : Norbert Casas
Guy Panisse

Secrétariat de l'instance d'évaluation

- MiDeCO : Paul-Luc Dinnequin
Arlette Seban

Assistance à la démarche d'évaluation

- Société SRATYS : Jean-Claude COHEN, directeur de SRATYS

ANNEXE 3

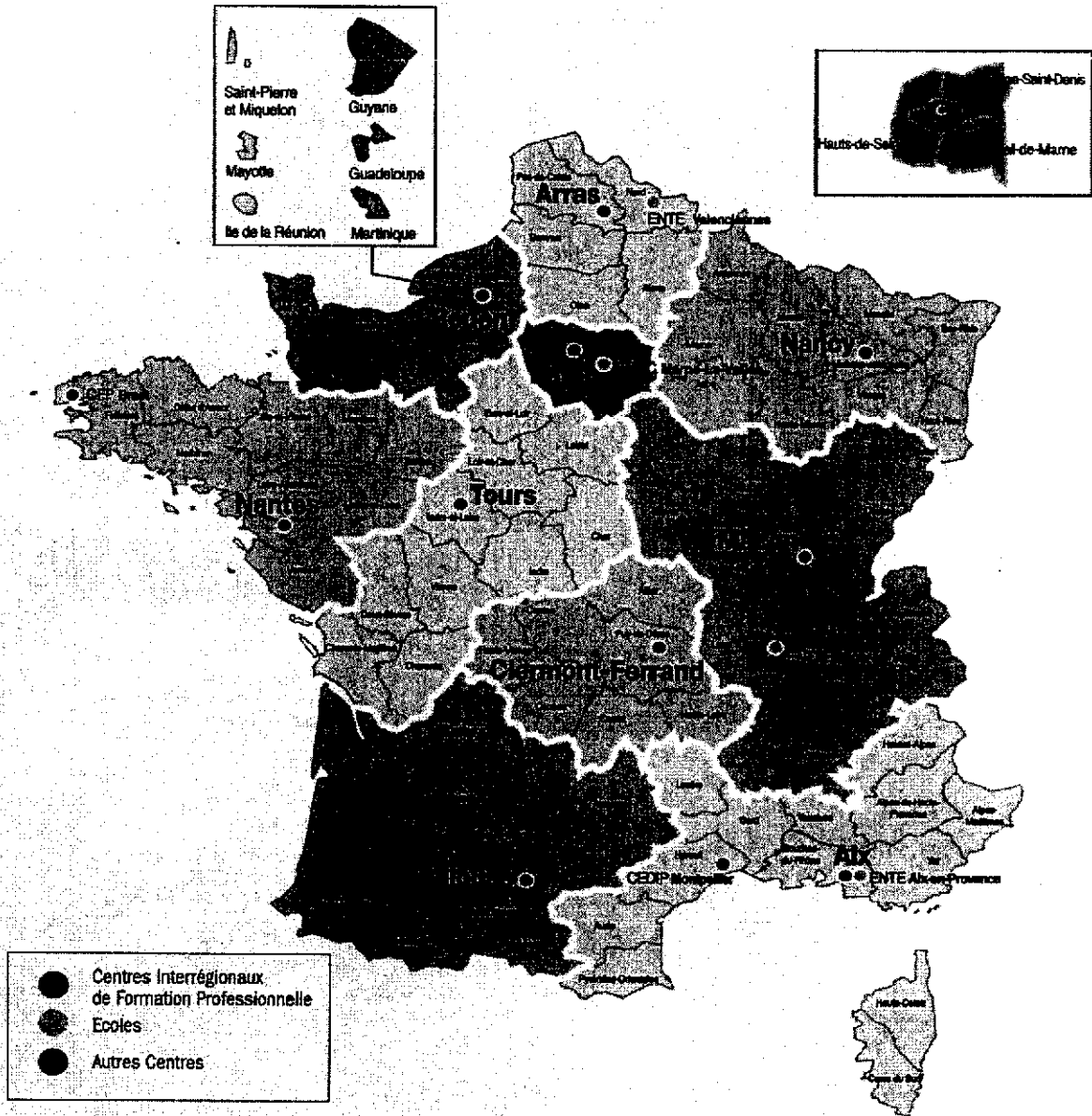
Liste des écoles du ministère de l'équipement

Nom de l'école	Lieu	Corps formés	Statut
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées	Marne la Vallée (formation continue) Paris (formation initiale)	Ingénieurs des Ponts et Chaussées Ingénieurs civils	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère de l'équipement
Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat	Vaulx en Velin	Ingénieurs des Travaux publics de l'Etat Attachés d'administration	Apparentée à un service à compétence nationale, l'école est placée sous l'autorité du ministre de l'Equipement
Ecole Nationale de la Météorologie	Toulouse	Ingénieur des Ponts et chaussées, Ingénieur de l'Ecole Nationale de Météorologie, Ingénieurs météorologistes, Techniciens supérieurs de la météorologie, d'exploitation Techniciens supérieur en instruments et installations de la météorologie	L'ENM est placée sous l'autorité du Président Directeur Général de Météo-France, qui préside le Conseil de Perfectionnement de l'Ecole Service central de l'EPA Météo - France
Ecole Nationale de l'Aviation Civile	Toulouse	IPC/AC : Ingénieurs des Ponts et Chaussées de l'Aviation Civile, IENAC : Ingénieurs de l'école Nationale de l'Aviation Civile, ICNA : Ingénieur de Contrôle de la Navigation Aérienne, IESSA : Ingénieur électronicien des Systèmes de la Sécurité Aérienne, EPL : Pilote de ligne TSEEC : Technicien Supérieur des études et de l'exploitation de l'Aviation Civile AE : Agent d'Exploitation (niveau bac)	L'ENAC est placée sous l'autorité de la DGAC
Ecoles Nationale de la Marine Marchande	Le Havre	Officiers de 1ère classe - activités portuaires	Relève de l'inspection générale de l'enseignement maritime
	Saint Malo	Officiers de 2ème classe - plaisance professionnelle, capitaine côtier et OM3 commerce	
	Nantes	Officiers de 2ème classe - formation pêche, contrôle qualité, formation technique des affaires maritimes et des formateurs maritimes	
	Marseille	Officiers de 1ère classe - formations internationales	
Institut National de Sécurité Routière et de Recherche	Nevers	IPCSR : Inspecteur du permis de conduire et de la sécurité routière DPCSR : Délégué du permis de conduire et de la sécurité routière	GIP pour 6 ans
Ecole Nationale des Sciences Géographiques	Marne la Vallée	Ingénieurs des Travaux Cartographiques et Géographiques de l'Etat Ingénieurs Géographes Techniciens Restituteurs Photogrammetres Géomètres Dessinateurs Cartographes	Etablissement public à caractère administratif (EPA)
Ecole Nationale des Techniciens de l'Equipement	Valenciennes Aix en Provence	Techniciens Supérieurs de l'Equipement Techniciens des Collectivités Territoriales (ville de Paris ...)	Service opérateur à compétence nationale placé sous l'autorité du directeur du personnel, des

		Secrétaires administratifs	services et de la modernisation
Groupe écoles - Centre d'instruction et de documentation administrative maritime GE-CIDAM	Bordeaux Nantes	Administrateurs des Affaires Maritimes	Grande école militaire
		Officiers du corps technique et administratif des affaires maritimes Corps d'officiers d'encadrement spécialisé dans l'armement des Centres de sécurité des navires et des Centres régionaux opérationnels de surveillance et de sauvetage	Service déconcentré de la DAMGM
		Inspecteurs des affaires maritimes Officiers de port Officiers de port adjoints Contrôleurs des affaires maritimes Syndic des gens de mer	
		Inspecteurs de la sécurité des navires Coordinateurs de missions de sauvetage	
Collège d'enseignement technique maritime	Marseille	Enseignement secondaire forme les jeunes qui se destinent aux métiers de : marins sur des navires de commerce marins sur des navires de pêche ouvriers, techniciens, exploitants des établissements de cultures marines	Etablissement public local d'enseignement
Lycées professionnels maritimes	Boulogne Le Portel, Fécamp, Cherbourg, Saint-Malo, Paimpol, Le Guilvinec, Etel, Nantes, La Rochelle, Ciboure/St Jean de Luz, Sète et Bastia	Enseignement secondaire forme les jeunes qui se destinent aux métiers de : - marins sur des navires de commerce - marins sur des navires de pêche - ouvrier, technicien, exploitant des établissements de cultures marines	Etablissement public local d'enseignement

Dans le cadre de l'évaluation, seules les écoles sous « tutelle » de la DPSM ont été examinées, soit : ENPC, ENTPE, ENTE.

Le réseau formation à l'équipement

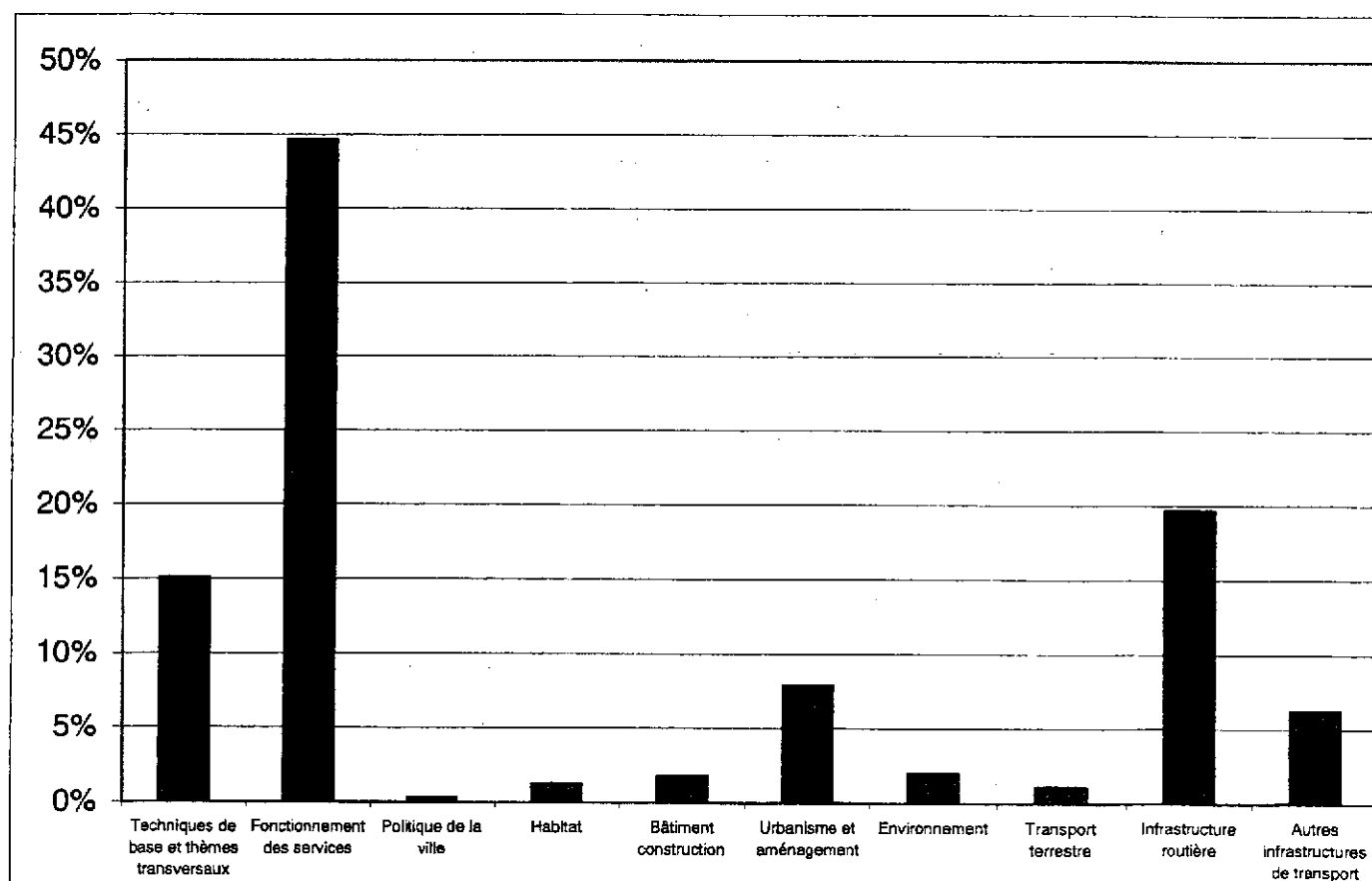


ANNEXE 4

Statistiques 2003

**FORMATION PRISE DE POSTE ET FORMATION DE PERFECTIONNEMENT
REPARTIES PAR DOMAINES - SYNTHESE (JOURNEES-STAGIAIRES)**

Techniques de base et thèmes transversaux	3 642	6 997	18 329	5 389	34 358	15%
Fonctionnement des services	12 368	28 105	53 690	7 492	101 656	45%
Politique de la ville	461	243	36	1	741	0%
Habitat	1 047	1 181	598	12	2 838	1%
Bâtiment construction	784	2 736	413	144	4 078	2%
Urbanisme et aménagement	4 085	8 099	5 703	73	17 960	8%
Environnement	975	2 292	1 046	242	4 555	2%
Transport terrestre	641	1 033	723	125	2 521	1%
Infrastructure routière	2 979	9 513	28 601	3 649	44 742	20%
Autres infrastructures de transport	800	2 447	8 861	2 044	14 151	6%



ANNEXE 5



Ministère
de l'Équipement,
des Transports
du Logement,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

ÉVALUATION DE LA FORMATION

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX MEMBRES DE L'INSTANCE

ANALYSE ET SYNTHÈSE DES REPONSES

Norbert CASAS
Guy PANISSE

16 MARS 2004

Ce travail de synthèse repose sur l'analyse de 17 questionnaires remplis par les participants ci-après :

- M. Bruno Fontenaist – Préfet honoraire – 03/03/04
- M. François Hurson – CETE de l'Est – 03/03/04
- M. Marcel Konieczny – CIFP Nancy – 03/03/04
- Mme Pascale Ribon – DDE de l'Eure-et-Loir – 03/03/04
- M. Jean-Claude Ruyschaert – DRE Poitou-Charentes – 05/03/04
- M. François Gruffaz – STRMTG – 08/03/04
- Mme Isabelle Lannuzel – DDE de l'Eure – 08/03/04
- Mme Catherine Chartrain – CNT – 11/03/04
- M. André Crocherie – DRE Midi-Pyrénées – 11/03/04
- Mme Janine Forestier – DGUHC – 11/03/04
- M. Paul-René Sarot - DDE Charente – 11/03/04
- M. Aimé Bergeron – SMLR – 12/03/04
- Mme Maryse Chaix – DGEFP – 12/03/04
- M. Martial Lorenzo – DDE Hautes Pyrénées – 12/03/04
- Mme Marie-Pierre Doizelet – DDE Côte d'or – 12/03/04
- M. Pierre Petiot – ENTE Valenciennes – 12/03/04
- Mme Josiane Reneteaud – CIFP Paris – 12/03/04

Les éléments ont été regroupés et synthétisés selon les quatre thèmes suivants :

1. Les compétences nécessaires aux missions actuelles et futures.
2. L'organisation et le pilotage de la formation.
3. La qualité de l'offre et des actions de formation.
4. Les points à approfondir dans le cadre de cette évaluation

ANALYSE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE

1/ EN CE QUI CONCERNE LES COMPETENCES NECESSAIRES AUX MISSIONS ACTUELLES ET FUTURES

- Une majorité des réponses indiquent une bonne maîtrise des missions traditionnelles et des compétences associées.

Cependant cet avis est tempéré et complété par :

- le sentiment d'une perte de compétences techniques dans des domaines comme les ouvrages d'art par exemple, liée à la réduction des effectifs, la complexité croissante des projets et aux flux de départs à la retraite ;
 - des lacunes dans les domaines transversaux (GRH, économie, gestion, droit, sociologie ...) ;
 - des connaissances à améliorer dans les domaines de l'habitat, de l'eau, de l'environnement, de l'économie, des transports, de la rénovation urbaine, ...
- En revanche les enquêtés s'accordent sur la nette insuffisance de maîtrise des compétences liées aux missions futures, à la fois en termes de :
 - Connaissances techniques : risques technologiques, gestion et prévention des crises, évaluation des politiques publiques, infrastructures numériques, sécurité, gestion des données géographiques, multimodalités ;
 - Compétences collectives : capacité de diagnostics territoriaux, définition des enjeux de l'État, élaboration de stratégies territoriales (compétences qui reposent sur un nombre trop faible d'individus ou de structures) ;
 - Nouveaux comportements professionnels liés aux évolutions socio-institutionnelles (approche interministérielle, politique contractuelle, partenariat, AMO, compétences partagées, ...).

Ces évolutions nécessitent de prioriser le développement des capacités individuelles et collectives suivantes :

- négociation,
- écoute sociale,
- conseil, animation d'équipe,
- management de projet,
- animation de réseaux,
- argumentation de projets.

2/ EN CE QUI CONCERNE L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DE LA FORMATION

- Au travers des réponses au questionnaire, un large consensus se dégage pour affirmer que notre système est fort d'une tradition de formation professionnelle, s'appuie sur des structures de formation efficace et met en œuvre des processus cohérents.
Le rôle des Commissions Locales de Formation, des Conseils de Perfectionnement, des formateurs internes et clubs et réseaux apparaissent comme particulièrement structurants.
- Cependant, le caractère routinier et peu réactif du système est largement évoqué ainsi que le manque de synergie entre la formation traditionnelle et les productions des réseaux et des clubs.
- Le rôle et l'exercice des missions par les cellules de formation sont diversement appréciés, en particulier en ce qui concerne leur conseil et appui auprès de l'encadrement.
Malgré cela, la préservation et la confortation de ce dispositif est considérée par beaucoup comme prioritaire.
- Les principales critiques sont les suivantes :
 - La maîtrise d'ouvrage centrale est perçue comme ambiguë (DAC, DPSM), pas toujours clairement identifiée et se traduisant par une confusion des rôles.
 - L'absence de véritables orientations, de hiérarchisation des priorités est soulignée malgré quelques commandes de qualité sur des sujets stratégiques et ciblés (ex. : économie des transports). Le pilotage du réseau formation apparaît à certains comme insuffisant.
 - Un fonctionnement en trois niveaux, souvent illisible et insuffisamment articulé, assorti d'une absence de coordination au niveau central et d'une lourdeur des procédures.
 - Les priorités nationales de la MOC apparaissent comme insuffisantes.
 - La MOL devant être repositionnée et confortée dans son rôle.
 - L'émergence d'un niveau régional qui va vraisemblablement bouleverser cet équilibre.
 - Une maîtrise d'ouvrage aux différents niveaux et plus généralement une chaîne hiérarchique peu impliqués par la formation en général et par la définition de leurs besoins de compétences en particulier.
 - La formation est perçue comme un espace de consensus social, en particulier au travers des Commissions Locales de Formation, mais sur des problématiques quantitatives et centrées sur l'agent (PEC).
 - Ce dialogue est très hétérogène et dépend de l'investissement accordé par la hiérarchie et les acteurs locaux. Il doit être tout particulièrement réactivé au niveau central.
 - L'absence apparente d'articulation entre la formation, les projets de services et la gestion des carrières des agents.
 - Une absence généralisée de suivi, de contrôle et d'évaluation à tous les niveaux de la formation.

- La non prise en considération des formations autres que le stage (clubs, compagnonnage, tutorat).
- La nécessaire amélioration des modalités de recueil des compétences.
- La fonction recrutement et les formations post-concours pèsent lourdement sur les activités de formation et obèrent largement les budgets locaux.
- Le système est fragilisé par un turn-over rapide dans la filière (ex. Responsables de formation).
- Un système considéré comme globalement peu ouvert sur l'extérieur.
- Des cahiers des charges peu développés, disparates, voire absents.

3/ EN CE QUI CONCERNE LA QUALITE DE L'OFFRE ET DES ACTIONS DE FORMATION

- La qualité des formations diplômantes est unanimement souligné . Toutefois, sont évoquées les difficultés liées aux postes spécifiques, la part encore faible des sciences dites molles (écologie, environnement, sociologie), la priorité donnée aux formations appliquées au détriment des domaines fondamentaux, la complexité des relations entre le prescripteur DPSM et les maîtres d'œuvre.
- Les formations post-recrutement sont très fortement considérées comme inadaptées aux métiers et aux besoins des services, trop longues et avec une pratique de l'alternance difficilement conciliable avec le fonctionnement quotidien des services.
Cette insatisfaction concerne à la fois les services et les agents. Les deux formations les plus fréquemment citées en termes d'inadaptation sont les formations post-recrutement des Contrôleurs et des Secrétaires Administratifs.
Sur d'autres formations (Adjoints, dessinateurs, AUE) les avis sont plus partagés.
- La qualité des formations prise de poste est soulignée surtout pour celles destinées à l'encadrement (CSM, formation SG, CSHU, chargés de communication).
- La formation continue, quant à elle, est perçue comme variée, bien organisée, s'appuyant sur un réseau de formateurs de qualité et bénéficiant de l'existence d'un réseau de CIFP. Par contre, certains inconvénients sont évoqués : peu d'anticipation et faible réactivité(reconduction d'actions-catalogue), en particulier pour les changements de métier, décalage quelquefois avec la réalité du terrain, absence d'évaluation des compétences acquises et de prise en compte des qualifications obtenues.
Le stage est une démarche individuelle sans retombées réelles au sein de l'équipe au travail. Le manque d'ouverture et la faible utilisation des offres extérieures à notre ministère (universités, autres administrations, Europe, ...) sont évoqués.

- Les participants extérieurs insistent sur deux points : la forte technicité et l'échange d'expériences, mais aussi l'insuffisante ouverture sur les réalités économiques et sociales.
- Certains font part de disparité d'accès selon les catégories de personnel.
- La réduction des effectifs et l'ARTT semblent un frein à la participation.
- La faiblesse de thèmes transversaux : méthodes de travail, dimensions relationnelles, partenariat institutionnel.

Les effets de la formation :

- En matière d'effets de la formation, la plupart des actions citées comme exemplaires concernent essentiellement les formations prise de poste propres à l'encadrement supérieur (CSME, SG, Cycle Management et Environnement, RGR). D'autres formations prise de poste sont citées (subdivisionnaires, chargés d'études).
- L'absence d'évaluation des effets de la formation en situation professionnelle est largement identifiée comme un dysfonctionnement majeur, sa mise en œuvre nécessite avant tout une mobilisation de l'encadrement.
- Quelques formations continues sont citées comme exemplaires : gestion de crise, maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre, formation continuée à l'ENTPE.

4/ EN CE QUI CONCERNE LES POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE CETTE EVALUATION

Les plus souvent énoncés :

- L'évaluation des effets de la formation sur les situations professionnelles, en particulier pour les formations post-concours très coûteuses et insatisfaisantes, pour les formations au management.
- Lien entre formation, recrutement et gestion des carrières, et les modalités de validation des acquis.
- Modalités d'identification des besoins : analyse des métiers, adaptation de la commande aux missions stratégiques, adaptation de l'offre aux besoins d'évolution des services, méthodes de diagnostic de compétences, rôle de l'entretien d'évaluation.
- Mobilisation et implication de l'encadrement opérationnel.
- Analyse du processus et clarification du rôle des acteurs, en particulier en termes de prescription (amélioration des cahiers des charges, définition des priorités, ...).

Les autres points évoqués :

- Articulation formations centrales et formations prise de poste, rapport entre formations initiale, continue et PEC.
- Ouverture à l'interministérialité, autres partenaires et vers des réseaux de formation extérieurs.
- Intérêt et efficience des formations post-recrutement et prise de poste.
- Modalités de prise en compte de l'hétérogénéité des agents (parcours, corps, grades).
- Rôle et articulation DRE / CIFP / Cellules GUEPARH dans le cadre de la réorganisation des services déconcentrés.
- Compétences du réseau des CIFP.
- Efficacité du recours aux formateurs internes et la valorisation de leur rôle.
- Coordination des réseaux métiers et des réseaux formation.
- Modes d'apprentissage autres que le stage (compagnonnage, tutorat, ...).

SYNTHESE INTERMEDIAIRE

0. COMPETENCES NECESSAIRES AUX MISSIONS ACTUELLES ET FUTURES

- ✓ Une maîtrise des missions traditionnelles avec cependant une perte de compétences techniques, liée à la réduction des effectifs, à la complexification des projets et aux départs à la retraite, dans certains domaines comme les ouvrages d'art et l'environnement. De plus, des connaissances insuffisantes dans certains domaines techniques (habitat, marchés immobiliers, eau, environnement, loi SRU, rénovation urbaine, gestion et prévention de crise, sûreté, économie des transports, évaluation des politiques publiques, normalisation, emploi).
- ✓ Une faible maîtrise dans les missions nouvelles (risques technologiques, infrastructures numériques, sécurité, risques transports, gestion des données géographiques, multimodalités).
- ✓ Des lacunes dans les domaines transversaux (GRH, gestion, économie, juridique et sociologie, socio-démographie).
- ✓ Une nécessaire maîtrise de nouveaux comportements liés aux évolutions professionnelles (approche interministérielle, AMO, compétences partagées, politique contractuelle et partenariale), en particulier en termes de négociation, d'écoute sociale, de conseil, d'animation et d'argumentation de projet dans les débats publics (rôle d'ensemblier).
- ✓ Priorité au développement de la conduite de projet, du management d'équipe et du travail en réseau, certaines compétences reposant sur un nombre trop faible d'individus ou de structures (élaboration des stratégies territoriales de l'État).
- ✓ Insuffisance sur les capacités de diagnostics territoriaux et de définition des enjeux de l'État, assortie d'une méconnaissance des cadres institutionnels d'action et des logiques des collectivités territoriales.

1. PROCESSUS D'ELABORATION DE LA COMMANDE ET DE L'OFFRE DE FORMATION

- ✓ La maîtrise d'ouvrage centrale est perçue comme ambiguë (DAC, DPSM), pas toujours clairement identifiée et se traduisant par une confusion des rôles et une absence de véritables orientations. L'absence de pilotage du réseau et de hiérarchisation des priorités est soulignée, malgré quelques commandes de qualité sur des sujets stratégiques et ciblés (économie des transports).
- ✓ Une tradition de formation professionnelle, des structures de formation et un processus considérés comme efficaces, associés à des formateurs internes et des réseaux et clubs métiers jouant un rôle important, en particulier en termes d'identification des besoins de compétences. Cependant, le caractère routinier et peu réactif du système est souligné, ainsi que le manque de synergie entre la formation traditionnelle et les productions des réseaux et des clubs.
- ✓ Le rôle et les missions des cellules formation sont diversement appréciés, en particulier pour ce qui concerne le conseil à l'encadrement.
- ✓ Les maîtres d'ouvrage aux différents niveaux, ainsi que l'ensemble des cadres, sont peu impliqués dans la formation en général et dans les diagnostics de compétences en particulier.

- ✓ Une offre de formation large et structurée, encore de type catalogue, mais pas toujours adaptée aux réalités locales et aux besoins des services, en particulier dans les domaines techniques spécialisés.
- ✓ Un fonctionnement en trois niveaux souvent illisible et insuffisamment articulé, avec une absence de coordination au niveau central et une lourdeur des procédures. L'émergence d'un niveau régional va vraisemblablement nécessiter une réflexion sur les différents rôles.
- ✓ Un système considéré comme peu ouvert sur l'extérieur.
- ✓ Une absence généralisée de suivi, de contrôle et d'évaluation.
- ✓ Des cahiers des charges peu développés, disparates, voire absents.
- ✓ Un décalage entre les prescriptions centrales et la mise en œuvre.

2. QUALITÉ DES ACTIONS DE FORMATION

- ✓ Un point est unanimement souligné : la qualité des formations diplômantes. Toutefois, sont évoquées les difficultés liées aux postes spécifiques, la part encore faible des sciences dites molles (écologie, environnement, sociologie), la priorité donnée aux formations appliquées au détriment des domaines fondamentaux, la complexité des relations entre le prescripteur DPSM et les maîtres d'œuvre.
- ✓ Les participants extérieurs insistent sur deux points : la forte technicité et l'échange d'expériences, l'insuffisante ouverture sur les réalités économiques et sociales.
- ✓ Les formations post-recrutement sont très fortement considérées comme inadaptées aux métiers et aux besoins des services, trop longues et avec une pratique de l'alternance difficilement conciliable avec le fonctionnement quotidien des services.
Cette insatisfaction concerne à la fois les services et les agents. Les deux formations les plus fréquemment citées en termes d'inadaptation sont les formations post-recrutement des Contrôleurs et des Secrétaires Administratifs.
Sur d'autres formations (Adjoints, dessinateurs, AUE) les avis sont plus partagés.
- ✓ La qualité des formations prise de poste est soulignée surtout pour celles destinées à l'encadrement (CSM, formation SG, CSHU, chargés de communication).
- ✓ La formation continue est perçue comme variée, bien organisée, s'appuyant sur un réseau de formateurs de qualité et bénéficiant de l'existence d'un réseau de CIFP. Par contre, certains inconvénients sont évoqués : peu d'anticipation et faible réactivité, en particulier pour les changements de métier (reconduction d'actions-catalogue), manque d'ouverture sur l'extérieur, décalage quelquefois avec la réalité du terrain, absence d'évaluation des compétences acquises et de prise en compte des qualifications obtenues.
Le stage est une démarche individuelle sans retombées réelles au sein de l'équipe.
- ✓ Disparité d'accès selon les catégories de personnel.
La réduction des effectifs et l'ARTT semblent un frein à la participation.
La faiblesse de thèmes transversaux : méthodes de travail, dimensions relationnelles, partenariat institutionnel.

3. EFFETS DE LA FORMATION

- ✓ En matière d'effets de la formation, la plupart des actions citées comme exemplaires concernent essentiellement les formations prise de poste propres à l'encadrement supérieur (CSME, SG, Cycle Management et Environnement, RGR). D'autres formations prise de poste sont citées (subdivisionnaires, chargés d'études).
- ✓ L'absence d'évaluation des effets de la formation en situation professionnelle est largement identifiée comme un dysfonctionnement majeur, sa mise en œuvre nécessite avant tout une mobilisation de l'encadrement.
- ✓ Quelques formations continues sont citées comme exemplaires : gestion de crise, maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre, formation continuée à l'ENTPE.

4. ORGANISATION, MOYENS ET DIALOGUE SOCIAL

- ✓ La formation est peu managée, l'investissement dans le pilotage et la gestion de la commande centrale est considéré comme insuffisant, à la fois de la part de la DPSM et des DAC.
- ✓ L'articulation MOC – MOI – MOL doit être redéfinie, car le système apparaît complexe avec une confusion de rôles.
- ✓ Au niveau territorial, l'insuffisante implication de l'encadrement est largement exprimée.
- ✓ Les priorités nationales en termes de MOC apparaissent comme insuffisantes.
- ✓ Si la formation est perçue comme un espace de consensus social, le dialogue social fonctionne, mais sur des problématiques plus quantitatives que qualitatives, au travers en particulier des Commissions Locales de Formation. Ce dialogue est très hétérogène et dépend de l'investissement accordé par la hiérarchie et les acteurs locaux. Il est tout particulièrement à relancer au niveau central.
- ✓ Les formations autres que le stage sont peu considérées (clubs, compagnonnage).
- ✓ La fonction recrutement et les formations post-concours pèsent lourdement sur les activités de formation et obèrent largement les budgets locaux. Le système est fragilisé par un rapide turn-over (responsables de formation).
- ✓ L'ensemble du système formation est considéré comme cohérent et permettant de s'adapter aux évolutions du contexte professionnel, grâce notamment aux rôles joués par les Conseils de Perfectionnement et les Commissions Locales de Formation.

5. POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION

- ✓ Très majoritairement soulignée : l'évaluation des effets de la formation sur les situations professionnelles, en particulier pour les formations post-concours très coûteuses et insatisfaisantes, pour les formations au management.
- ✓ Lien entre formation, recrutement et gestion des carrières.

- ✓ Réflexion sur les modalités de validation des acquis.
- ✓ Modalités d'identification des besoins : analyse des métiers, adaptation de la commande aux missions stratégiques, adaptation de l'offre aux besoins d'évolution des services, méthodes de diagnostic de compétences, rôle de l'entretien d'évaluation.
- ✓ Analyse du processus et clarification du rôle des acteurs, en particulier en termes de prescription (amélioration des cahiers des charges, définition des priorités, ...).
- ✓ Mobilisation et implication de l'encadrement.
- ✓ Articulation formations centrales et formations prise de poste, rapport entre formations initiale, continue et PEC.
- ✓ Ouverture à l'interministérialité, autres partenaires et vers des réseaux de formation extérieurs.
- ✓ Intérêt et efficacité des formations post-recrutement et prise de poste.
- ✓ Modalités de prise en compte de l'hétérogénéité des agents (parcours, corps, grades).
- ✓ Rôle et articulation DRE / CIFP / Cellules GUEPARH dans le cadre de la réorganisation des services déconcentrés.
- ✓ Compétences du réseau des CIFP.
- ✓ Efficacité du recours aux formateurs internes et la valorisation de leur rôle.
- ✓ Coordination des réseaux métiers et des réseaux formation.
- ✓ Modes d'apprentissage autres que le stage (compagnonnage, tutorat, ...).

6. POINTS A CONFORTER OU A CORRIGER

A conforter :

- ✓ Préserver et conforter le réseau formation Écoles et CIFP, et améliorer son pilotage.
- ✓ Continuer d'améliorer le professionnalisme des acteurs de la formation.
- ✓ Conforter la MOL en repositionnant son rôle.
- ✓ Conforter la proximité de la formation avec les services.
- ✓ Conforter l'implication de la hiérarchie en redéfinissant son rôle.
- ✓ Maintenir et accroître le vivier de formateurs et le valoriser.

A corriger :

- ✓ Proposer des offres de formation autres que le stage afin d'éviter un consumérisme aléatoire, en développant l'individualisation et les stratégies d'apprentissage collectif.
- ✓ Expérimenter des formations ouvertes sur l'extérieur et tournées vers des missions nouvelles, faire aussi appel à l'offre extérieure en particulier pour certaines formations techniques spécialisées.
- ✓ Articuler la formation avec les projets de carrière et de service, par la mise en place d'une gestion de carrière par filières et par métiers, allant jusqu'à la spécialisation.
- ✓ Passer d'une logique de l'offre individuelle à une logique de besoins collectifs.
- ✓ Améliorer les méthodes de diagnostic de compétences.
- ✓ Opérer des arbitrages entre les besoins de professionnalisation et les besoins de promotion sociale.
- ✓ Développer l'implication des cadres dans le management de la formation.
- ✓ Faire un effort plus particulier en direction des catégories B et C.
- ✓ Clarifier le dispositif de pilotage et les rôles de prescripteurs (niveaux national et local) et de prestataires de service.
- ✓ Prendre en compte l'émergence du niveau régional.

AGREGATION DES REPONSES

0. COMPETENCES NECESSAIRES AUX MISSIONS ACTUELLES ET FUTURES

O-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux comportements professionnels à acquérir, notamment dans le cadre de l'AMO, de l'argumentation, de la négociation et de l'animation de partenariat. • Missions actuelles : oui / Missions futures : non. • Points faibles : connaissances sur l'ingénierie financière de l'aménagement, la socio-démographie et l'emploi. • Points à développer : l'écoute et le rôle d'ensemblier.
O-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance sur les capacités de diagnostics territoriaux et de définition des enjeux de l'État. • Méconnaissance des cadres institutionnels d'action et des logiques des collectivités locales. • Connaissance insuffisante dans certains domaines techniques (Habitat, marchés immobiliers, Environnement, Eau, risques naturels et technologiques). • Développer les comportements de conseil et les pratiques partenariales.
O-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> • Des lacunes : <ul style="list-style-type: none"> - dans des domaines transversaux, GRH, juridique, gestion et économie ; - dans des techniques (gestion des données géographiques, multimodalités) ; - dans le domaine du travail et de l'apprentissage collectifs. • Absence d'adaptation aux futures missions (sécurité, risques transport) et développement des concepts fondamentaux dans ces domaines. • Passer d'une posture régaliennne à une posture d'animation partenariale. • Globalement les compétences existent malgré une baisse de niveau dans certains domaines techniques (O.A.) et des lacunes dans d'autres (économie). • Pour les missions futures, les compétences disponibles sont faibles (risques technologiques, infrastructures numériques). • De nouveaux comportements professionnels doivent être développés (AMO, approche interministérielle, compétences partagées). • Certaines compétences reposent sur un nombre trop faible d'individus ou de structures (élaboration des stratégies territoriales de l'État). <p style="text-align: right;">.../...</p>

0. COMPETENCES NECESSAIRES AUX MISSIONS ACTUELLES ET FUTURES

<p style="text-align: center;">0-C. Services Territoriaux (Suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité doit être donnée au développement du travail en équipe, de la résolution de problème, du travail en réseau. • La réduction des effectifs et la complexification des projets ont fait apparaître des insuffisances techniques, notamment dans les domaines O.A. et Environnement. • Faible compétence en matière de concertation, de communication et d'argumentation de projet dans les débats publics. • Doivent être développées les compétences en matière de conduite de projet, de management d'équipe et de travail en réseau. • Nos capacités de passation de commandes sont aussi à améliorer. • Sur le plan des connaissances, des actions sont engagées (loi SRU, Loi Habitat, passage Maîtrise d'œuvre à AMO). En termes de comportements professionnels, de très gros progrès à réaliser ; il faut développer l'exploration des nouveaux métiers de notre ministère. • Absence de compétences dans les domaines : sûreté, économie des transports, évaluation des politiques publiques et normalisation. • Comportements professionnels à développer : écoute sociale, partenariat et comportement Maîtrise d'ouvrage. • Des compétences reconnues pour les missions actuelles. • Un manque d'anticipation pour les missions futures, pourtant très proches, (code des marchés, Loi SRU, rénovation urbaine, gestion et prévention des risques et des crises) engendrant une certaine démotivation liée à un sentiment de dévalorisation (perte de connaissances et de compétences). • Impact de l'ARTT sur le temps de formation. • Des connaissances et des compétences à développer en matière de conseil aux élus et sur tous les champs nouveaux pour éviter une décredibilisation de notre administration (perte d'expertise, cantonnement à des tâches administratives). • Besoins d'acquisition de nouvelles compétences dans les domaines gestion de crise, développement durable et environnement. • Passer de la maîtrise d'œuvre à l'AMO : laborieux. • Point faible : formations aux méthodes de travail.
<p style="text-align: center;">0-D. Participants extérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des missions traditionnelles. • Non maîtrise des missions nouvelles. • Améliorer les comportements professionnels, en termes de dialogue, de négociation et de partenariat. • Favoriser les nouveaux comportements (pouvoir partagé, politique contractuelle, transversalité et partenariat).

1. PROCESSUS D'ELABORATION DE LA COMMANDE ET DE L'OFFRE DE FORMATION

1-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des structures de formation et du réseau des Responsables de Formation. • Rôle important des clubs métier pour l'analyse des besoins. • Absence d'orientations nationales. • Prescription de centrale non professionnelle et confusion des rôles : porteurs de politique, Maître d'ouvrage, Maître d'œuvre. • Les cadres locaux s'impliquent peu dans la définition des besoins de compétences. • Cahiers des charges peu développés, voire absents. • Point fort : organisation et compétences du réseau. • Point faible : absence de pilotage du réseau et d'orientations nationales. • Points forts : le professionnalisme des réseaux formations et des réseaux métiers, l'accès à l'offre de formation sur intranet. • Points faibles : décalage entre les prescriptions centrales et la mise en œuvre, lourdeur des procédures et absence de coordination au niveau central, manque d'implication des Maîtres d'ouvrage à tous niveaux dans le diagnostic de compétences.
1-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Point fort : qualité de la commande DAC. • Points faibles : <ul style="list-style-type: none"> – absence de suivi, de contrôle et d'évaluation des suites données ; – incertitude sur les futurs métiers ; – insuffisante articulation entre MOC et MOL.
1-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> • Une offre de formation large mais pas toujours adaptée aux besoins du ministère. • Maîtrise d'ouvrage pas clairement identifiée. • Difficultés à trouver des formations adaptées dans des domaines techniques spécialisés. • Caractère routinier et peu réactif du système compensé par la conscience professionnelle des agents. • Processus satisfaisant, malgré une maîtrise d'ouvrage centrale ambiguë (DAC, DPSM). • L'émergence d'un niveau régional va modifier la répartition des rôles. <p style="text-align: right;">.../...</p>

1. PROCESSUS D'ELABORATION DE LA COMMANDE ET DE L'OFFRE DE FORMATION

<p>1-C. Services Territoriaux (Suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La question se pose de la compétence des cellules formation qui doivent développer la fonction conseil auprès de l'encadrement. • Une tradition de formation professionnelle, un réseau organisé, des formateurs internes : points positifs. • Décalage entre l'offre et les nouveaux besoins, un fonctionnement en trois niveaux souvent illisibles, absence d'évaluation des acquis de la formation : points faibles. • Place respective des formations individuelles et des formations collectives. • Des progrès sur les cahiers des charges, mais disparates. • Des commandes de qualité sur des sujets stratégiques et ciblés (économie des transports, DAEI/DTT). • Des points faibles : investissement insuffisant des DAC, en particulier en matière de hiérarchisation des priorités. • Offre trop catalogue. • Existence d'une doctrine inégalement appliquée. • Insuffisance du conseil au management à la formation. • Insuffisance du rôle des A.C. • Insuffisance d'implication de l'encadrement. • Un processus qui fonctionne (organisation de la MOL, réponse aux besoins spécifiques par les CIFP, politique volontariste du ministère structurée, lien entre besoins individuels et collectifs avec projet de service, existence de réseaux métiers), mais très « nombriliste » (écoute et participation des partenaires externes). • Offre structurée et adaptée aux différents niveaux.
<p>1-D. Participants extérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de qualité mais peu ouvert sur l'extérieur et prise en compte insuffisante des réalités locales. • Formations initiales, formations techniques et diffusion de programme : points forts. • Manque de synergie entre la formation traditionnelle et les productions des réseaux et clubs. • Des lacunes dans les domaines généraux : économie-juridique, économie-gestion, sociologie.

2. QUALITE DES ACTIONS DE FORMATION

2-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none">• Certaines formations post-recrutement sont adaptées (adjoints, dessinateurs), d'autres (CTRL, SA) sont inadaptées aux besoins des services, trop lourdes (cahier des charges) et trop longues.• Point fort : la formation initiale.• Point faible : la formation post-recrutement des SA.• Formations post-recrutement trop lourdes, trop stéréotypées et éloignées des fonctions exercées, trop consommatrices de moyens au détriment de la formation continue.• En formation continue, offres diversifiées sur les champs d'activités du ministère, mais stéréotypées, peu innovantes et quelquefois en décalage dans le temps avec l'expression des besoins.
2-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none">• La formation post-concours des AUE est diversement appréciée.
2-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none">• Formations initiales solides mais pas forcément adaptées aux métiers à exercer.• Prises de poste de bon niveau quand elles existent. (exemples : SG, chargé de Com., Cycle supérieur HU, CSM).• Formations post-concours pas toujours adaptées aux besoins locaux et aux métiers, et difficilement conciliables avec le fonctionnement quotidien des services (ex. : CTRL et SA).• Formation à la gestion de crise (exemplaire).• Offre insuffisamment diversifiée, en particulier pour les changements de métiers.• Professionnalisme des écoles.• Difficultés pour recruter des ingénieurs et des techniciens spécialisés (O.A., géotechnique, urbanisme).• Formation post-recrutement souvent trop lourde et inadaptée à des affectations spécifiques comme les CETE. <p style="text-align: right;">.../...</p>

2. QUALITE DES ACTIONS DE FORMATION

2-C. Services Territoriaux (Suite)

- Formation continue bien organisée mais l'ARTT et la réduction des effectifs privilégiant le court terme est un frein.
- Des structures de formation initiales satisfaisantes.
- Formations post-recrutement inadaptées et problématiques quant au fonctionnement du service.
- Le stage est une démarche individuelle et sans retombées réelles au sein d'une équipe.
- Inadéquation entre la période de stage et les besoins.
- Formations prise de poste insuffisamment adaptées.
- Trop peu de formations sur mesure (ex. : au STRMTG).
- Les formations initiales sont satisfaisantes malgré une complexité de relation entre les prescripteurs DPSM et les maîtres d'œuvre.
- La formation des contrôleurs est peu efficiente.
- Les formations post-recrutement doivent être adaptées aux métiers.
- Absence quasi totale d'évaluation des compétences acquises et pas de formalisation des qualifications obtenues.
- Reconduction d'actions-catalogue, très centrées sur l'interne, pour la formation continue, avec une absence d'évaluation des compétences acquises.
- Formations post-recrutement longues et pas toujours adaptées en termes de périodicité, avec des contenus déconnectés des situations de travail et du contexte professionnel.
- Point fort en formation continue : un vivier de formateurs internes.
- La formation continue doit être plus réactive, plus proche de la réalité du terrain et moins standardisée.
- Bonnes connaissances de base théoriques, mais faiblesse dans les sciences molles (écologie, environnement, sociologie).
- Un système fermé sur les besoins de l'Équipement.
- Formations post-recrutement nécessaires, mais en général lourdeur et insatisfaction des agents et du service d'accueil.
- Malgré une offre variée et décentralisée en formation continue, décalage entre l'offre et les besoins, et contenus inégaux.
- Les formations autres que le stage sont peu considérées dans le dispositif.

.../...

2. QUALITE DES ACTIONS DE FORMATION

2-C. Services Territoriaux (Suite)

- Point fort : les formations initiales en écoles.
- Les formations post-recrutement : malgré leur généralisation, elles sont souvent trop longues et déconnectées de la réalité des postes occupés.
- La formation continue est pertinente pour apporter des connaissances.
- Démobilisation de l'encadrement dans son implication.
- Le niveau de sortie des écoles : point fort.
- Point faible : tendance à diminuer la part de la formation fondamentale par rapport à la formation appliquée.
- Formation post-recrutement : insuffisamment adaptée au 1^{er} poste.
- Formation continue :
 - point fort : existence du réseau CIFP ;
 - point faible : trop de stages, disparité d'accès selon les catégories de personnel, qualité diverse de la MOL.
- Formation initiale de qualité permettant l'adaptation aux métiers, hormis pour les postes spécifiques.
- Lien intéressant entre formation initiale et recherche.
- Un manque d'accompagnement en service, dans le cas des formations post-recrutement, induit par le poids de l'opérationnel.
- Absence de bilans des prises de poste.
- Une formation SA à revoir et à adapter selon le mode de recrutement.
- Une formation continue variée, s'appuyant sur un réseau de formateurs de qualité, mais peu d'anticipation, de réactivité et d'ouverture à l'extérieur.
- Point fort : compétences des formateurs internes et externes.
- Formation post-recrutement : bonne pour les catégories A.
- Points faibles : les méthodes de travail, la dimension relationnelle, le partenariat institutionnel.
- Ce n'est pas toujours ceux qui en ont le plus besoin qui participent à la formation continue.

2-D. Participants extérieurs

- Forte technicité et échanges d'expérience.
- Forte technicité mais ouverture insuffisante sur les réalités économiques et sociales en formation initiale.
- Niveau variable des actions de formation continue.

3. EFFETS DE LA FORMATION

<p>3-A. Réseau Formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évaluation des effets de la formation. • Si l'évaluation des effets de la formation est nécessaire, elle est toujours difficile et repose essentiellement sur la mobilisation de l'encadrement.
<p>3-B. Administrations Centrales</p>	
<p>3-C. Services Territoriaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une action exemplaire : la formation des SG. • Formations insuffisantes dans le domaine technique. • Formation continuée à l'ENTPE : formation exemplaire. • Il faut passer d'une évaluation quantitative à une évaluation qualitative. • Formation continue exemplaire : gestion de crise. • Absence de l'évaluation des effets. • Développement d'évaluations rigoureuses des effets de la formation en situation professionnelle. • Cycle lourd Management et Environnement destiné aux chefs de service : exemplaire car fort contingent d'apports extérieurs (Universitaires, Associatifs). • Maîtrise d'ouvrage / Maîtrise d'œuvre : exemplaire car ouvert à l'ensemble des agents d'un même service. • Les formations exemplaires : CSME et plus généralement les formations pour l'encadrement supérieur. • Formations exemplaires : CSME et prise de poste dans le Réseau Scientifique et Technique. • Formations exemplaires : les prises de poste liées à un métier (RGR, subdivisionnaires, chargés d'études, SG) et au management de 2^{ème} et 3^{ème} niveaux.
<p>3-D. Participants extérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décloisonnement par les échanges et constitution d'une culture commune.

4. ORGANISATION, MOYENS ET DIALOGUE SOCIAL

4-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none">• Le pilotage et la gestion de la commande centrale commencent seulement à s'organiser.• Le dialogue social fonctionne bien, mais sur un raisonnement quantitatif et non qualitatif.• Organisation cohérente et rôles importants joués par les Commissions Locales de Formation et les Conseils de Perfectionnement.• Si la plupart des connaissances sont disponibles, le problème qui se pose est celui du management des connaissances et de la gestion des carrières.• L'ensemble du système formation est largement apprécié et permet de s'adapter aux évolutions du contexte professionnel.• La fonction recrutement pèse très lourdement au détriment des activités de formation.• La formation est un espace de consensus social.• Conforter le réseau formation et la distinction MOL – MOC.• Si la plupart des connaissances sont disponibles, le problème qui se pose est celui du management des connaissances et de la gestion des carrières.• La MOL correspond aux besoins mais la hiérarchie n'est pas suffisamment mobilisée.• La MOC n'est pas cadrée par des priorités nationales.
4-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none">• La formation est peu managée et n'est pas reliée aux enjeux du poste et au déroulement de carrière de l'agent.
4-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none">• Disparité dans la MOL.• Formations post-concours obèrent largement les budgets locaux.• Système fragilisé par un rapide turn-over (ex. : responsable formation).• Le système de formation est trop éloigné des réalités du terrain et la prise en compte des besoins est insuffisante.• Pertinence de l'organisation par grandes filières.• Complexité du dispositif et confusion des rôles.• Inefficacité du dialogue social portant essentiellement sur la PEC.• Mieux faire partager les concepts et les méthodes d'une approche des besoins de compétences ; ceci pourrait permettre la mise en œuvre d'un dialogue social constructif. <p style="text-align: right;">.../...</p>

4. ORGANISATION, MOYENS ET DIALOGUE SOCIAL

4-C. Services Territoriaux (Suite)

- Points forts : participation des agents à la production de formation et dialogue social dans les Commissions Locales de Formation.
- Points faibles : pas de prise en compte des autres modes d'acquisition de compétences (clubs, compagnonnage).
- Peu d'investissement des DAC et moindre investissement de la DPSM en particulier.
- Dialogue social très hétérogène selon l'investissement accordé par la hiérarchie et les acteurs sociaux.
- Dégradation de la dynamique générale, notamment par le déficit du pilotage central.
- Redéfinir l'articulation MOC / MOI / MOL.
- Mieux cibler les moyens.
- Dialogue social central à relancer.

4-D. Participants extérieurs

5. POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE L'EVALUATION

5-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse du processus et du rôle des acteurs. • Articulation entre formation initiale, formation continue et PEC. • Mesurer l'impact des formations au management. • Impact de la prise en charge des frais pour les stagiaires qui pose problème. • Champ trop large, encombré de considérations mineures. • Mobilisation et implication de l'encadrement. • Apprécier comment le système doit évoluer dans le cadre de la LOLF. • Concertation entre les 3 niveaux (MOC – MOI – MOL) sur les missions en évolution. • Prise en compte des évaluations réalisées en formation. • Cohérence entre management des compétences, professionnalisation et gestion des carrières. • Évaluer le processus de prescription de la formation. • Lien formation et autres leviers GPEC.
5-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • La formation est-elle conçue pour constituer des compétences collectives ? • Comment la formation prend-elle en compte l'hétérogénéité des agents en termes de parcours, corps et grades ?
5-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des métiers et de la commande induites. • Lien entre formation post-concours par corps et le métier. • Lien entre recrutement et formation. • Lien entre recrutement et adaptation au poste. • Évaluation et prise en compte des effets de la formation. • Approfondir le lien entre formation et gestion de carrière (gestion des agents indépendamment de leurs connaissances et compétences). <p style="text-align: right;">.../...</p>

5. POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE L'EVALUATION

5-C. Services Territoriaux (Suite)

- Évaluation des formations post-concours très coûteuses et insatisfaisantes pour les agents et les services.
- Analyser l'absence d'évaluation des effets des formations.
- Lien entre les formations suivies et la gestion des carrières.
- Évaluation de l'impact des formations sur la qualité du travail.
- Amélioration nécessaire des cahiers des charges et de la lisibilité de l'offre.
- Distinguer les formations à finalité immédiate d'adaptation au poste de celles plus larges d'acquisition de bases fondamentales permettant un déroulement de carrière dans notre ministère.
- Lien entre formations et gestion des carrières.
- Clarification du rôle des acteurs de la maîtrise d'ouvrage.
- Articulation formations centrales / Formations prise de poste.
- Adaptation de la commande sur les secteurs stratégiques.
- Évaluation de la pertinence des actions de formation continue.
- Vérification de la capacité des écoles à former des cadres susceptibles de s'adapter à la diversité des postes offerts.
- Adéquation des formations post-recrutement aux postes stratégiques.
- Réflexion sur le dispositif de validation des acquis.
- Évaluation des effets de la formation.
- Quels doivent être les fondements du dialogue social en matière de formation, le rôle des acteurs ?
- Répartition entre Maîtrises d'œuvre nationale et locale.
- L'évaluation de la formation en termes de compétences acquises par les agents et de l'impact sur les modes de management.
- Capacité d'accompagnement du changement.
- Les modes d'identification des compétences.
- L'évaluation des effets de la formation.
- Les processus d'identification des besoins et la faible implication de l'encadrement dans ce processus.
- L'adaptation de l'offre aux besoins d'évolution des services.
- Intérêt et efficience des formations prise de poste.

.../...

5. POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE L'EVALUATION

5-C. Services Territoriaux (Suite)

- Rapport entre formation initiale et formation continue.
- Évaluation des effets de la formation en milieu professionnel.
- Méthode de diagnostic de compétences.
- Rôle de l'entretien d'évaluation dans l'identification des besoins.
- Ouverture vers des réseaux de formation extérieurs (interministériel, fonction publique territoriale, université).
- Lien formation et mobilité des agents.
- La commande et la hiérarchisation des priorités des responsables à tous les niveaux.
- L'évaluation des effets de la formation.
- Le rôle du cadre de 1^{er} niveau dans le domaine de la formation.
- Implication des DAC et rôle de la DPSM dans les perspectives de la LOLF.
- Rôle et articulation DRE / CIFP / GUEPARH dans le cadre de la réorganisation de l'État déconcentré.
- Analyse des besoins.
- Lien Formation et GRH.
- Compétences du réseau CIFP.
- Lien formation et recrutement et gestion de carrière.
- Qualité de la MOL.
- Efficience des formations post-recrutement et changements de grade.
- Efficacité du recours aux formateurs internes.
- Rôle des A.C.
- Compétences requises en CIFP.
- Comment relancer l'implication de l'encadrement.
- Coordination des réseaux métiers et des réseaux formations.
- Ouverture à l'interministérialité et aux différents partenaires.
- Développement des bilans de prise de poste.
- Les modes d'apprentissage autres que le stage (compagnonnage, tutorat).

.../...

5. POINTS A APPROFONDIR DANS LE CADRE DE L'EVALUATION

<p>5-C. Services Territoriaux (Suite)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Comment valoriser le rôle de formateur interne dans le déroulement de carrière et comment le prendre en compte dans le plan de charge.• Préciser ce que l'on herche à évaluer.• Les effets de la formation sur les situations professionnelles.• Lien formation et évolution de carrière.
<p>5-D. Participants extérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none">• Analyser les métiers et compétences nécessaires à l'exercice des nouvelles missions.• Capacité à diagnostiquer les besoins de compétences et à tirer les enseignements des évaluations passées.• Identification des compétences nouvelles et des lieux extérieurs d'acquisition de ces compétences.• Modalités de validation des acquis.• Comment sont exploités les entretiens d'évaluation ?

6. POINTS A CONFORTER OU A CORRIGER

6-A. Réseau Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des offres de formation autres que le stage. • Conforter la qualification des professionnels de la formation. • Conforter le réseau formation. • Mettre en place un pilotage du réseau CIFP autre que financier et prendre en main le réseau au niveau de la DPSM.
6-B. Administrations Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Point à préserver : la proximité de la formation avec les services déconcentrés. • Point à corriger : la formation relève d'un consumérisme aléatoire. • Articuler la formation avec les projets de carrière et les projets de service.
6-C. Services Territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> • Conforter les échanges et le professionnalisme des acteurs de la formation. • Améliorer les méthodes de recueil des besoins de compétences. • Conforter le lien de la politique de formation et du plan de formation au projet de service. • Préparer l'avenir par des modalités pédagogiques différentes. • Urgence d'arbitrer une entrée individuelle ou une entrée collective des métiers et des emplois. • Opérer des arbitrages entre la promotion sociale et les besoins de professionnalisation collective et individuelle. • Nécessité de conforter les CIFP. • Développer une stratégie d'apprentissage collectif. • Mettre en place une gestion des carrières par métier et par filière, allant jusqu'à la spécialisation. • Préserver et conforter le réseau formation (Écoles et CIFP). • Mise en place de modalités alternatives au stage (individualisation). • Une démarche de certification peut structurer le processus de formation. • Certaines formations techniques spécialisées (auditeurs sécurité, mécanicien) doivent faire appel à une offre extérieure. • Une réflexion sur les modalités d'apprentissage est nécessaire avec une tendance au sur-mesure et à la courte durée. <p style="text-align: right;">.../...</p>

6. POINTS A CONFORTER OU A CORRIGER

6-C. Services Territoriaux (Suite)

- Développer l'ouverture de nos formations à l'extérieur.
- Acheter de la formation à l'extérieur.
- Les formations les plus problématiques sont celles mises en œuvre pour les catégories B et C compte tenu de la variété des niveaux de recrutement, de la faible mobilité et de l'action conservatrice des syndicats.
- Nécessité de développer l'implication des cadres dans le management de la formation.
- Maintien de la formation initiale.
- Maîtrise d'ouvrage locale à repositionner et à conforter.
- Passer d'une logique de l'offre à une logique de besoins.
- Clarifier le dispositif de pilotage et le rôle de prescripteur au niveau national et au niveau local et des prestataires de services.
- Conforter le réseau formation, développer les procédures d'évaluation.
- Préserver et conforter l'implication de la hiérarchie en redéfinissant les rôles.
- Prise en compte de l'émergence du niveau régional.
- Point fort : structuration générale du dispositif.
- Point faible : améliorer les diagnostics de compétences.
- Contribution possible de la DDE 65 sur l'analyse foncière urbaine et sur un partenariat avec l'université.
- Prise en compte dans les missions des cellules GUEPARH de :
 - la contribution de la PEC et des formations continues au dialogue social ;
 - l'équilibre entre organisation du service et formations en alternance (TS, SA, CTRL) ;
 - maintien et accroissement du vivier de formateurs par leur valorisation ;
 - développement du compagnonnage.
- Conserver les écoles du ministère, en adaptant les contenus aux métiers et en ouvrant sur l'extérieur.
- Informer les agents sur ce qui se fait à l'extérieur.

6-D. Participants extérieurs

- Expérimenter au niveau régional les formations ouvertes et tournées vers les missions nouvelles.

ANNEXE 6

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT**
QUESTIONNAIRE
AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :

- soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,
- soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : **DAEI**

CONCLUSION

- Quel est, pour votre direction, le point fort qu'il faut préserver et conforter ?

Préserver les moyens qui permettront d'organiser des formations adaptées à certains métiers très spécialisés.

Quel est, pour votre direction, le point faible qu'il faut impérativement corriger ?

D'une manière générale, l'incertitude sur l'évolution des missions ne permet pas de prévoir les programmes de formation et rend toute démarche prospective difficile.
Plus ponctuellement, le niveau en anglais des agents du ministère doit être amélioré.

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

- Améliorer la visibilité budgétaire.
- Mieux faire face en termes de formation aux enjeux d'une grande implication européenne et internationale des agents et services du ministère.
- Pour la formation initiale aux langues difficiles (chinois, japonais, russe), il convient d'adapter le cursus des ingénieurs intéressés pour qu'ils puissent passer 2 à 3 ans dans le pays dans un cadre universitaire.

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT**
QUESTIONNAIRE
AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :
soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,

- soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : **Direction des Affaires financières et de l'administration générale**

CONCLUSION

- Quel est, pour votre direction, le point fort qu'il faut préserver et conforter ?

L'ingérence dans le contenu des formations budgétaires et comptables.

La mise en place de principes directeurs pour la politique de formation, afin de faire de celle-ci un élément moteur de la modernisation de l'Administration.

Quel est, pour votre direction, le point faible qu'il faut impérativement corriger ?

L'offre de formation doit être réorganisée par métiers en permettant néanmoins des évolutions pour les personnels.

La formation est encore trop dissociée des autres éléments de GRH : recrutement, mobilité, prise en compte des formations initiales.

Elle ne doit pas rester un instrument isolé et sporadique, mais doit s'insérer dans un processus global de qualification/métiers.

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

Re-déterminer le rôle des acteurs en présence.

Avoir une meilleure lisibilité des objectifs de formation

Communiquer sur la formation, comme élément de modernisation majeur de l'administration.

Travailler en relation avec la GRH : anticiper les arrivées, les profils, pour prévoir des parcours de formations efficaces et adaptés.

Travailler sur les métiers pour anticiper également les évolutions modernes.

Souhaitez-vous qu'un domaine particulier du ressort de votre direction fasse l'objet d'un approfondissement dans le cadre de l'évaluation de la formation ?

(explicitiez vos raisons)

OUI

Le domaine des métiers budgétaires et comptables, dans la mesure où la LOLF soulève de vrais problèmes en terme de formation, en particulier sur l'articulation des différents vecteurs de l'offre de formation.

Quelle contribution personnelle votre direction peut apporter à l'instance d'évaluation ? (pratiques ou études méritant d'être portées à la connaissance de l'instance, personnes ressources utiles à contacter).

En particulier citez les rapports d'inspection qu'il vous semblerait pertinent d'examiner dans le cadre de l'évaluation.

La cellule formation est prête à participer, avec l'ensemble de la direction, à une réflexion sur l'articulation entre les différents vecteurs de l'offre de formation.

Une note du directeur de la DAFAG à M. Parent va intervenir en ce sens.

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT**

QUESTIONNAIRE

AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :
soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,
soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : DGUHC

La présente réponse concerne la responsabilité de la DAC en matière de formation des services en déconcentrés dans son domaine. Comme précisé avec l'équipe projet, elle ne traite pas la question de la formation interne de la DGUHC.

CONCLUSION

- Quel est, pour votre direction, le point fort qu'il faut préserver et conforter ?

En matière d'élaboration de l'offre, expression des orientations et de la commande par la DG; élaboration des cahiers des charges par la DG, coproduction et co-évaluation du programme .

Souplesse du système et forte proximité avec les services déconcentrés, même si l'articulation doit être améliorée.

Quel est, pour votre direction , le point faible qu'il faut impérativement corriger ?

Absence de visibilité globale du système ; articulations faibles DPSM/DAC/ LOCAL

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

- meilleure définition du rôle des acteurs de la DPSM (missions et bureaux)
- améliorer la visibilité du système et des actions réalisées
- rédaction collégiale de la note d'orientation aux CIFP
- redéfinition du dispositif DPSM/DAC; permettant une plus grande responsabilité (ou une véritable co-maîtrise d'ouvrage des DAC) dans la démarche. La définition actuelle d'une maîtrise d'ouvrage partagée est trop floue . Cela doit être clarifié dans le cadre de la LOLF

Souhaitez-vous qu'un domaine particulier du ressort de votre direction fasse l'objet d'un approfondissement dans le cadre de l'évaluation de la formation ?

(expliquez vos raisons)

OUI

- prolongement du rapport d'évaluation sur l'ADS en termes de formation des personnels
- dans le domaine de l'habitat, les équipes locales paraissent faibles ; outre les aspects quantitatifs, on relève des niveaux de culture, de connaissances et de technicité dans le domaine en deçà des compétences diverses requises, compte tenu de l'étendue des missions et de l'évolutivité du champ, notamment au premier niveau.

Quelle contribution personnelle votre direction peut apporter à l'instance d'évaluation ? (pratiques ou études méritant d'être portées à la connaissance de l'instance, personnes ressources utiles à contacter).

En particulier citez les rapports d'inspection qu'il vous semblerait pertinent d'examiner dans le cadre de l'évaluation.

- Antérieurement dans le cadre des ONF, note de réflexion sur les référentiels de compétence
- Documents cités en III : orientations de la DGUHC 2004 et refonte cycle des cadres de deuxième niveau
- Rapport de M. L'ingénieur général Crepey « orientations stratégiques pour le ministère sur la politique de la ville »
- Rapport d'évaluation sur la « connaissance des territoires par les services du ministère »

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT**

QUESTIONNAIRE

AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :

- soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,
- soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : **Direction du personnel, des services et de la modernisation**

CONCLUSION

- Quel est, pour votre direction, le point fort relatif à la formation qu'il faut préserver et conforter ?

- le réseau territorial de formation : écoles, CIFP, cellules locales.

Quel est, pour votre direction, le point faible relatif à la formation qu'il faut impérativement corriger ?

- la prescription insuffisante et l'absence d'évaluation des effets de la formation par le service,
- le lien insuffisant entre la formation et la gestion individuelle de carrière,
- l'insuffisante prise en compte de la dimension collective de la formation.

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

- améliorer la prescription pour mieux évaluer la formation (acquis pédagogiques, amélioration des compétences en situation professionnelle) ;
- diversifier l'offre de formation en s'ouvrant davantage sur l'extérieur ;
- diversifier les modes d'apprentissage (formation à distance, tutorat, compagnonnage) ;
- créer des formations par modules qui permettent le montage de projets individuels de formation tenant compte des acquis initiaux et pouvant donner lieu à certification afin de relier formation et carrière ;
- alléger le programme des actions nationales de formation pour le centrer sur les formations post-recrutement, prise de poste et de perfectionnement répondant aux orientations stratégiques du ministre ;
- faire labelliser des contenus de formation par des experts ou spécialistes confirmés ;
- constituer un centre de ressources pédagogiques ;
- concevoir de nouvelles formations post-recrutement des contrôleurs et des secrétaires pour mieux répondre aux attentes des agents et aux besoins des services.

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT
QUESTIONNAIRE
AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE**

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :

- soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,
- soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : DIRECTION DES TRANSPORTS TERRESTRES

CONCLUSION

- Quel est, pour votre direction, le point fort qu'il faut préserver et conforter ?

- l'EUROPE : évolution permanente et forte des transports. Travail avec l'UE et les administrations des pays membres. Nécessité de garantir une bonne sécurité juridique.
- la sécurité dans les transports : la DTT définit les règles de sécurité pour les chemins de fer, les voies navigables, les remontées mécaniques et les transports guidés et en organise le contrôle.
- l'Economie : la DTT assure la régulation économique des opérateurs dont l'activité de transport s'exerce sur les infrastructures ferroviaires, les voie navigables et routières.

Quel est, pour votre direction , le point faible qu'il faut impérativement corriger ?

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

Souhaitez-vous qu'un domaine particulier du ressort de votre direction fasse l'objet d'un approfondissement dans le cadre de l'évaluation de la formation ?
(expliquez vos raisons)

- formation à la sécurité dans les transports, car les enjeux dans ce domaine sont de plus en plus importants.

**EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DU MINISTERE
DE L'EQUIPEMENT**
QUESTIONNAIRE
AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Ce questionnaire a pour objet de connaître votre avis sur la formation initiale et continue dans les domaines de compétence de votre direction, et de recueillir vos attentes et suggestions. Il permettra d'orienter les travaux de l'évaluation.

Utilisez ce document pour répondre avant le 23 avril 2004 :

- soit par courrier à Paul-Luc Dinnequin, chef de la mission du développement des compétences et des qualifications (MiDeCQ) de la DPSM, Tour Pascal B 92 55 La Défense cedex,
- soit par mél à arlette.seban@equipement.gouv.fr

DIRECTION : **Direction de la sécurité et de la circulation routières**

CONCLUSION

Quel est, pour votre direction, le point fort qu'il faut préserver et conforter ?

Le potentiel et le point d'encrage des formations à la sécurité routière, constitué par l'INSERR.

Quel est, pour votre direction, le point faible qu'il faut impérativement corriger ?

Absence de politique globale de compétences/formation dans le champ de la sécurité routière.

Quelles pistes d'amélioration suggérez-vous ?

- mieux organiser la maîtrise d'ouvrage de la formation à la sécurité routière
- puis le développement de la collaboration avec le réseau formation (écoles, CIFP)

Souhaitez-vous qu'un domaine particulier du ressort de votre direction fasse l'objet d'un approfondissement dans le cadre de l'évaluation de la formation ?
(explicitiez vos raisons)

Dans la perspective du futur DPT (document de politique transversale) dont la responsabilité incombe au directeur du programme « sécurité routière », il serait intéressant d'approfondir, sur un plan interministériel, les cibles atteintes et restant à atteindre pour les formations à la sécurité routière.

)

ANNEXE 7



Ministère
de l'Équipement,
des Transports,
de l'Aménagement
du territoire,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

ANALYSE « DOCUMENTAIRE »

- *Synthèse des principaux constats*
- *Esquisse de propositions de réflexions et d'actions envisageables*

CEDIP

Le pilotage de la formation

Principaux constats

- Pas de références actualisées relatives à une politique globale et à des orientations générales de la formation au niveau du ministère.
- Au niveau régional, des volontés qui ne sont pas toujours suivies d'effets ; au niveau local des programmes de formation qui ne sont pas toujours en adéquation avec les orientations des POM récents.
- Un équilibre du système formation perturbé par les évolutions récentes, comme le développement de la GPEC, la mise en place de l'ARTT, le renouvellement des effectifs ou la restructuration de la DPSM.
- Des instances de concertation qui n'ont pas pour vocation de piloter.
- Des rôles parfois mal assurés dans les instances locales de formation.
- Des données sur la formation essentiellement statistiques et dont le lien avec la conduite de la politique de formation n'est pas apparent

Pistes de réflexion

- Compte tenu des évolutions en cours et à venir, intégrer dans la réflexion générale sur la formation au ministère, les thèmes suivants :
 - Anticiper le rôle du niveau régional.
 - Repenser la formation dans la diversité des modes d'apprentissage, des situations « professionnalisantes ». Développer les notions de professionnalisation.
 - Valoriser la formation dans la gestion des carrières.
 - Revoir l'ensemble des rôles des différents acteurs de la formation.
 - Etc.
- Développer la coordination entre les DAC, afin de hiérarchiser les orientations nationales et de définir des priorités aux services.
- Assurer un suivi régulier de la politique de formation.

Actions envisageables

- Elaborer un document national d'orientation générale de la formation.
- Enrichir les échanges dans les instances de dialogue social en invitant par exemple des personnalités externes ou des témoins.
- Construire une doctrine sur la reconnaissance des acquis professionnels.
- Dans le cadre d'un observatoire national des métiers et des compétences, mettre en place un suivi de la formation permettant d'alimenter le dialogue social au niveau national et régional.

Les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation

Principaux constats

- Des missions du ministère à la construction de l'offre de formation, les processus se mettent en place : hiérarchisation des priorités en fonction de la situation locale, définition des résultats à atteindre et des compétences nécessaires, élaboration de plans d'actions, dont la formation. Les réflexions sont menées collectivement (cadres de deuxième niveau essentiellement). Par contre, faute de réels diagnostics individuels de compétences réalisés au niveau des unités, la construction de l'offre locale semble prendre davantage en compte les attentes des agents que leurs besoins de compétences.
- La pression due à la production quotidienne et le manque de pratique de cet exercice ne favorisent pas la réalisation de diagnostics de compétences par le cadre de proximité.
- La demande d'opérationnalité immédiate des agents tend à transformer les formations post-recrutement.
- L'adaptation des contenus des formations aux évolutions réglementaires, administratives et techniques semble plus vite réalisée au niveau local. La construction d'actions pour former à de nouvelles missions est généralement plus lente.
- Une offre de formation initiale et continue à construire sur l'Europe et l'international, l'économie, la sûreté et la prévention du terrorisme, les infrastructures numériques, les études scientifiques et techniques.
- La commande aux formateurs est peu formalisée et le contenu de la prescription est irrégulier.

Pistes de réflexion

- Repenser, à tous les niveaux (national, interrégional et local), les processus en privilégiant la construction collective de la commande et de l'offre.
- Mettre en place des dispositifs d'aide à l'expression des besoins de compétences, destinés à l'encadrement de proximité. Les assister dans le choix des réponses pour combler les déficits de compétences : organisation, formation, mutualisation, etc.
- Favoriser la réactivité aux évolutions (missions, métiers, environnement, etc.).
- Développer la notion de parcours individuel de professionnalisation, intégrant les différents types de formation (post-recrutement, prise de poste, perfectionnement) selon divers modes d'apprentissage (stage, tutorat, compagnonnage, etc.), ainsi que les multiples situations professionnalisantes (capitalisation d'expériences, animation de groupe, etc.).

Actions envisageables

- Systématiser la mise en œuvre du dispositif de qualification des acteurs de la formation.
- Dans les formations initiales et continues, sensibiliser les cadres à l'ingénierie des compétences (diagnostics de compétences, réponses à apporter...).
- Impliquer régulièrement (2 à 3 fois par an, par exemple) cet encadrement à la construction de l'offre, par des séances de travail collectif au niveau de chaque service.
- Evaluer l'encadrement sur sa capacité à faire évoluer les compétences des agents placés sous sa responsabilité.
- Capitaliser les travaux des clubs et des réseaux et exploiter les informations qui en découlent.
- Construire des programmes de formation « glissants » et sur des périodes courtes (trimestriels, par exemple).
- Elaborer un guide définissant le contenu des cahiers des charges, en fonction des types d'action envisagée.

La qualité des actions de formation

Principaux constats

- Baisse dans la maîtrise des concepts et du vocabulaire en matière d'ingénierie de la formation.
- Tendance de certains maîtres d'ouvrage à tout « ficeler », laissant peu de place à l'expression des autres acteurs.
- Des réflexions et des expériences ponctuelles sont conduites pour assurer une certaine cohérence entre les divers types de formation (prise de poste, actions de perfectionnement) et permettre la construction de parcours individualisés.
- Les évaluations réalisées se limitent en général à l'évaluation de satisfaction des stagiaires. En dehors des formations diplômantes, il ne semble pas qu'il y ait une évaluation des acquis.

Pistes de réflexion

- Revoir les dispositifs de professionnalisation des acteurs de la formation (maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, formateurs, responsables de formation).
- Améliorer la qualité en construisant collectivement la commande et l'offre. Privilégier un processus itératif, avec échanges entre acteurs, à un processus linéaire sans relation directe.
- Développer les processus d'individualisation de la formation, pour mieux répondre aux besoins et attentes des agents. S'appuyer sur des évaluations individuelles des acquis pour définir les parcours individuels.
- Valoriser les activités d'accompagnement dans l'apprentissage : tutorat, compagnonnage, auto formation assistée, etc.

Actions envisageables

- Incrire chaque année, dans le programme des actions nationales de formation, les formations modulaires pour les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre de la formation.
- Favoriser le développement des échanges : par l'animation des clubs et réseaux existants, la création de nouveaux clubs et réseaux (par exemple, pour les formateurs d'un même domaine, les tuteurs, etc.), voire de communautés de pratique, à tous les niveaux (local, régional, interrégional, national, interministériel, etc.).
- Généraliser la mise en place des cellules Gueparh et des entretiens de conseil de carrière.

Les effets de la formation

Principaux constats

- Evaluer les effets et l'impact d'une formation sur l'action d'un agent, la production, le fonctionnement et l'organisation d'un service, est une préoccupation affirmée mais non mise en œuvre.
- Les systèmes d'information actuels font progresser le stockage et la diffusion d'informations (issues de la formation, des pratiques), mais la production et la structuration de cette information (formalisation d'expériences, etc.), sa gestion et son utilisation ne semblent pas encore parfaitement managées.

Pistes de réflexion

- Construire des dispositifs simplifiés pour mesurer en situation de travail, à partir de quelques indicateurs, les effets d'une formation.
- Développer les pratiques d'auto évaluation tant dans les formations de type « stage », que dans le cadre des parcours individuels.
- Capitaliser les connaissances, issues de la formation et de l'expérience, et mettre en place des dispositifs et des modalités de transfert : développer le management des connaissances dans les services.

Actions envisageables

- Intégrer cette préoccupation dès l'amont dans les cahiers des charges de formation afin de fournir, aux participants et à leur hiérarchie, des grilles d'analyse.
- Développer les pratiques de formation alternée et le rôle de l'encadrement opérationnel dans ces dispositifs.
- Mettre en place un dispositif pérenne d'évaluation de la formation au ministère, rôle éventuel de l'observatoire des métiers et des compétences.

L'organisation, les moyens humains, le dialogue social

Principaux constats

- Le poids croissant de la mission liée aux recrutements a affaibli l'offre de formation de perfectionnement aux niveaux national, interrégional et local.
- Compte tenu notamment des recrutements, les CIFP ont souvent ces dernières années, incité les services à prendre en charge certaines formations de perfectionnement, soit directement soit en mutualisant leurs efforts avec d'autres services.
- Des réflexions sont menées, des solutions émergent, pour mobiliser les formateurs internes et pour reconnaître les activités de tutorat et de compagnonnage, mais ponctuellement au niveau local.
- Le dialogue sur la formation avec les partenaires sociaux existe principalement dans les conseils de perfectionnement ; les débats des commissions locales de formation sont peu orientés aujourd'hui sur la politique de formation et les besoins de compétences des services.

Pistes de réflexion

- Réorganiser l'ensemble de la structure formation du ministère en prenant en compte les évolutions à venir, liées au développement du niveau régional, au pouvoir des préfets, à l'interministérialité, etc.
- Clarifier au niveau national les conditions de reconnaissance et de valorisation de l'implication dans la professionnalisation des agents, pour les cadres, les formateurs, les tuteurs, les compagnons, etc.
- Recréer le dialogue sur la formation et la professionnalisation au niveau national, avec les partenaires sociaux.

Actions envisageables

- Elaborer au plan national des recommandations concernant les formateurs, afin de prendre en compte les différents types d'intervention (intervention en stage, tutorat, compagnonnage, etc.) et d'assurer une gestion coordonnée des différents viviers.
- Alimenter le dialogue social par les études, les évaluations et les analyses régulières fournies par l'observatoire national des métiers et des compétences.

Annexes

1) Typologie des documents analysés

1. Rapports d'inspection des CIFP
2. Plans d'actions pluriannuels interrégionaux (PAPI)
3. Programme des actions nationales de formation
4. Stratégie ministérielle de réforme (SMR)
5. Orientations stratégiques en région (OSER)
6. Plans orientations mesures (POM)
7. Comptes rendus de conseil de perfectionnement ou de comité d'orientation
8. Comptes rendus de commissions locales de formation
9. Statistiques de la formation
10. Cahiers des charges et autres documents liés à la mise en œuvre des actions de formation
11. Plans locaux de formation
12. Programmes d'actions de formation
13. Rapports d'activités
14. Rapports d'études ou d'évaluations nationales
15. Rapport annuel sur l'inspection générale des services

2) Liste des documents analysés

1	Rapport	Rapport annuel CGPC 2001	2001	CGPC
2	Rapport	Rapport annuel CGPC 2000	2000	CGPC
3	Rapport	Bilan perspectives et enseignements	01/01/03	MIGT 1 Arras
4	Réseau formation	Synthese séminaire réseau formation	22/06/01	CIFP Arras
5	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	15/06/00	CIFP Arras
6	PAPI Comparative	Etude comparative PAPI	01/06/98	CEDIP
7	PAPI	Cadre collectif CIFP + interrégion	2001/2003	CIFP Rouen
8	PAPI	Analyse des stratégies locales	1998/2000	CIFP Rouen
9	PAPI	Analyse des stratégies locales	1998/2000	CIFP Rouen
10	CR réunion OUTRE MER	Bureau DOM en Guadeloupe	15&16/11/2001	CIFP Rouen
11	CR Conseil de Perf.	Vacance en catégorie B	17/12/02	CIFP Rouen
12	CR Conseil de Perf.	Orientations d'action pour région	21/12/00	CIFP Paris
13	CR Conseil de Perf.	Evolution vers le management des compétences	17/12/98	CIFP Paris
14	CR Comité d'orientation	Programme travail 2004	12/12/03	CIFP Paris
15	CR Comité d'orientation	Bilan Activité CIFP 2002	20/06/03	CIFP Paris
16	CR Comité d'orientation	Programme CIFP 2003	31/01/03	CIFP Paris
17	CR Comité d'orientation	Dossier préparatoire	22/11/02	CIFP Paris
18	CR Comité d'orientation	Dossier préparatoire	14/12/01	CIFP Paris
19	CR Comité d'orientation	Bilan 2000	29/06/01	CIFP Paris
20	CR Comité d'orientation	Dossier préparatoire	24/11/00	CIFP Paris
21	CR Comité d'orientation	Dossier préparatoire	30/05/00	CIFP Paris
22	CR Comité d'orientation	Composition du CODOR	09/12/99	CIFP Paris
23	CR Conseil de Perfectionnement	CR des débats du Conseil de Perfectionnement	18/12/02	CIFP Paris
24	PAPI	Bilan 2001-2002	2001/2003	CIFP Nancy
25	PAPI Synthèse	Encadrement et gestion des compétences	1998/2000	CIFP Nantes
26	PAPI	Evaluation PAPI 1998/2000	1998/2000	Centre Sociologie
27	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan 2000-2002/MAJ PAPI	10/04/03	CIFP Nantes
28	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan année 2001/MAJ PAPI	05/04/02	CIFP Nantes
29	CR Conseil de Perfectionnement	Politique générale de formation	18/05/01	CIFP Nantes
30	PAPI	Politique interrégionale	1997/2000	CIFP Nantes
31	CR Conseil de Perfectionnement	Chantiers interrégion + programme	10/04/03	CIFP Tours
32	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan PAPI	12/12/02	CIFP Tours
33	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	20/03/01	CIFP Tours
34	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	11/12/01	CIFP Tours

CEDIP-6172

35	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan PAPI	16/06/00	CIFP Tours
36	CR Conseil de Perfectionnement	Offre interrégionale et évaluation	10/12/99	CIFP Tours
37	PAPI	Proposition de PAPI	25/03/03	CIFP Clermont
38	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	25/03/03	CIFP Clermont
39	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	20/02/03	CIFP Clermont
40	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	13/11/02	CIFP Clermont
41	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	08/04/03	CIFP Macon
42	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	13/12/02	CIFP Macon
43	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	13/06/02	CIFP Macon
44	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	14/03/02	CIFP Macon
45	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	04/12/01	CIFP Macon
46	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	03/05/01	CIFP Macon
47	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	16/11/00	CIFP Macon
48	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	15/06/00	CIFP Macon
49	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	31/03/00	CIFP Macon
50	PAPI	Orientations stratégiques	2004/2005	CIFP Toulouse
51	PAPI	Orientations stratégiques	2000/2003	CIFP Toulouse
52	PAPI	Orientations stratégiques	1998/2000	CIFP Toulouse
53	PAPI	Orientations stratégiques + Programme	23/10/03	CIFP Toulouse
54	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan 2002+actions 2003-2004	20/06/03	CIFP Toulouse
55	CR Conseil de Perfectionnement	Programme activités 2003	29/10/02	CIFP Toulouse
56	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan 2001+programme 2003	29/05/02	CIFP Toulouse
57	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan PAPI+programme format*	12/09/01	CIFP Toulouse
58	CR Conseil de Perfectionnement	ARTT/SRU/Ingénierie Publique	16/11/00	CIFP Toulouse
59	CR Conseil de Perfectionnement	PAPI 2000-2003+Programme	11/05/00	CIFP Toulouse
60	CR Conseil de Perfectionnement	Evaluation PAPI /MOL	29/06/99	CIFP Toulouse
61	CR Conseil de Perfectionnement	Bilan 2002/2003+orientat*2004	25/11/03	CIFP Aix
62	CR Conseil de Perfectionnement	Professionalisat*/comp. collect.	10/04/03	CIFP Aix
63	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	24/10/02	CIFP Aix
64	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	10/04/02	CIFP Aix
65	CR Conseil de Perfectionnement	Politique interrégionale	27/09/01	CIFP Aix
66	CR Conseil de Perfectionnement	Relevé de décisions	15/03/01	CIFP Aix
67	Rapport activité	Rapport bilan activité ENPC	2002	ENPC
68	Rapport activité	Rapport bilan activité ENPC	2001	ENPC
69	Rapport final évaluation	Evaluation concours profes. IPC	01/12/00	ENPC/DPSM
70	Rapport activité	Rapport bilan activité ENTPE	2002	ENTPE
71	Rapport activité	Rapport bilan activité ENTPE	2001	ENTPE
72	Rapport final évaluation	Evaluation formation continuée	27/11/97	ENTPE

73	CR CGT/SNPTAS	Politique interrégionale	27/06/03	ENTE Aix
74	Bilan de gestion 2002	Bilan de gestion 2002	2002	ENTE Aix
75	Rapport activité	Cycle des formations 1999/2000	1999/2000	ENTE Aix
76	Actes séminaire formateurs	Animation réseau formateurs	22/05/03	ENTE Valenciennes
77	CR CGT/SNPTAS	Politique interrégionale	27/03/03	ENTE Valenciennes
78	Rapport activité	Rapport bilan activité ENTE	2002	ENTE Valenciennes
79	Rapport activité	Rapport bilan activité ENTE	2001	ENTE Valenciennes
80	Programme formations	Actions de formations 2003	2003	CFP Brest
81	Politique nationale	Plaquette MOL	01/05/00	DPSM
82	Politique nationale	Rapport MOL	01/05/00	DPSM
83	Politique nationale	Annexes évaluation de la MOL	01/05/00	DPSM
84	Politique nationale	Pré-synthèse évaluation MOL	01/05/99	DPSM
85	Synthèse Inspections CIFP	Tableau récapitulatif MIDECC	2004	DPSM
86	Rapport inspection	Inspection périodique AIX	2003	CGPC
87	Rapport inspection	Inspection de suivi Arras	2004	CGPC
88	Rapport inspection	Inspection de suivi Clermont	2003	CGPC
89	Rapport inspection	Inspection périodique Nantes	2003	CGPC
90	Rapport inspection	Inspection périodique Tours	2003	CGPC
91	Evaluation	Intervention des SD du MELT en ADS	2003	CME (Evaluation)
92	Evaluation	Implication des SD politique ville/renouvellem. urbain	2003	CGPC
93	Evaluation	Evaluation écoles du MELTM	2000	Rapport DESCOMPS
94	Rapport DECROIX	Modernisation ingénierie publique	2001	Rapport DECROIX
95	Guide d'inspection des CIFP	Guide d'inspection des CIFP	2001	CGPC
96	Evaluation	Maîtrise de la qualité des études routières	2002	Original MIDECC
97	OSER	OSER Auvergne et Lorraine	2003/2004	Original MIDECC
98	OSER	OSER des Pays de Loire	2001/2002	Pays de Loire
99	OSER	OSER Rhône-Alpes	2003/2004	Rhône-Alpes
100	OSER	OSER Limousin	2001/2002	Limousin
101	OSER	OSER Ile-de-France	2003	Ile-de-France
102	POM	POM DDE Hérault	2003/2004	DDE Hérault
103	POM	POM DRDE Hérault	2006	DRDE Hérault
104	POM	POM DDE Hautes-Alpes	2004/2007	DDE Hautes-Alpes
105	POM	POM DDE Meurthe-Moselle	2004/2007	DDE Meurthe-Moselle
106	POM	POM DDE Vosges	2004/2007	DDE Vosges
107	POM	POM DDE Allier	2003/2006	DDE Allier
108	Actions nationales 2004	Demandes formations nationales	2004	MIDECC
109	Actions nationales 2004	Program. formations nationales	2004	MIDECC
110	Rapport	Stratégie Ministérielle de Réforme	2004/20007	MELTM

111	Plan de formation	DDE Meurthe-et-Moselle	2004/20007	DDE Meur.et Moselle
112	Plan de formation	DDE Allier	2002/2005	DDE Allier
113	Plan de formation	CETE Sud-Ouest	2003/2004	CETE Sud-Ouest
114	Plan de formation	DDE Ariège	2003/2005	DDE Ariège
115	Plan de formation	Service Navigation Sud-Ouest	2003	SN Sud-Ouest
116	Programme formations	Programme de formations 2004	2004	ENPC
117	Programme formations	Programme de formations 2004	2004	ENTPE
118	Programme formations	Programme de formations 2004	2004	ENTE AIX
119	Rapport	Impact ATESAT sur GPEC	2002	DDE Aube
120	Cahier des charges MOC	Post-recrutement SASD	2003	ENTE AIX
121	Cahier des charges MOC	Post-recrutement Adjoint	2000	CIFP Arras
122	Cahier des charges MOC	Post-recrutement TSE France-Télécom	2003	ENTE AIX
123	Cahier des charges MOC	Post-recrutement Agent Exploitation PM/VN	2003	CIFP Nancy
124	Cahier des charges MOC	Post-recrutement CEE/RBA	2003	CIFP Macon
125	Cahier des charges MOC	Post-recrutement CEE - PM/VN	2003	CIFP Nancy
126	Cahier des charges MOC	Post-recrutement Dessinateur	2002	CIFP Tours
127	Cahier des charges MOC	Post-recrutement Officier Port et Officier Adjoint	2003	CIFP Rouen
128	Cahier des charges MOC	Post-recrutement CTT	2003	DPSM/CIFP Clermont
129	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs comptables DDE	2003	CIFP Arras
130	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs marchés publics	2004	CIFP Aix
131	Cahier des charges MOC	Prise de poste chargé études AUHD	2003	CIFP Toulouse
132	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs de personnel	2004	CIFP Rouen
133	Cahier des charges MOC	Prise de poste ASP (sécurité-prévent.)	2004	CIFP Toulouse
134	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs const. publiques	2001	DPSM/DGUHC
135	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs CDOA	2003	CIFP Nancy
136	Cahier des charges MOC	Prise de poste webmestres	2004	CIFP Rouen
137	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs de CDES	2003	CIFP Aix
138	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs de subdivision maritime	1999	CIFP Rouen
139	Cahier des charges MOC	Prise de poste chefs service maritime	2001	CIFP Aix
140	Cahier des charges MOC	Prise de poste tronc commun AUHD	2003	CIFP Toulouse
141	Cahier des charges MOC	Prise de poste manag. Cadres 2° Niveau	2004	DPSM/MIES
142	Cahier des charges MOC	Prise de poste Conseiller Gestion Management	1999	CIFP Aix
143	Cahier des charges MOC	Prise de poste formation : maîtrise d'œuvre formation	2004	CIFP Toulouse
144	Cahier des charges MOC	Prise de poste formation : ingénierie pédagogique	2004	CIFP Paris
145	Cahier des charges MOC	Prise de poste chargés communication	2003	SIC/DPSM/MIDECQ
146	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Gestion. Retraites	2004	CIFP Macon
147	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Formateurs SURE	2004	CIFP Rouen
148	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Formateurs PLU	2003	DPSM

149	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Habitat indigne	2003	CIFP Paris
150	Cahier des charges MOC	Perfectionnement Essentiel géomatique	2003	DPSM
151	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Cassiopee - NDL	2004	DPSM
152	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Expression orale	2003	DPSM
153	Cahier des charges MOC	Perfectionnement Diffusion documents électroniques	2004	CIFP Toulouse
154	Cahier des charges MOC	Perfectionnement : Négociation et communication	2003	DPSM
155	Cahier des charges MOI	Marchés publics : CGAC Travaux	2003	CIFP Tours
156	Cahier des charges MOI	Prise en compte des risques naturels	2003	CIFP Tours
157	Cahier des charges MOC	Prise de poste instructeurs ADS	2003	CIFP Rouen
158	Cahier des charges MOI	Prise de poste instructeurs habitat	2003	CIFP Paris
159	Cahier des charges MOI	Techniques de communication	2004	CIFP Rouen
160	Cahier des charges MOI	Urbanisme et paysage	2003	CIFP Tours
161	Cahier des charges MOI	Analyse et diagnostic des territoires	2004	CIFP Tours
162	Cahier des charges MOI	Sécurité routière : freinage	2002	CIFP Toulouse
163	Cahier des charges MOI	Formation techniciens en ETN/BER	2004	CIFP Nancy
164	Cahier des charges MOI	Concentration projets infrastructures routes	2003	CIFP Rouen
165	Cahier des charges MOI	Droit information et risques juridiques	2003	CIFP Toulouse
166	Cahier des charges MOI	Formation formateurs rédaction adm.	2004	CIFP Toulouse
167	Cahier des charges MOI	Formation collaborateurs formation	2003	CIFP Aix
168	Cahier des charges MOI	Formation à la commande formation	2004	CIFP Aix
169	Cahier des charges MOC	Prise de poste responsables bureau de personnel	2003	CIFP Rouen/Paris
170	Cahier des charges MOI	TIC : séminaire enjeux et usages	2004	CIFP Arras
171	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Aix	2004	CIFP Aix
172	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Arras	2004	CIFP Arras
173	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Macon	2004	CIFP Arras
174	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Clermont	2004	CIFP Clermont
175	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Tours	2004	CIFP Tours
176	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Paris	2004	CIFP Paris
177	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Nancy	2004	CIFP Nancy
178	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Nantes	2004	CIFP Nantes
179	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Rouen	2004	CIFP Rouen
180	Programme formations	Programme trimestriel CIFP Toulouse	2004	CIFP Toulouse
181	Programme formations	Programme annuel DDE du Tarn	2003	DDE du Tarn
182	Programme formations	Prog. annuel CETE Nord-Picardie	2003	CETE Nord-Picardie
184	Programme formations	Prog. annuel DRE Midi-Pyrénées/DDE 31	2003	DRE Midi-Pyr/DDE 31
185	Programme formations	Programme annuel SN Nord-Est	2003	SN Nord-Est
186	Programme formations	Programme annuel DRE/DDE Gironde	2003	DRE/DDE Gironde
187	Statistiques formations	Statistiques formations	2002	DPSM

CEDIP - 65/72

188	Programme formations	Formations communes CFP/CNFPPT	2004	CIFP Nancy
189	Rapport	Moderniser l'Etat : l'encadrement sup.	2003	Fonction Publique
190	Statistiques formations	Statistiques formations Fonct.Publique	2002	Fonction Publique
191	Programme formations	Ponts Formation Edition (PFE)	2004	ENPC
192	Rapport	Enquete sur les formateurs internes	2003	CIFP Nancy
193	CR Conseil de Perf.	Compte rendu et relevé de décisions	04/05/04	CIFP Aix
194	Guide formation	Guide de référence de la formation	2004	DPSM/MIDECQ
195	Rapport	Rapport activité ENTPE	2003	ENTPE
196	Rapport	Rapport activité ENPC	2003	ENPC
197	Maquette pédagogique	Program. formation ingénieurs-élèves	2004	ENPC
198	Maquette pédagogique	Programme maître d'action publique	2004	ENPC
199	Rapport	Rapport formation des I.E.P.C.	2003	ENPC
200	Rapport	Rapport maître action publique + annexes	2003	ENPC
201	CR Collège réseau formation	Compte rendu du 7 mars 2003	2003	DPSM/MIDECQ
202	CR Collège réseau formation	Compte rendu du 6 mai 2003	2003	DPSM/MIDECQ
203	CR Collège réseau formation	Compte rendu du 11 septembre 2003	2003	DPSM/MIDECQ
204	CR Collège réseau formation	Relève de décisions du 5 février 2004	2004	DPSM/MIDECQ
205	Note d'orientation	Extraits note d'orientation aux CFP	2004	DPSM
210	Commission Locale de Formation	Compte-rendu avril et septembre 2003	2003	DDE Réunion
211	Commission Locale de Formation	Compte-rendu septembre 2003	2003	DDE Seine-et-Marne
212	Commission Locale de Formation	Compte-rendu juin 2003	2003	DDE Rhône/DRE Rhône-Alpes
213	Commission Locale de Formation	Compte-rendu juin 2003 et mai 2004	2003/2004	DDE Meurthe-et-Moselle
214	Commission Locale de Formation	Compte-rendu mai 2004	2004	DDE Lot-et-Garonne
215	Commission Locale de Formation	Compte-rendu mars 2004	2004	DDE Isère
216	Commission Locale de Formation	Compte-rendu février 2004	2004	DDE Finistère
217	Commission Locale de Formation	Compte-rendu octobre 2002	2002	DDE Cotes-d'Ivoire
218	Commission Locale de Formation	Compte-rendu juillet 2003	2003	DDE/DRE Calvados
219	Commission Locale de Formation	Compte-rendu avril 2003	2003	DDE Hérault
220	Commission Locale de Formation	Compte-rendu septembre 2003	2003	DDE Aube

ANNEXE 8



Ministère
de l'Équipement,
des Transports,
de l'Aménagement
du territoire,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

ENQUETE AUPRES DES AGENTS ET DES FORMATEURS

19 OCTOBRE 2004

CARACTERISTIQUES DES AGENTS

ÉCHANTILLON DE L'ENQUETE

- Effectifs concernés :
Une consultation portant sur environ 95% de l'échantillon prévu.

Les agents concernés	Effectifs
Population totale recherchée	786
Agents proposés par les services	756
Agents ayant été consultés	746

- Composition de l'échantillon :
Un échantillon composé de 60% d'hommes et 40% de femmes.

Agents consultés	Effectifs	%
Hommes	447	60
Femmes	299	40
TOTAL	746	100

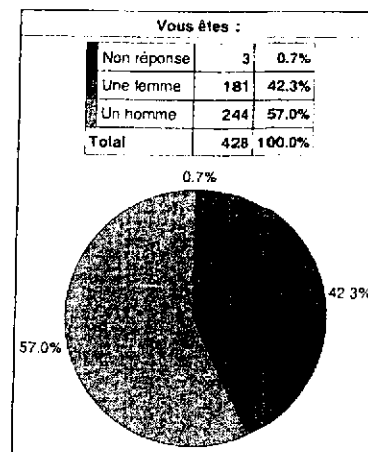
Cette répartition diffère de la population d'ensemble du ministère, qui est plus masculine : 73% d'hommes, 27% de femmes (*statistiques 2002*).

REPONDANTS

Agents	Consultés	Ayant répondu	Taux de réponse
Hommes	447	244	54,6%
Femmes	299	181	60,5%
TOTAL	746	428 (*)	57,4%

(*) 3 répondants n'ont pas renseigné la question « sexe ».

Le taux de réponse est très satisfaisant. Les femmes ont répondu un peu plus que les hommes, peut-être en raison de l'équipement informatique dont elles disposent (services du siège, par rapport aux subdivisions et aux centres d'exploitation).



CARACTERISTIQUES DES FORMATEURS

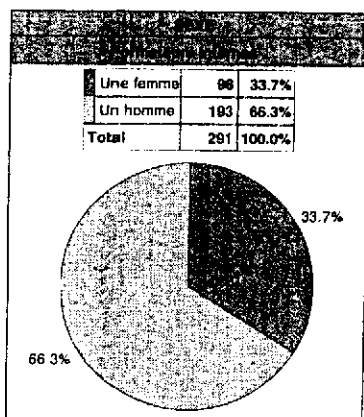
ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE

- Effectifs concernés :

EFFECTIFS DES FORMATEURS				
	Internes	Externes	Ex-formateurs	TOTAL
Population recherchée	390	195	65	650
Proposés par les Services	422	131	57	610
Consultés	422	112	57	591
Ayant répondu	263	28	28	319
TAUX DE REPONSE	62%	25%	51%	54%

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ENQUÊTE

- **Un excellent taux de réponse de la part des formateurs internes.** A contrario, **les formateurs externes ont moins répondu.** Principale explication possible : beaucoup d'adresses de messagerie étaient celles de sociétés et non pas des intéressés eux-mêmes. Le taux global de réponse reste malgré tout satisfaisant.
- **Composition de l'échantillon :**



Un échantillon composé de 66% d'hommes et 34% de femmes.

- **Comparaison** de la population des formateurs internes du Ministère au groupe des répondants : l'échantillon de l'enquête apparaît donc plus « féminin » que la population des formateurs internes en 2002.

Formateurs internes	Hommes	Femmes
Ministère (statistiques 2002)	76%	24%
Enquête	66%	34%

CONDITIONS GENERALES DE L'ENQUETE

CONSTITUTION DES ECHANTILLONS D'AGENTS ET DE FORMATEURS

Un courrier de M. Georges DOBIAS, Président de l'instance d'évaluation, et daté du 8 juillet 2004, a informé les services retenus pour l'enquête – les précisions techniques complémentaires ont ensuite été diffusées par le CEDIP :

- **31 Services consultés** : 5 DRE, 15 DDE, 2 services spécialisés, 1 CETE, 1 Administration Centrale, 3 Écoles (soit 4 établissements), et 3 Centres de Formation.
- **35 agents et 25 formateurs recherchés auprès des DRE et des DDE.**
- **20 agents et 15 formateurs recherchés auprès des autres Services.**

QUESTIONNAIRE DIFFUSE PAR INTERNET

- **Avantages :**
 - suppression du « papier » : pas de courrier postal, pas de formulaires à reproduire ;
 - aucune ressaisie des données par les opérateurs de l'enquête ;
 - pas de contrainte d'emploi du temps pour les enquêtés : ils choisissent le moment qui leur convient pour répondre ;
 - impact positif de la technologie utilisée : le taux de réponse est de l'ordre de 55%.
- **Inconvénients :**
 - une technique qui nécessite un équipement informatique adapté ;
 - des agents joignables s'ils disposent d'une messagerie électronique et ont accès au réseau Internet ;
 - la période d'administration de l'enquête (juillet/août) génère des difficultés liées aux absences des interlocuteurs sollicités (responsables de formation des services, agents et formateurs).

UTILISATION D'UN LOGICIEL SPECIALISE

L'utilisation du logiciel SPHINX a permis de générer facilement les questionnaires, d'en assurer une administration personnalisée (les répondants ne « voient » que les questions qui les concernent), puis d'en gérer les réponses à l'aide de fonctions de calcul intégrées.



Ministère
de l'Équipement,
des Transports,
de l'Aménagement
du territoire,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

ENQUETE AGENTS

Rapport d'enquête

SOMMAIRE

I/	LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	3
1-1/	Expression des besoins	3
1-2/	Recueil des besoins	4
1-3/	Implication de l'encadrement et des agents	5
1-4/	Gestion des demandes.....	8
II/	LES REPONSES APORTEES AUX BESOINS	11
2-1/	Information sur l'offre	11
2-2/	Évolution et ouverture de l'offre	12
2-3/	Qualité des formations.....	14
2-4/	L'apport des clubs et réseaux professionnels.....	17
III/	L'EVALUATION ET LES EFFETS DES FORMATIONS	18
3-1/	L'évaluation en formation	18
3-2/	L'évaluation en situation professionnelle.....	18
3-3/	Les effets de la formation.....	20

L'évaluation dans laquelle s'inscrit cette enquête vise à apprécier :

- le pilotage de la formation,
- l'organisation, les moyens humains et financiers, le dialogue social,
- les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation,
- la qualité des actions de formation,
- les effets de la formation.

Dans ce cadre-là, les résultats de l'enquête sont présentés en trois parties :

- le recueil et l'analyse des besoins de formation,
- les réponses apportées aux besoins,
- l'évaluation et les effets des formations.

I / LE RECUEIL ET L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

1-1/ Expression des besoins

Les agents expriment leurs besoins de formation même en dehors de l'entretien annuel d'évaluation

La quasi totalité des agents (94%) déclare avoir l'occasion d'exprimer ses besoins de formation. Le type de service, l'âge, le corps d'appartenance, la catégorie, le domaine d'activité ou l'ancienneté dans le poste n'ont pas d'influence sur la réponse.

Hormis lors du moment institutionnalisé (entretien d'évaluation), les agents expriment leurs besoins de formation librement ; il y a une grande similitude dans les réponses, quels que soient le type de service, l'âge, le corps, la catégorie (y compris les agents de catégorie C qui expriment leurs besoins en dehors de l'entretien annuel).

En revanche, ceux qui répondent « qu'ils n'ont pas l'occasion d'exprimer leurs besoins de formation » seraient plus nombreux à déclarer qu'ils ne sont jamais incités à suivre une formation par leur supérieur hiérarchique.

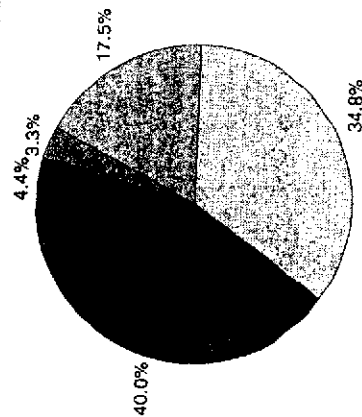
De même, ils sont plus nombreux à déclarer qu'il n'y a pas de réflexion sur les besoins de formation dans leur service.

Par ailleurs, ils seraient moins satisfaits par l'information disponible sur les offres de formation.

L'avis des agents ne semble pas dépendre de leur participation récente ou ancienne à une formation.

A quel moment faites vous généralement part de vos besoins de formation ?

Non réponse	19	4.4%
Plusieurs fois par an	14	3.3%
Quand je le souhaite	75	17.5%
Dès qu'un besoin apparaît	149	34.8%
Lors de l'entretien d'évaluation	171	40.0%
Total	428	100.0%



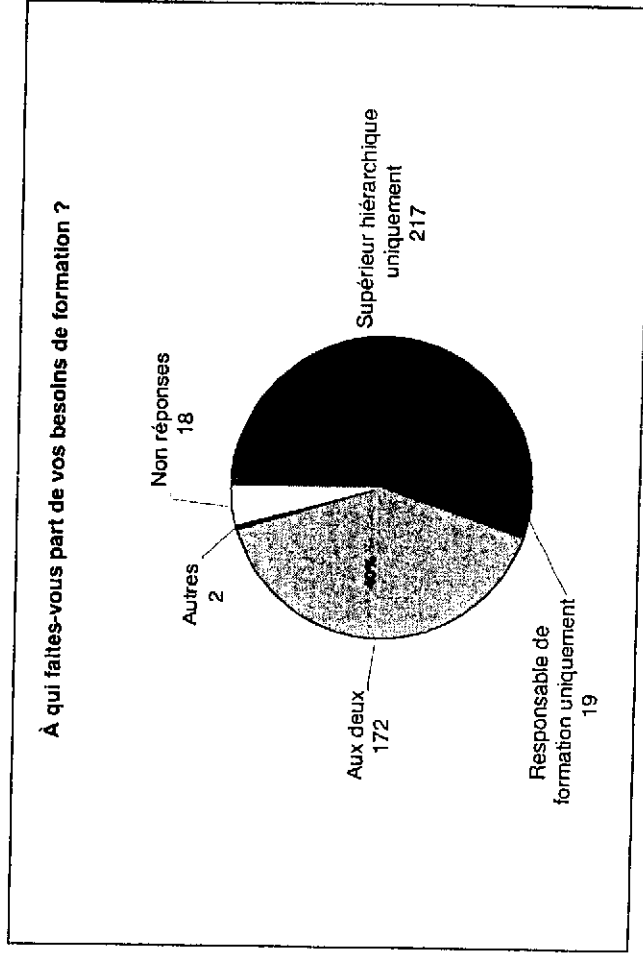
1-2/ Recueil des besoins

Le supérieur hiérarchique reste l'interlocuteur privilégié

L'interlocuteur choisi majoritairement est le supérieur hiérarchique (217 agents font part de leurs besoins de formation uniquement au supérieur hiérarchique, 19 uniquement au responsable de formation, 172 ont donné les deux réponses).

Le choix ne dépend pas du type de service dans lequel se trouve l'agent, ni de l'âge, ni du corps, ni de l'ancienneté dans le poste, ni de la date de la dernière formation suivie.

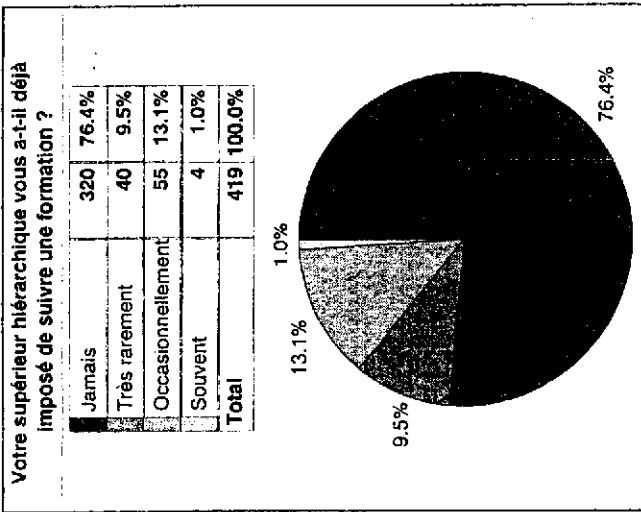
En revanche, les agents de catégorie C (quel que soit leur corps d'appartenance) et les OPA sont proportionnellement moins nombreux que les autres à s'adresser au responsable de formation plutôt qu'à leur supérieur hiérarchique. C'est l'inverse pour les agents de catégorie A+.



1-3/ Implication de l'encadrement et des agents

Un encadrement qui incite plus qu'il n'oblige à suivre une formation, sauf dans « l'urgence »

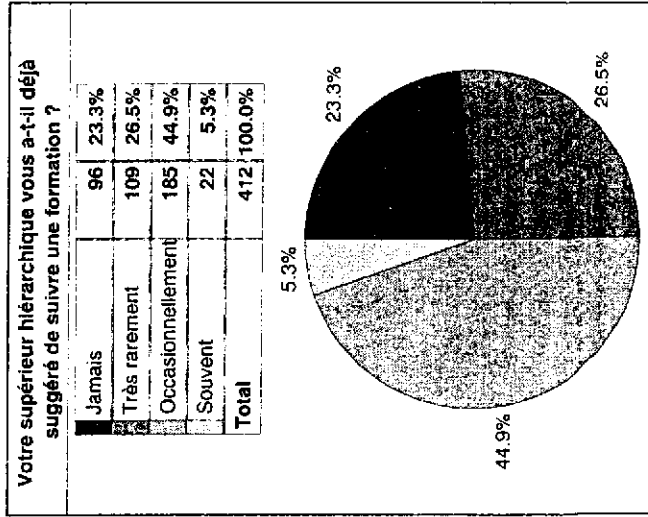
Les obligations faites à un agent de suivre une formation sont rares : elles seraient plus nombreuses dans les services « spécialisés », ainsi que pour les OPA.



Il est intéressant de noter que les agents qui déclarent être obligés de suivre une formation seraient aussi ceux qui y sont invités, ce qui peut témoigner d'une implication plus effective, dans la formation, de l'encadrement de certains services.

Il semblerait que l'on impose moins en DDE que dans les autres services (CETE, Services Spécialisés, ...).

L'obligation intervient surtout lors de la mise en place de nouveaux outils (informatiques ou bureautiques, notamment), de la mise en œuvre de nouvelles politiques ou procédures et dans le cadre de l'application de règles relatives à la sécurité.



D'une manière générale, les supérieurs hiérarchiques suggèrent plus qu'ils n'imposent.

Les agents plus jeunes (moins de 30 ans) sont plus souvent incités à suivre une formation. Sinon, on trouve des réponses équivalentes quels que soient le type de service, le sexe, le corps, la catégorie, le domaine d'activité, l'ancienneté dans le poste, la date de la dernière formation suivie.

Une réflexion sur les besoins apparemment présente ...

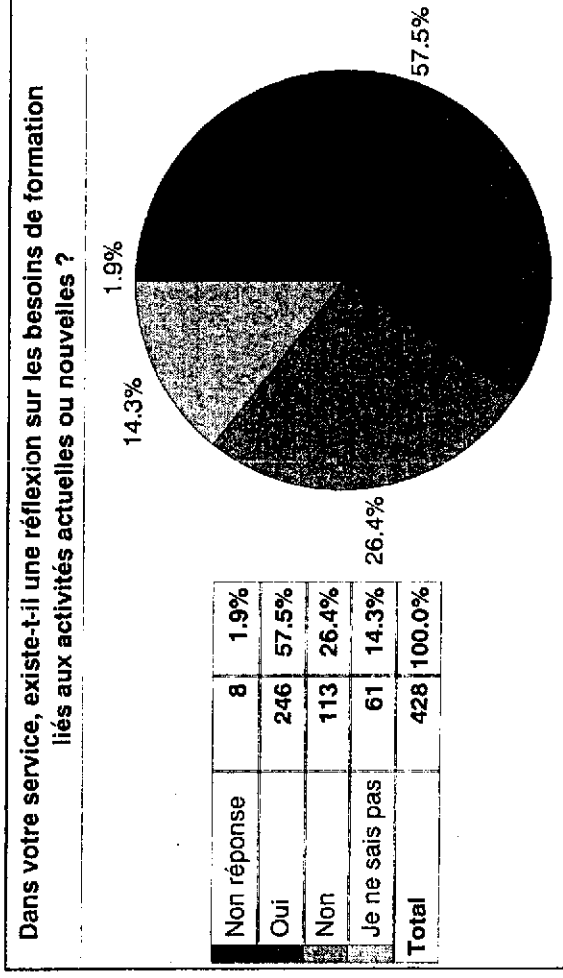
Majoritairement les agents pensent qu'il existe une réflexion sur les besoins de formation.

Toutefois, la perception est hétérogène et variable : les agents en subdivision et centre d'exploitation sont proportionnellement plus nombreux à penser qu'il n'y a pas de réflexion. De même, les agents de catégorie C considèrent, plus que les agents de catégorie A+, que cette réflexion manque.

Les agents en fonction dans le domaine « GRH » sont plus affirmatifs sur l'existence de cette réflexion que les autres. Les moins affirmatifs sont ceux du domaine « Finances, comptabilité, gestion, marchés publics ».

Ceux qui estiment être le moins impliqués dans la réflexion pensent aussi, plus que les autres, qu'il n'y a pas de réflexion dans le service.

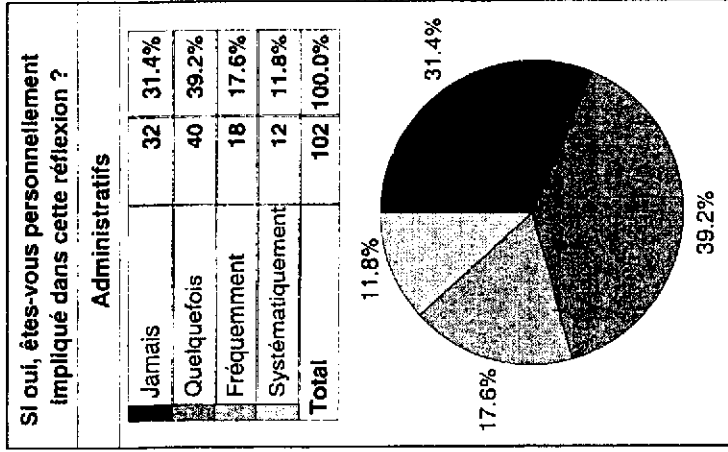
De même, ceux pour qui les demandes de formation sont acceptées seraient plus enclins à affirmer qu'il y a une réflexion dans le service.



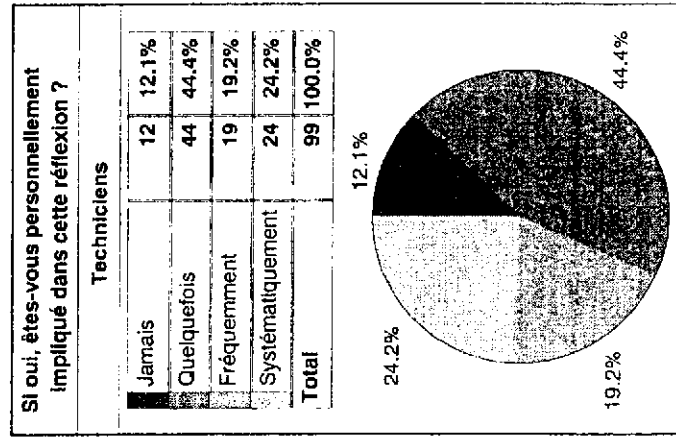
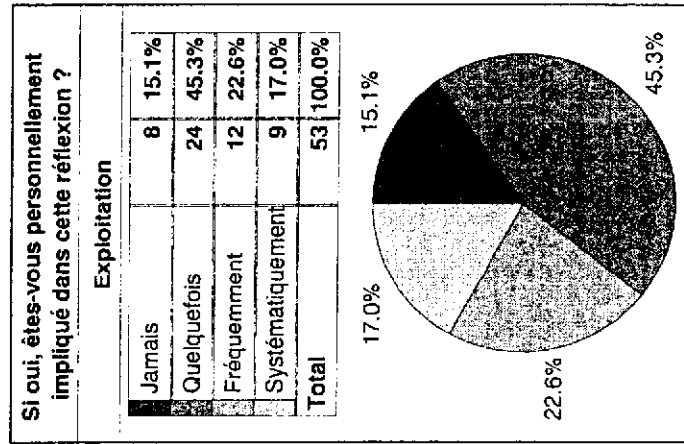
... mais un sentiment d'implication inégale chez les agents

La moitié environ des agents pensent être quelque peu impliqués dans la réflexion sur les besoins de formation (24% fréquemment ou systématiquement, 27% quelquefois). Mais une différence d'implication apparaît :

- entre les techniciens (2 fois plus nombreux que les administratifs à déclarer être systématiquement impliqués) et les administratifs (presque 3 fois plus nombreux que les techniciens à dire n'être jamais impliqués),
- entre les agents de catégories A+ et A (3 fois plus nombreux que les C à déclarer être systématiquement impliqués) et les agents de catégorie C (4 fois plus nombreux que les A+ et A à dire n'être jamais impliqués).



Les agents administratifs de catégorie C (essentiellement des femmes) estiment être moins impliqués que les autres agents dans la réflexion sur les besoins de formation. Ce dernier point explique, en partie, que les femmes (6%) soient quatre fois moins nombreuses que les hommes (25%) à déclarer systématiquement impliqués dans cette réflexion.



1-4/ Gestion des demandes

Des demandes de formation presqu' toujours acceptées

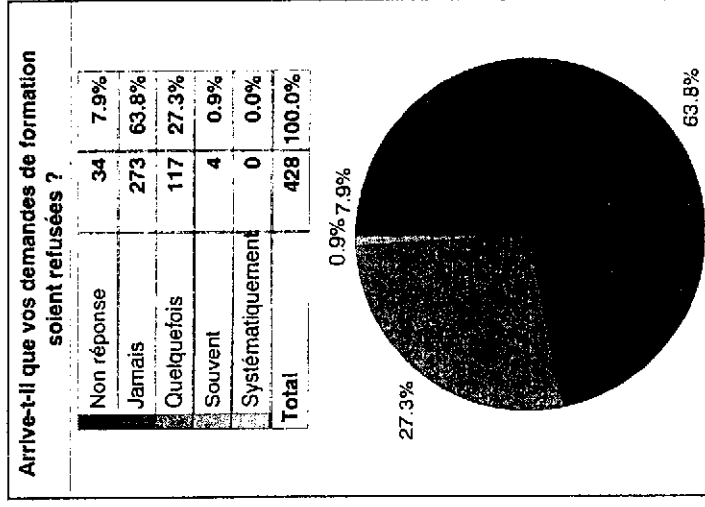
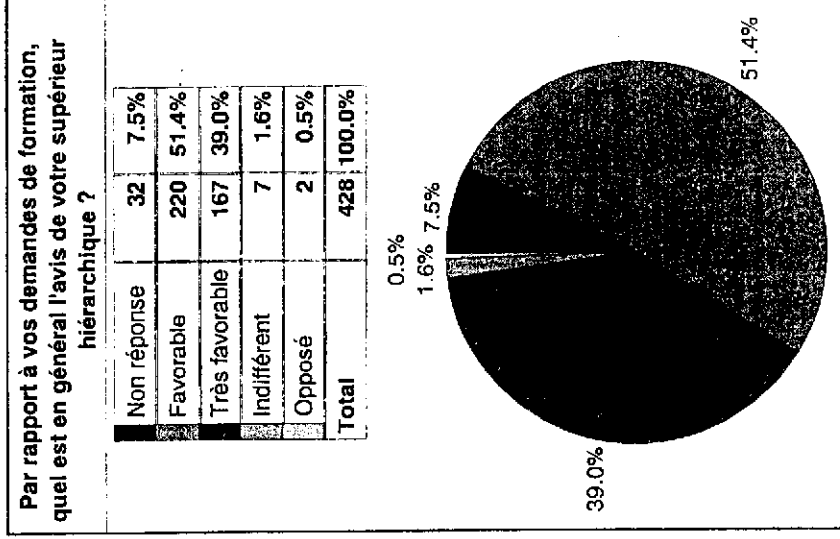
94% environ des répondants ont fait une demande dans les 5 ans. Dans ceux qui n'ont pas fait de demandes au cours des cinq dernières années, les agents de catégorie C et les OPA sont sur représentés par rapport aux autres catégories.

90% des agents déclarent obtenir un avis plutôt favorable de leur supérieur hiérarchique.

Les demandes de formation sont rarement refusées.

Les refus ne semblent pas dépendre de la catégorie des agents, par contre ils seraient plus nombreux en subdivision et centre d'exploitation qu'au siège.

De plus, ces refus sont plus fréquents pour le personnel technique.



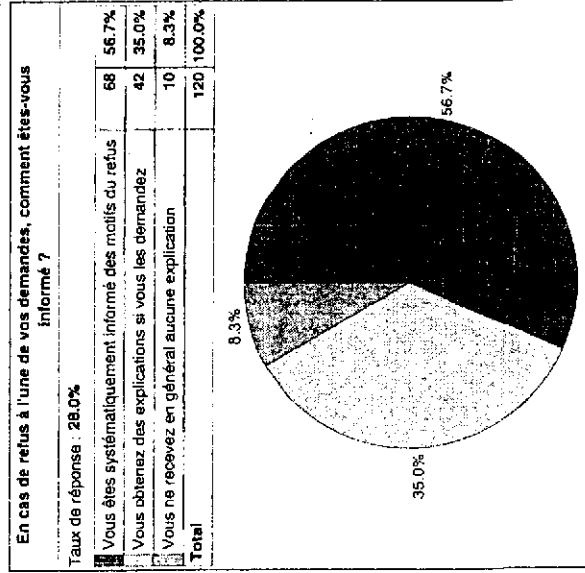
Les problèmes matériels liés aux déplacements sont les principales causes de refus évoquées notamment en DDE

Les causes de refus ne sont pas liées au corps d'appartenance, à la catégorie ou au domaine d'activité des agents.

En revanche, les causes principales de refus seraient différentes entre le siège et les subdivisions et centre d'exploitation. Le manque de moyens matériels ou le fait qu'il s'agisse de formation externe au ministère seraient plus souvent évoqués au siège qu'en subdivision. Inversement, les problèmes de contraintes de service et de calendrier seraient plus souvent évoqués en subdivision qu'au siège.

**Croisement des deux questions :
Quelles sont les 3 causes principales de ces refus ?
Classez les par ordre d'importance (1 pour la plus importante, 2 pour la suivante et 3 pour la troisième).
Dans quel type de service exercez-vous votre activité ?**

Type de service	Siège (DRE ou DDE)	Subdivision et centre d'exploitation	Autre	TOTAL
Causes de refus				
Formation sans lien avec mon activité	6,1% (13)	14,0% (18)	7,5% (5)	8,9% (36)
Formation externe au ministère	6,6% (14)	5,4% (7)	7,5% (5)	6,3% (26)
Existence de contraintes de service (plan de charge, effectifs insuffisants...)	6,1% (13)	20,9% (27)	16,4% (11)	13,1% (51)
Moyens matériels insuffisants (pas de véhicule, frais trop élevés...)	13,6% (29)	12,4% (16)	9,0% (6)	13,3% (51)
Calendrier incompatible	5,2% (11)	19,4% (25)	17,9% (12)	12,1% (48)
Autre	7,0% (15)	18,6% (24)	16,4% (11)	13,1% (50)
TOTAL	100% (95)	100% (117)	100% (50)	100% (262)



Quels que soient le type de service, le corps d'appartenance ou la catégorie, l'information sur les causes de refus est faite de la même manière, des explications étant généralement données.

La majorité des demandes concernent l'adaptation au poste de travail

Les dernières formations suivies par les agents portent essentiellement sur leur domaine d'activité.

Parmi les motifs qui incitent à participer à une formation, c'est l'adaptation au poste de travail qui est majoritairement classée en premier (64% en rang de classement 1). L'adaptation aux évolutions du ministère est classée deuxième dans les trois rangs, le développement personnel est classé premier dans les rangs 2 et 3.

L'adaptation aux évolutions du ministère est le motif qui est le plus mis en avant par les agents les plus âgés (50 ans et plus) proportionnellement aux autres agents.

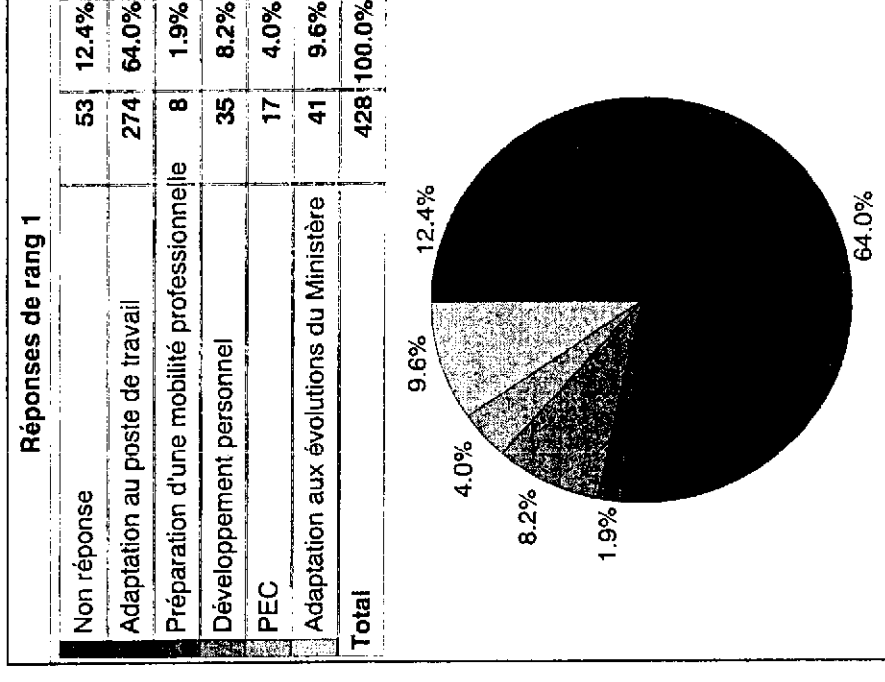
Le type de service, le sexe et le corps n'ont pas d'influence sur les réponses données.

En ce qui concerne la PEC, l'enquête fait ressortir que les 30/40 ans et les agents de catégorie C (par rapport aux autres catégories) sont les plus motivés, les agents de catégorie A étant les moins motivés.

La participation récente ou non à une formation n'a pas d'influence sur les réponses apportées aux autres questions.

N.B. :

La réponse à la question N°25 : « A quand remonte la dernière formation que vous avez suivie ? » est cohérente avec la réponse à la question N°17 (« Avez-vous fait au moins une demande de formation au cours des 5 dernières années ? »). Ceci est un indicateur de fiabilité quant aux réponses apportées.



II/ LES REPONSES APORTEES AUX BESOINS

2-1/ Information sur l'offre

Une information jugée satisfaisante

Les catalogues et avis de stage sont les moyens d'information les plus utilisés.

L'intranet du service serait plus utilisé au siège qu'ailleurs, et les panneaux d'affichage en subdivision et centre d'exploitation.

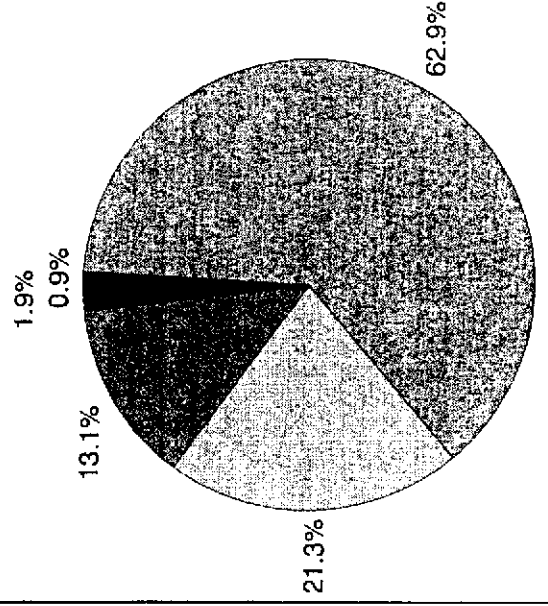
Les agents de catégorie C (quel que soit leur secteur d'activité) et les OPA privilégient plus que les autres catégories les panneaux d'affichage. Les agents de catégories A+ et A privilégient plutôt les catalogues et avis de stage.

La majorité des agents est satisfaite. La multiplication des vecteurs d'information semble contribuer à cette satisfaction. L'information apportée par les collègues n'apparaît pas comme la plus satisfaisante.

L'insatisfaction se retrouve davantage dans les services « spécialisés », ainsi que chez les OPA.

Etes-vous satisfait par l'information disponible sur les offres de formation ?

Non réponse	4	0.9%
Plutôt	269	62.9%
Tout à fait	91	21.3%
Peu	56	13.1%
Pas du tout	8	1.9%
Total	428	100.0%



2-2/ Évolution et ouverture de l'offre

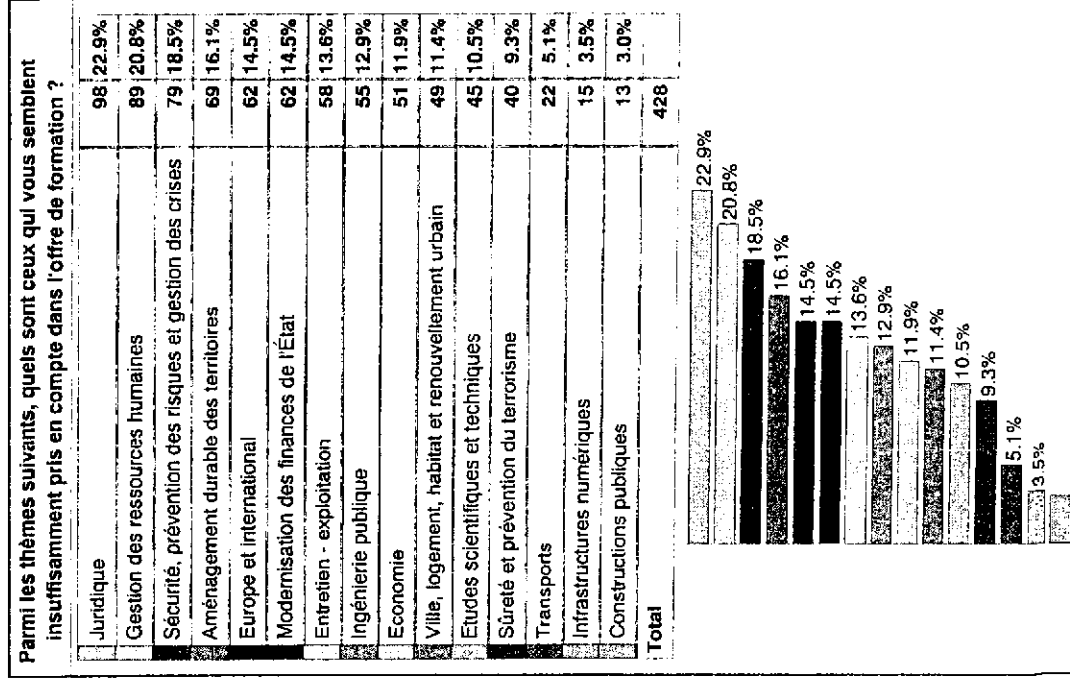
Dans l'offre, des manques repérés, notamment sur l'évolution des domaines

Globalement, pour les agents, sont insuffisamment pris en compte dans l'offre de formation les thèmes suivants : « Juridique », « Gestion des ressources humaines » et « Sécurité, prévention des risques et gestion des crises ».

Concernant les thèmes proposés, l'insatisfaction est proportionnellement plus importante :

- Pour les techniciens, sur les thèmes : Ingénierie publique et Études scientifiques et techniques.
- Pour les administratifs, sur les thèmes : Modernisation des finances de l'État, Europe et international, Gestion des Ressources Humaines.
- Pour les personnels de l'exploitation (en particulier de catégorie C), sur le thème : Entretien - exploitation.
- Pour les agents de catégorie A+, sur les thèmes : Transports, Infrastructures numériques et Économie.
- Pour les agents de catégorie C (quel que soit le secteur d'activité) et les OPA, sur le thème : Sécurité et prévention du terrorisme.

En règle générale, les agents sont demandeurs de formation dans leur domaine d'activité en considérant aussi, semble-t-il, que l'offre de formation n'y est pas suffisante.

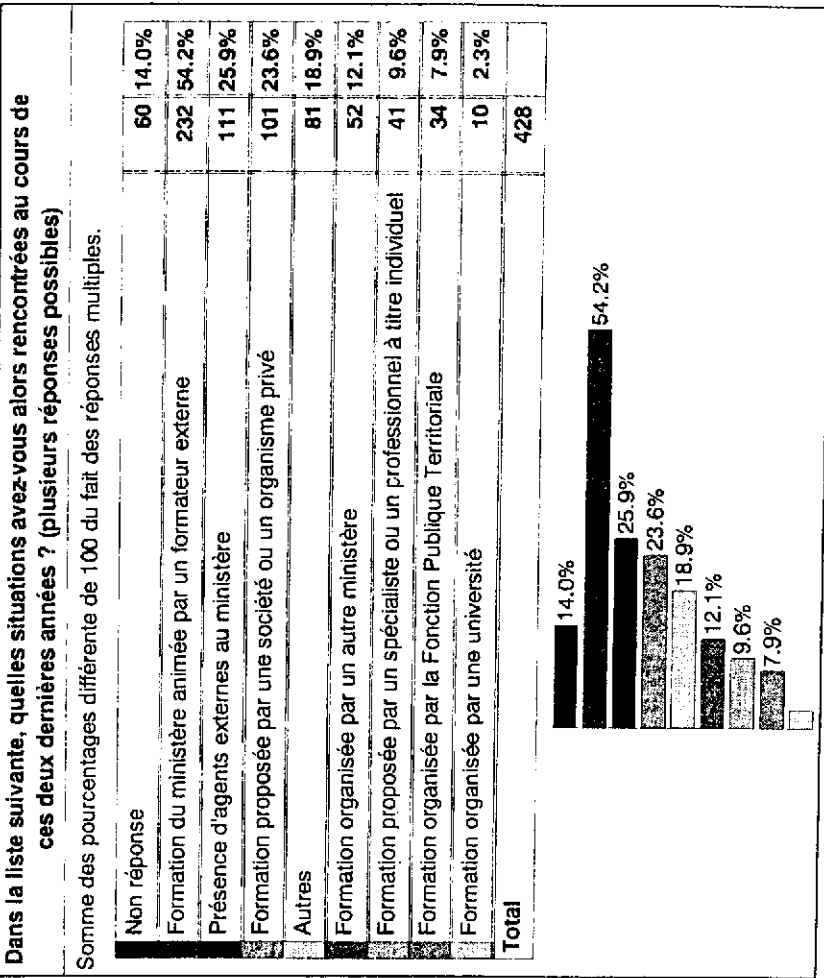


Une ouverture à l'extérieur existante mais encore limitée

En matière d'ouverture à l'extérieur, c'est la présence de personnes extérieures au ministère (agents, formateurs) qui est citée en premier.

Les agents de catégorie C participent plus à des formations organisées par la fonction publique territoriale que les autres.

Les agents de catégories A+ et B seraient les plus nombreux à participer à des formations organisées par un autre ministère (notamment dans les domaines : Juridique et Constructions publiques).



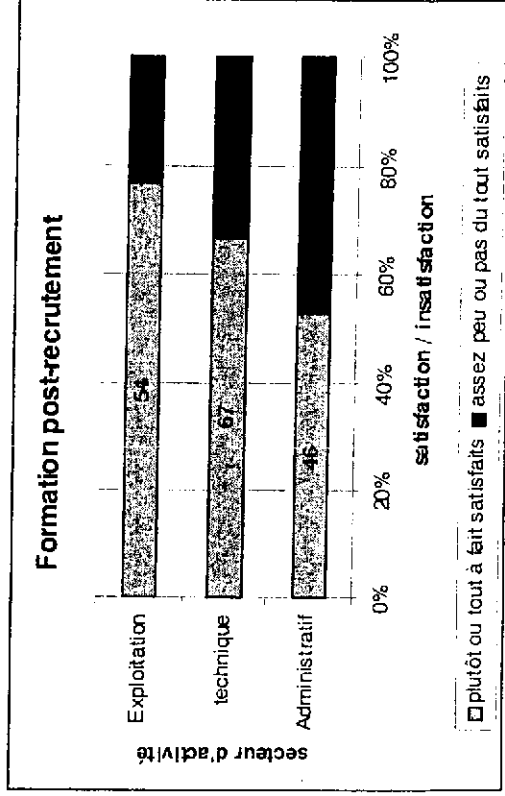
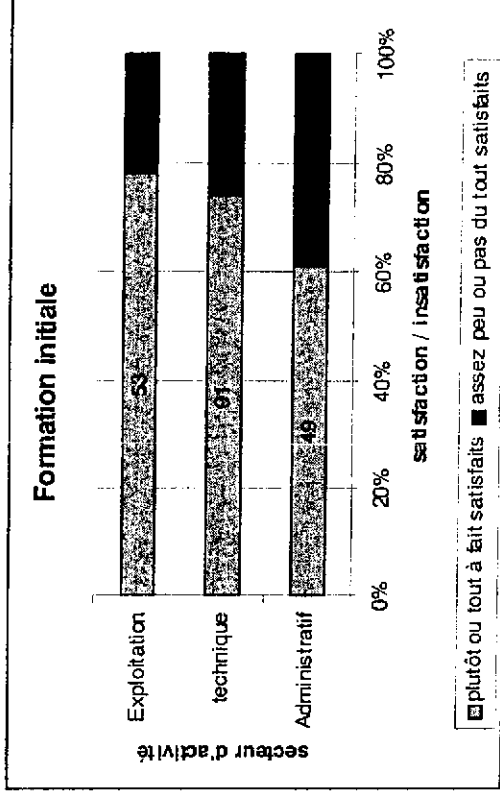
2-3/ Qualité des formations

Des formations initiales et post-recrutement moins satisfaisantes pour les administratifs

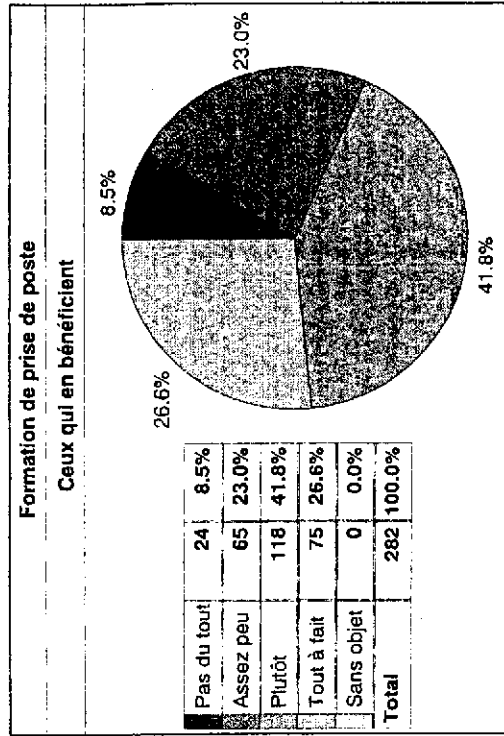
Pour ce qui concerne les formations suivies lors de l'entrée au ministère ou lors d'un changement de grade, l'utilité pour l'exercice des différentes fonctions est partiellement reconnue. Avec l'âge, la perception de l'utilité augmente, notamment pour les plus de 40 ans. Les administratifs sont proportionnellement les moins nombreux à trouver la formation initiale ou post-recrutement utile. Les agents de catégorie A+ reconnaissent massivement l'utilité de cette formation.

Concernant le niveau de satisfaction par rapport aux formations initiales uniquement, les réponses sont mitigées : les agents du corps administratif (toutes catégories confondues) apparaissent davantage insatisfaits, alors que les agents de catégories A+ et A du corps technique sont plutôt satisfaits.

Pour les formations post-recrutement, c'est en subdivision ou en centre d'exploitation que les agents semblent les plus satisfaits. Les agents du secteur administratif paraissent les moins satisfaits. Cette insatisfaction est davantage exprimée par les agents du domaine « Aménagement, urbanisme, ville, habitat » que par les autres. Par contre, les agents du domaine « Routes (entretien-exploitation) » expriment plutôt de la satisfaction par rapport à la formation post-recrutement.



Des formations prise de poste bien perçues par ceux qui en bénéficient



À presque 70%, les agents qui suivent des formations Prise de Poste sont satisfaits.

Le niveau de satisfaction est moindre pour les OPA, ainsi que dans le domaine « Routes (entretien-exploitation) ».

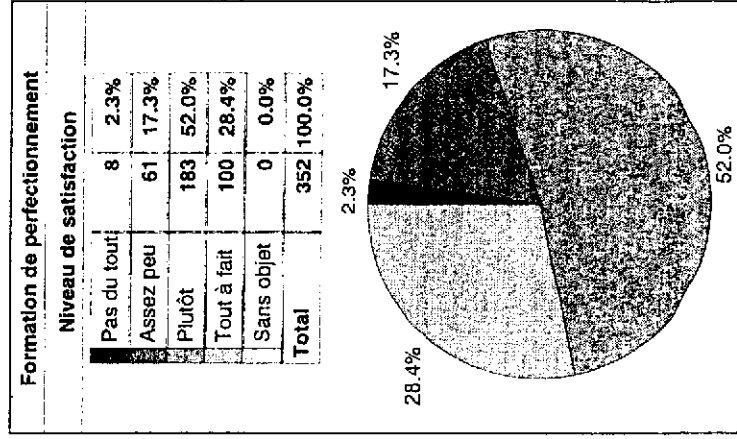
Les formations de perfectionnement donnent davantage satisfaction

Pour les formations de perfectionnement, le niveau de satisfaction est supérieur aux autres types de formation (en dehors de la PEC). Les OPA sont moins satisfaits que les autres catégories.

Ce type de formation répond à des besoins professionnels directs et n'est pas (ou très peu) imposé, contrairement aux formations initiales, post-recrutement ou prise de poste.

Concernant la PEC, les agents en subdivision territoriale, notamment dans le corps exploitation, sont plus satisfaits que les autres. Les agents de catégories A+ et A sont plutôt indifférents.

L'insatisfaction pour ce type de formation apparaît chez les agents qui sont le plus motivés pour la PEC. L'échec aux examens et concours pourrait expliquer cet état de fait, mais ce n'est qu'une des explications possibles.



Coller au plus près des activités professionnelles et échanger avec des pairs sont privilégiés

Le compagnonnage apparaît comme la modalité privilégiée. Quand on étudie les classements réalisés par les agents en rangs de priorité 1 et 2, ce sont les modalités d'accompagnement qui ressortent (compagnonnage et tutorat), ainsi que les études de cas et mises en situation.

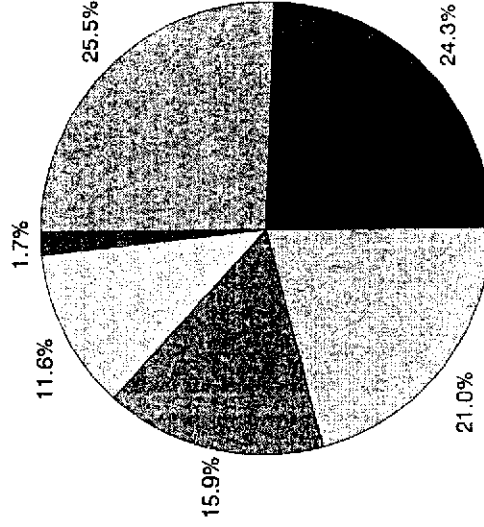
La formation à distance est toujours classée en dernière position.

L'âge, le corps d'appartenance, la catégorie et le domaine d'activité n'ont pas d'influence sur le classement des modalités.

Parmi les modalités suivantes, quelles sont les trois qui vous semblent de nature à faciliter votre adaptation aux évolutions de vos missions et activités professionnelles ? (classez en 1 la plus importante, 2 pour la suivante, et 3 pour la troisième)

Taux de réponse : 99.1%

Compagnonnage (formation en situation professionnelle avec un spécialiste)	320	25.5%
Etudes de cas et mises en situation	305	24.3%
Formation en stage	263	21.0%
Tutorat (formation guidée par une personne-ressource)	199	15.9%
Formation alternée	145	11.6%
Formation à distance	21	1.7%
Total	1253	100.0%



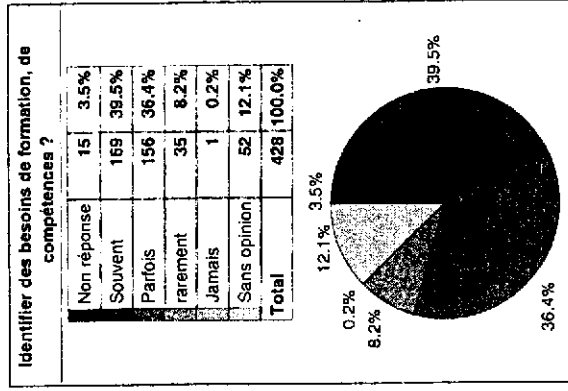
2-4/ L'apport des clubs et réseaux professionnels

Une image plutôt positive des clubs et des réseaux professionnels

L'appartenance à un club semble plus répandue pour les agents du siège. Les clubs semblent plus fréquents dans le corps technique. Les agents de catégorie A sont plus nombreux à participer à des clubs. La moitié des agents de catégorie B déclarent participer à ce type de modalités d'échanges et de partage. Par contre les agents de catégorie C, notamment dans le secteur de l'exploitation, sont très peu à y participer.

Concernant ce qu'un club ou réseau peut apporter, les avis sont relativement partagés par l'ensemble des agents, qu'ils soient ou non participants. Ces avis sont plutôt favorables quant à cet apport.

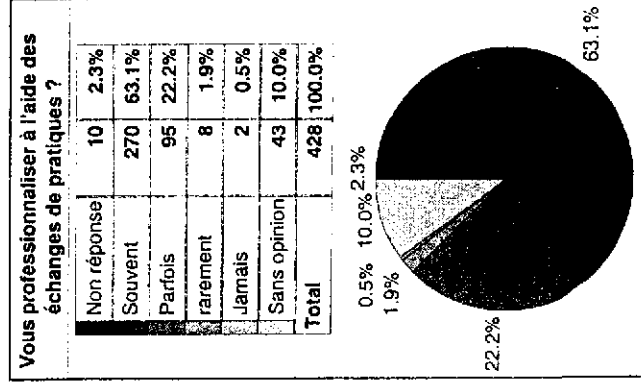
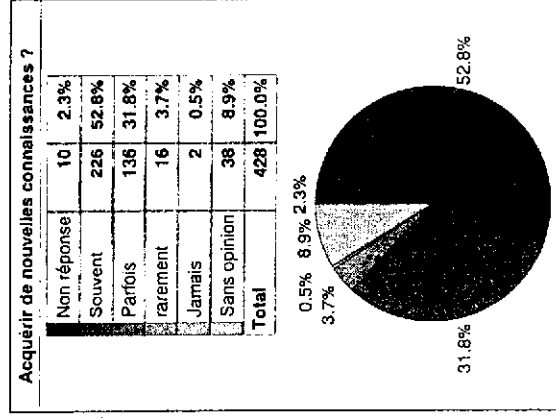
Trois quarts des agents pensent que les clubs et réseaux permettent d'identifier les besoins, notamment les agents de catégorie A+ majoritairement.



Une contribution reconnue pour le développement des compétences

À 85%, les agents pensent que les clubs et réseaux permettent l'acquisition de nouvelles connaissances et la professionnalisation par les échanges de pratiques.

L'appartenance à un club ou réseau professionnel semblerait induire une perception plutôt favorable vis à vis de la formation prise de poste. Par les échanges qu'il induit, le club ne permettrait-il pas l'émergence des acquis en formation, leur validation et leur renforcement ?



III/ L'EVALUATION ET LES EFFETS DES FORMATIONS

3-1/ L'évaluation en formation

Une évaluation encore à développer

La moitié environ des agents disent qu'il y a parfois vérification des pré requis. Quand c'est le cas, ils disent aussi qu'il y a vérification des acquis en cours de formation.

La vérification des acquis pendant la formation intervient plutôt pour les agents de catégorie C et les OPA, que pour les agents de catégories A+ et A.

Majoritairement les agents disent qu'il y a évaluation de la satisfaction en fin de formation. Aucune différence n'apparaît quels que soient le corps et la catégorie.

Votre niveau de connaissances est-il vérifié					
	Jamais	Quelquefois	Souvent	Systématiquement	Total
au début de la formation ?	44.1%	36.9%	14.2%	4.7%	100.0%
pendant la formation ?	35.5%	41.6%	17.3%	5.6%	100.0%
Total	39.9%	39.2%	15.7%	5.2%	100.0%

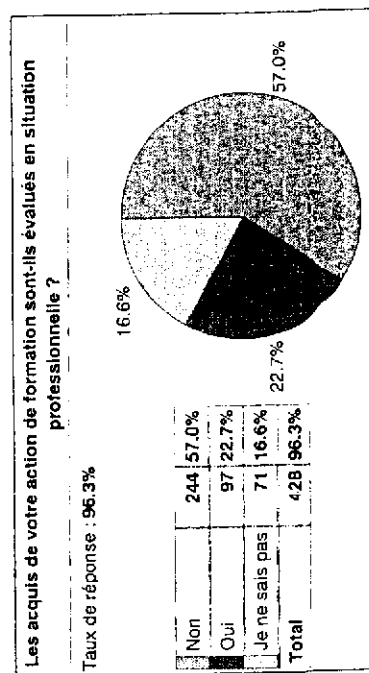
	au début de la formation ?	pendant la formation ?	Total
	100.0%	100.0%	

3-2/ L'évaluation en situation professionnelle

Une évaluation perçue comme très marginale

Les agents pensent plutôt qu'il n'y a pas d'évaluation des acquis des formations en situation professionnelle.

Quand c'est le cas, cette évaluation semble moins réalisée pour les agents du corps technique que pour les autres et davantage effectuée pour les agents de catégorie C, notamment administratifs.



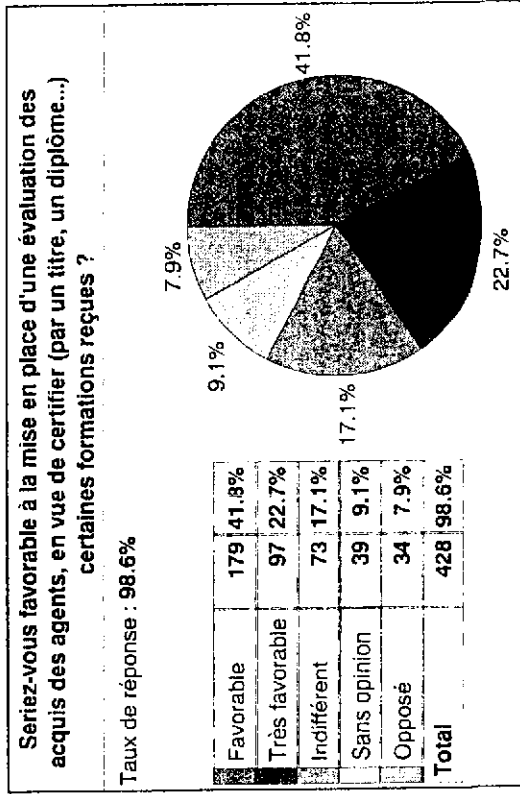
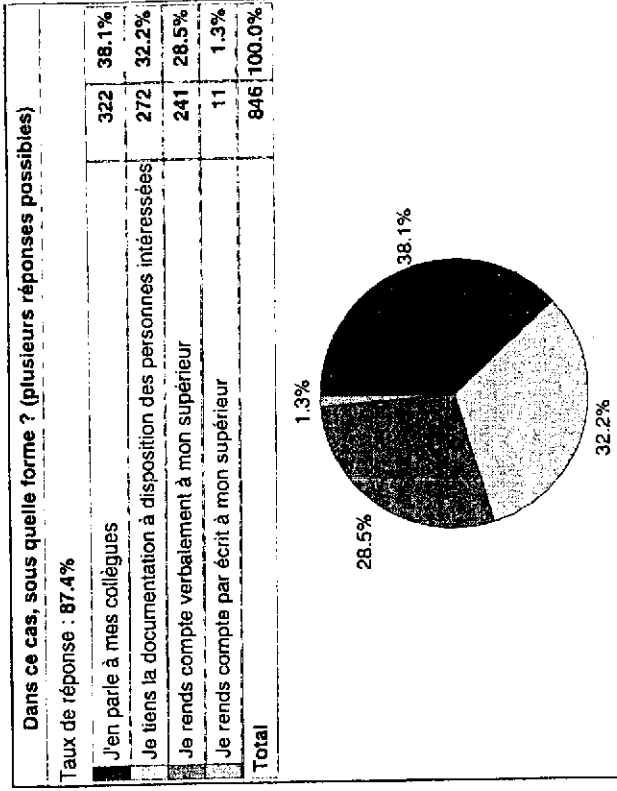
Une restitution des formations dans le service peu formalisée

Les agents disent qu'il y a parfois restitution des formations dans le service et celle-ci semble plus fréquente dans les subdivisions qu'ailleurs. Les agents de catégorie A restitueraient davantage que les autres, notamment que les agents de catégorie C. La restitution n'est pas systématique, ce qui laisse à penser qu'il y a peu de suivi après une formation.

Les modalités de restitution sont essentiellement informelles. La formalisation par écrit au supérieur hiérarchique semble plus fréquente dans les CETE.

Des agents plutôt favorables à une validation des acquis

Deux tiers des agents sont plutôt favorables à une validation des acquis. Les agents de catégorie A+ et les OPA y seraient toutefois plus favorables que les autres.



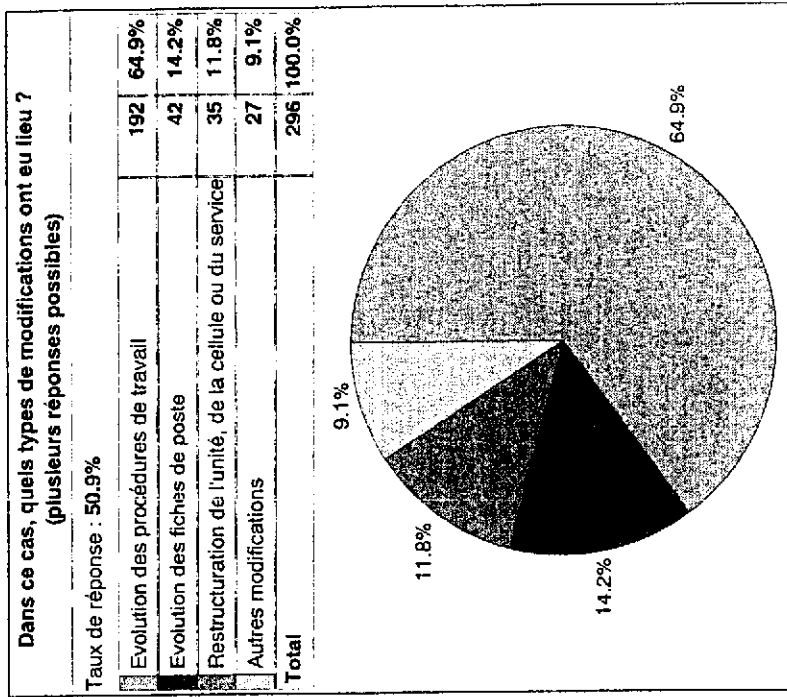
3-3/ Les effets de la formation

Un impact reconnu sur les pratiques professionnelles, les procédures de travail

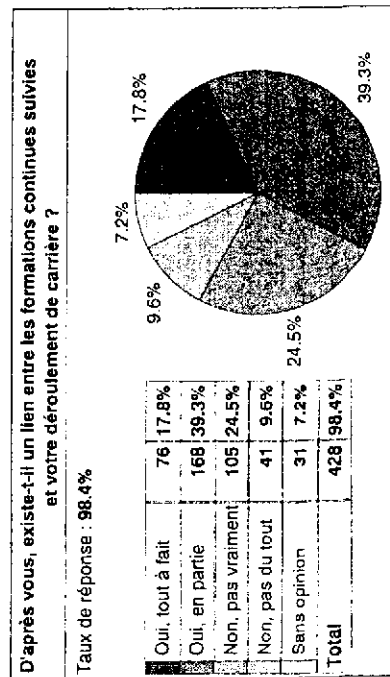
Près des trois quarts des agents estiment qu'il y a modification des pratiques professionnelles, notamment pour les agents intervenant dans les domaines GRH et Routes (entretien-exploitation). Les formations seraient-elles plus adaptées dans ces domaines, en réponse aux besoins ? Les agents de ces domaines seraient-ils plus impliqués dans la formation ? Le corps ou la catégorie n'ont aucune incidence sur les perceptions.

D'après les agents, l'impact sur l'organisation est rare. Les agents de catégorie C déclarent majoritairement qu'il n'y a pas d'impact.

A priori, il n'y a pas de modalités types institutionnalisées. Les agents de catégories A+ et A prennent l'initiative des changements et c'est dans le secteur de l'exploitation qu'il y a des propositions faites au supérieur hiérarchique pour d'éventuelles modifications. Les évolutions concernent préférentiellement les procédures de travail. Le type de service, la catégorie et le domaine d'activité n'influent pas sur la perception.



Un impact relatif sur le déroulement de carrière



Concernant le lien entre les formations continues suivies et le déroulement de carrière, la perception est mitigée. Ce sont plutôt les hommes, les 30/40 ans et les agents du secteur exploitation qui estiment que ce lien existe. Par contre, il existe moins pour les femmes et les agents du secteur administratif.



Ministère
de l'Équipement,
des Transports,
de l'Aménagement
du territoire,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

ENQUETE FORMATEURS

Rapport d'enquête

19 octobre 2004

SOMMAIRE

I/ CARACTERISTIQUES DES FORMATEURS AYANT REPONDU A CETTE ENQUETE	3
1-1/ FORMATEURS INTERNES	3
1-2/ FORMATEURS EXTERNES.....	9
II/ INGENIERIE DE L'ACTION DE FORMATION	11
2-1/ ÉLABORATION DE LA COMMANDE.....	11
2-2/ PREPARATION DE L'ACTION	13
2-3/ DEROULEMENT DE LA FORMATION	14
2-4/ ÉVALUATION	15
2-5/ CAPITALISATION ET TRANSFERT DES SUPPORTS PEDAGOGIQUES.....	16

L'évaluation dans laquelle s'inscrit cette enquête vise à apprécier :

- le pilotage de la formation,
- l'organisation, les moyens humains et financiers, le dialogue social,
- les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation,
- la qualité des actions de formation,
- les effets de la formation.

Dans ce cadre là, les résultats de l'enquête sont présentés en deux parties :

- caractéristiques des formateurs ayant répondu à cette enquête ;
- ingénierie de l'action de formation.

I/ CARACTERISTIQUES DES FORMATEURS AYANT REPONDU A CETTE ENQUETE

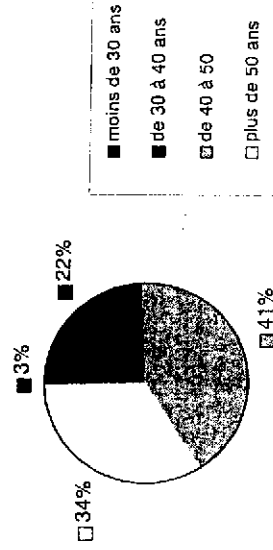
1-1/ Formateurs internes

Des formateurs majoritairement âgés de plus de 40 ans....

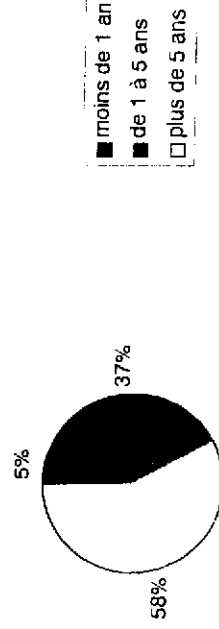
Les formateurs sont majoritairement âgés de plus de 40 ans et ont, pour 60 % d'entre eux, une expérience de plus de 5 ans en tant que formateur.

... et engagés dans la formation depuis plus de 5 ans

Pyramide des âges de l'échantillon



Ancienneté des formateurs et % correspondant, au niveau de l'échantillon



Les formateurs travaillent au siège d'une DRE ou d'une DDE (60 %), en subdivision territoriale (10 %) et en centre d'exploitation pour 7 %.

Les autres services (CETE, écoles, CIFP, administration centrale) sont quantitativement beaucoup moins représentés.

Ils exercent le plus souvent leur activité professionnelle dans les domaines suivants :

- aménagement, urbanisme, ville, habitat ;
- routes (entretien-exploitation) ;
- gestion des ressources humaines ;
- finances, comptabilité, gestion, marchés publics ;
- informatique et bureautique.

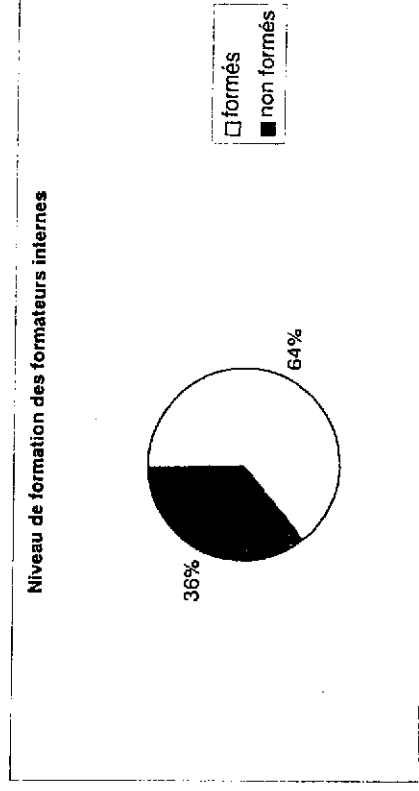
Ils sont principalement issus de la filière technique pour 42 %, de la filière administrative pour 29 % et de la filière exploitation pour 16 %.

Des intervenants majoritairement formés à la pédagogie

Ces formateurs ont dans leur majorité suivi des actions de formation de formateurs.

Les formateurs de plus de 50 ans déclarent avoir été formés à 60 % ; a contrario plus de 60 % des formateurs âgés de moins de 30 ans indiquent n'avoir jamais suivi de formations de formateurs.

Existe-t-il une perte de vigilance quant à la formation des jeunes formateurs ?



La catégorie B particulièrement impliquée dans le réseau des formateurs

Les statistiques du ministère¹ indiquent que la catégorie B représente près du quart des agents et 46 % des formateurs ; dans l'échantillon la catégorie B représente 54 %.

Ils interviennent en :

- formation continue (32,3 %) ;
- formation post-concours ou post-recrutement (20,1 %) ;
- formation prise de poste (15,6 %) ;
- PEC (14,7 %) ;
- journées d'échanges ou d'interventions dans un club (11,5 %).

Ces interventions sont essentiellement localisées (à 90 %) dans les DRE/DDE. Ils travaillent aussi pour le compte d'autres entités du ministère : CIFP, CFP de Brest, écoles et, plus rarement, pour des organismes externes (universités, autres ministères).

Des interventions significatives en termes de plan de charge

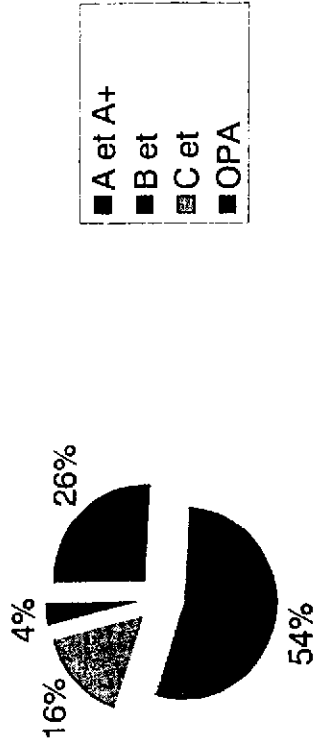
Un peu plus de la moitié des formateurs intervient en moyenne entre 3 et 10 jours par an ; cette durée se confirme quel que soit le corps d'appartenance.

Pour près de 30 % d'entre eux, le nombre de jours d'intervention est supérieur à 10 jours par an.

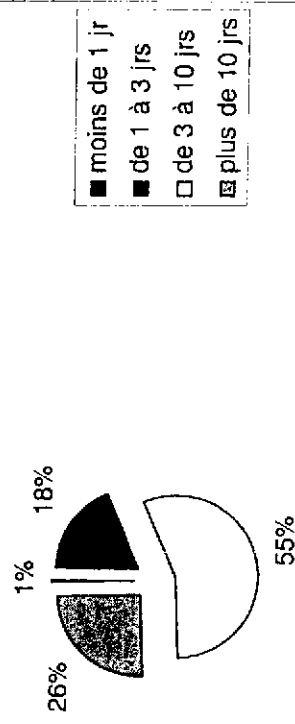
Près de la moitié déclarent intervenir dans deux domaines au moins.

Notons que plus d'un OPA formateur sur deux intervient plus de 10 jours par an.

Appartenance catégorielle des formateurs de l'échantillon



Nombre de jours d'intervention effectué par an par les formateurs internes de l'échantillon



¹ Source : DPSM/MIDECQ – Statistiques de la formation Année 2002.

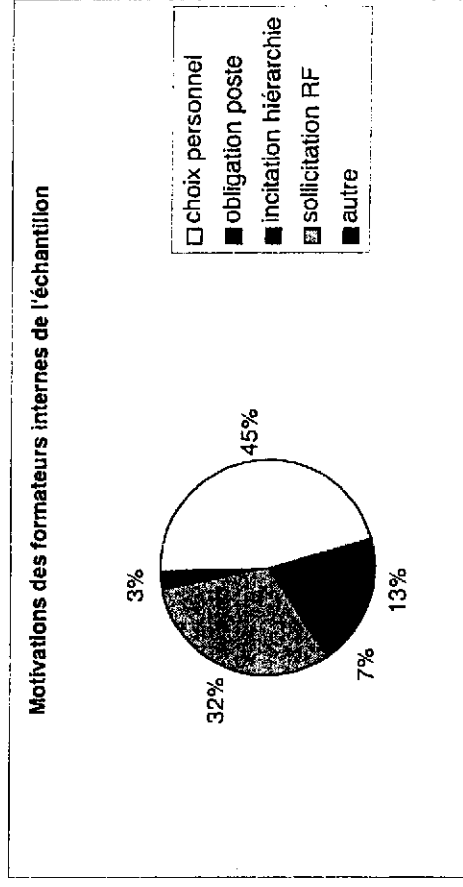
Les actions de formation portent prioritairement et par ordre décroissant sur :

- Informatique et bureautique ;
- Aménagement, Urbanisme, Ville, Habitat ;
- Routes (exploitation) ;
- Finances, Comptabilité, Gestion, Marchés Publics ;
- Gestion des Ressources Humaines ;
- Routes (Construction entretien) ;
- Sécurité Routière.

Être formateur : un choix personnel

La motivation pour être formateur est avant tout un choix personnel. Ce constat se vérifie pour toutes les catégories de formateurs, quel que soit le type de formation ou de service.

La sollicitation d'un « responsable de formation » (pris dans le sens large d'une personne en charge de la mise en œuvre d'une formation) est une incitation plus déterminante que les obligations liées au poste occupé ou l'incitation de la hiérarchie directe.



Une reconnaissance hiérarchique souhaitée et acquise

Les supérieurs hiérarchiques des formateurs sont favorables ou très favorables aux initiatives de leurs collaborateurs en matière de formation (90 %), alors que les positions négatives restent très marginales (1,4 %).

Même si les supérieurs hiérarchiques sont faiblement « moteurs » quant à l'émergence des « vocations » en matière de formation, près de deux formateurs sur trois (64%) admettent cependant qu'un minimum de reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique est nécessaire pour entretenir cette motivation.

Ce besoin de reconnaissance diffère selon les grades des formateurs :

Influence de la hiérarchie sur la motivation					
Pour les différentes catégories, le besoin de reconnaissance est :	A+	A	B	C	OPA
Fortement motivant	15,8%	5,4%	11,9%	22,2%	9,1%
Assez motivant	36,8%	35,7%	26,9%	28,9%	18,2%
Un peu motivant	36,8%	28,6%	16,9%	15,6%	27,3%
Sans influence	10,5%	26,8%	40,0%	28,9%	45,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Le retour positif des personnes formées, ainsi que l'opportunité d'actualiser et de compléter ses connaissances, sont presque systématiquement cités comme autres sources de fortes motivations

Des formateurs porteurs de valeurs reposant sur l'aide, le partage et l'échange

L'aide apportée aux collègues au moment des concours, le partage et la transmission des connaissances, l'échange d'expériences, les contacts humains sont d'autres facteurs de motivation apparaissant dans les réponses à la question ouverte liée à cet item.

Malgré une forte implication, un certain nombre de risques de démotivation

Les formateurs internes ayant répondu à ce questionnaire sont très largement motivés par leur rôle de formateur. Cependant, ils ont indiqué un certain nombre de facteurs qui pourraient être démotivant pour eux :

- le manque de temps pour préparer ;
- la non reconnaissance de l'activité formation dans le plan de charge professionnel ;
- la non reconnaissance dans le déroulement de carrière ;
- le retour négatif des personnes formées ;
- le manque de retour positif de la part du commanditaire ;
- la non reconnaissance par la hiérarchie de l'investissement réalisé.

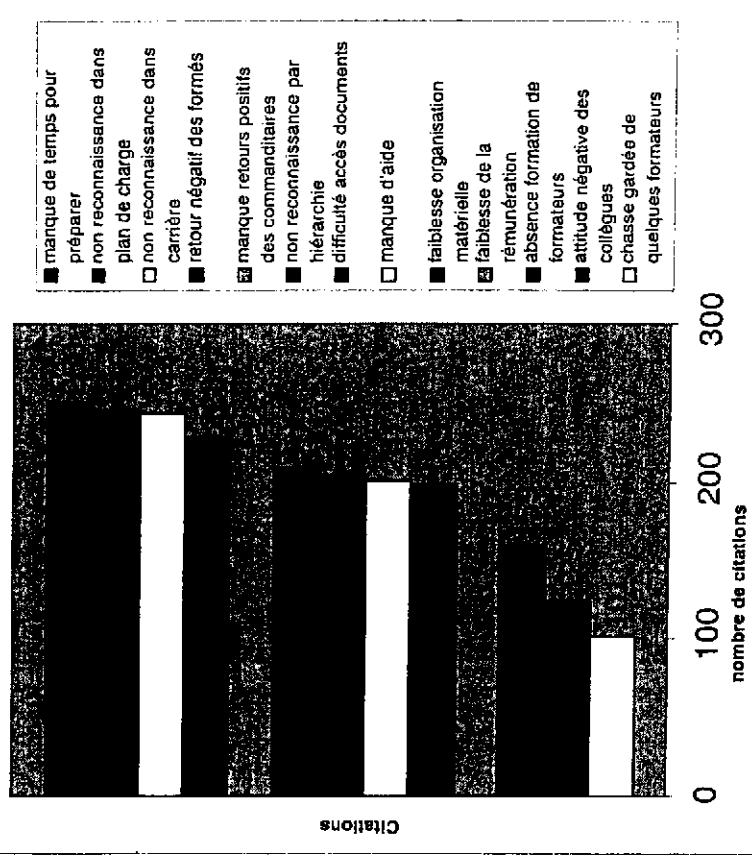
Il est notable de constater que l'absence ou la faiblesse de la rémunération sont très rarement évoquées.

De plus, les réponses à la question ouverte, liée à cet item, nous apprend que la démotivation des participants à une action de formation a un impact déterminant sur l'implication du formateur dans la prestation qu'il doit assurer.

Les motifs qui conduisent les agents à ne plus être formateurs (plus d'une trentaine de réponses ouvertes) sont, par ordre décroissant :

- le manque de disponibilité ;
- le changement de poste (la formation dispensée précédemment était en relation directe avec le poste) ;
- le non-renouvellement de la formation ;
- la non prise en charge de certaines contraintes matérielles (déplacements) ;
- un différent avec leur hiérarchie.

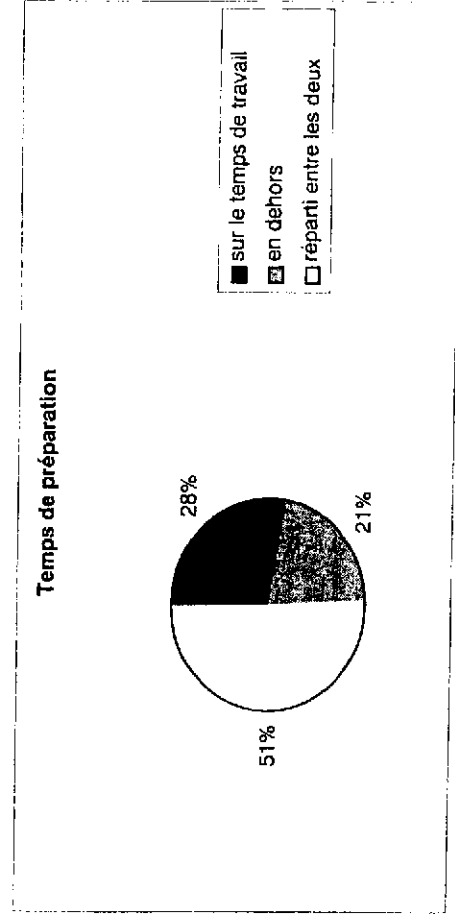
Classement des facteurs de démotivation



Un temps de préparation de la formation empiétant souvent sur le temps personnel

Le temps consacré à la préparation de la formation empiète, pour plus de 70% des formateurs, sur leur temps personnel. Un formateur sur quatre seulement prépare la formation qu'il dispense sur son temps de travail ; un peu moins d'un quart en dehors de ce temps.

L'autre moitié des formateurs répartit cette préparation pendant le temps de travail et en dehors de celui-ci. Ces constats se vérifient quel que soit le type de service et quelle que soit la durée de la formation.

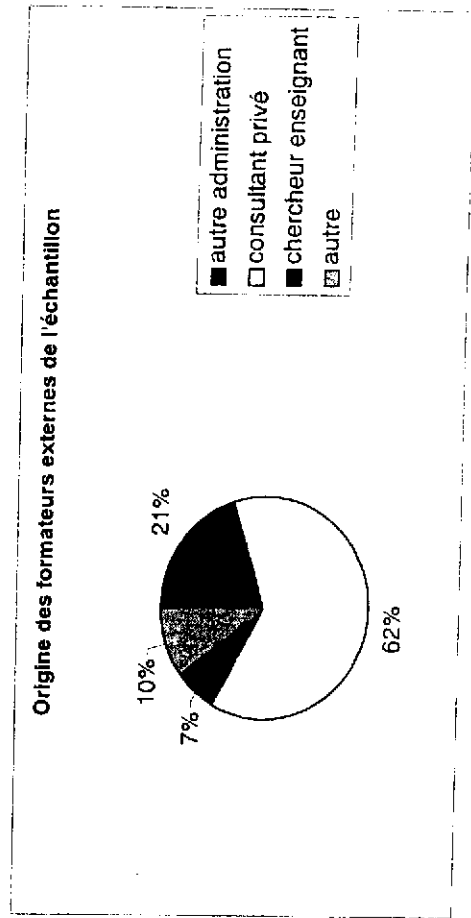


1-2/ Formateurs externes

Une majorité de consultants privés

La typologie des formateurs externes ayant répondu (28 sur 319 réponses) à l'enquête se présente comme suit :

- des consultants privés (62 %),
- issus d'une autre administration (21 %),
- des chercheurs ou des enseignants professionnels (10 %),
- autres (7 %).



Des domaines d'intervention transversaux

Dans cette enquête, les formateurs externes interviennent rarement dans les domaines routes, ports maritimes et voies navigables. Ils sont appelés, en revanche, en revanche, pour les domaines suivants : GRH, communication, documentation, transports, déplacements, Europe et international.

Pour l'Europe, l'international, les transports et les déplacements, les formateurs externes au ministère sont principalement issus d'autres administrations.

Des commandes plus explicitées que pour les formateurs Internes

L'exigence du commanditaire vis-à-vis des formateurs externes est plus grande qu'envers les formateurs internes ; elle se traduit par des demandes plus précises en matière de :

- définition d'objectifs ;
- fixation du contenu ;
- supports de cours.

Les formateurs internes s'appuient davantage (à 84%) que les externes (71,4%) sur les évaluations de satisfaction des sessions antérieures (question ouverte).

Cet échantillon déclare ne jamais vérifier les prérequis en amont des formations qu'ils dispensent.

82% des formateurs externes (53% des formateurs internes) déclarent « ne pas savoir » si les acquis de la formation dispensée sont évalués en situation professionnelle.

Degrés autonomie	Externes	Internes	TOTAL
Vous êtes libre de fixer le contenu de votre intervention	14,3%	44,3%	41,7%
Les objectifs sont fixés par le commanditaire de la formation	75,0%	44,0%	46,7%
Des éléments de référence (textes officiels, documents de cadrage, doctrine..) vous sont prescrits	10,7%	10,7%	10,7%
TOTAL	100%	100%	100%

II/ INGENIERIE DE LACTION DE FORMATION

2-1/ Élaboration de la commande

Une commande de formation rarement formalisée

Seuls 15% des formateurs (internes et externes confondus) indiquent avoir reçu un cahier des charges détaillé ; les autres interviennent sans cet outil. Les commandes de formation sont passées, dans la plupart des cas, par simple demande verbale (34%) ou par lettre de commande d'une prestation d'enseignement (32%) ou par demandes d'autorisation administrative d'intervention (19 %).

Cette commande de formation émane la plupart du temps du responsable de formation, plus rarement du chef de projet du CIFP ou du service.

Pour les formateurs, les délais entre la commande et la prestation semblent adaptés : pour pratiquement 90% des formateurs le délai entre la commande de formation et la formation proprement dite est supérieur à un mois.

Forme de passation de la commande de formation	Fréq.
Non réponse	0,6%
Simple demande verbale	33,9%
Lettre de commande d'une prestation d'enseignement	32,0%
Demande d'autorisation administrative d'intervention	18,8%
Cahier des charges détaillé	14,7%
TOTAL	100%

Des formateurs s'estiment**néanmoins bien informés quant au cadre de leur intervention**

D'une façon générale, les formateurs estiment bon ou très bon leur niveau d'information sur les points suivants :

- finalité de la formation ;
- objectifs de la formation ;
- contexte dans lequel se déroule la formation ;
- objectifs pédagogiques ;
- moment où se positionne l'intervention dans un cursus ;
- contenu à présenter ;
- les méthodes d'enseignement à privilégier.

Ils déclarent cependant à 40 % ne pas être informés des commandes passées aux autres formateurs devant intervenir dans un même cursus nécessitant un enchaînement de séquences de formation.

Cependant, la spécificité et le niveau de la population à former gagneraient à être clarifiés plus précisément

Leur niveau d'information sur les personnels à former ne donne pas entière satisfaction :

- 40 % des formateurs estiment être insuffisamment informés du profil des stagiaires et de leurs spécificités.
- Près de 50 % des formateurs indiquent méconnaître le niveau des stagiaires, leurs acquis et/ou leurs expériences.

2-2/ Préparation de l'action

Les évaluations de satisfaction et les ressources du ministère constituent les éléments déterminants de la préparation

Pour préparer leur intervention, les formateurs intègrent majoritairement les évaluations de satisfaction menées lors des sessions précédentes et s'appuient, dans une moindre mesure, sur des supports de cours existants. Ils recourent plus rarement à des personnes ressources.

Les supports d'intervention émanent prioritairement d'autres collègues, de valises pédagogiques, plus rarement de centres de ressources de CIPP, d'organismes extérieurs au ministère ou encore des écoles du ministère.

Plus de la moitié des supports pédagogiques est issue des productions d'autres collègues pour les domaines de la défense, de la sécurité, de la prévention des risques et du secteur maritime.

Les supports « papiers » sont dominants, même si les multimédias (cédéroms, présentations power-point...) commencent à être très présents.

Une responsabilité encadrée du formateur

La validation des supports avant la formation relève majoritairement du formateur ; elle se fait également de façon plus ténue par le responsable de formation, par le commanditaire de la prestation, plus rarement par le supérieur hiérarchique.

Près de la moitié des formateurs déclare avoir des objectifs fixés par le commanditaire. 41,6 % des formateurs indiquent être libres de fixer le contenu de leur intervention.

Validation des supports

Vous-même uniquement	66,1%
Le commanditaire	20,1%
Le responsable de formation du service où vous intervenez	25,4%
Votre supérieur hiérarchique	6,0%
Autre	8,8%

2-3/ Déroulement de la formation

Le niveau de connaissances vérifiées avant et pendant la formation

Presque 90 % des formateurs affirment effectuer un contrôle des prérequis en début de formation mais pas de manière systématique. Seuls 11% d'entre eux ne procéderaient jamais à ce type de contrôle.

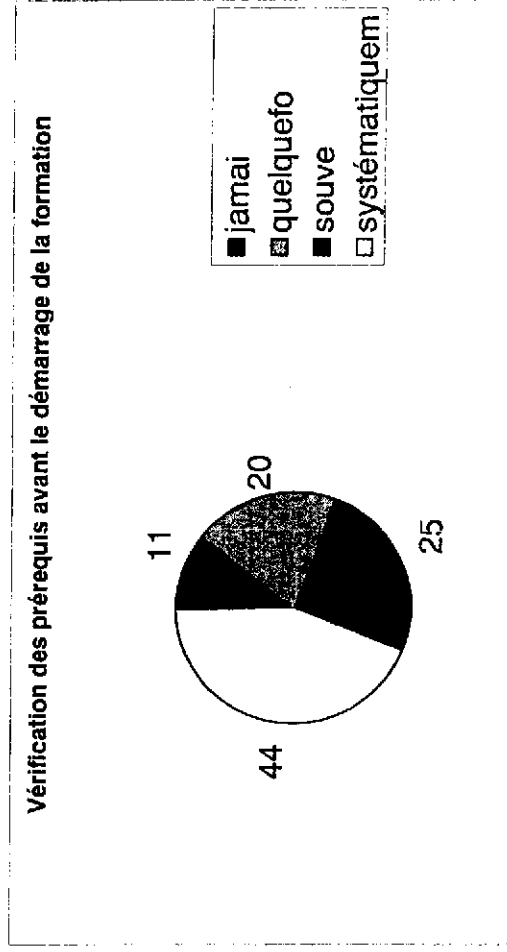
Cet affichage recouvre certainement des pratiques diverses et des niveaux très différents (informations données par les stagiaires avant la formation, tour de table, positionnement, ...).

90% des formateurs affirment vérifier les acquis pendant la formation, au moins « quelquefois », le contrôle systématique se pratiquant dans 42% des cas. Seuls 10% des formateurs ne procéderaient donc à aucun contrôle.

89 % des formateurs affirment effectuer « quelquefois » un contrôle des acquis de la formation à l'issue de la formation ; le contrôle systématique intervenant dans 53 % des cas. Seuls 11% des formateurs n'effectueraient aucun contrôle des acquis pédagogiques.

Une affirmation nuancée par les apprenants

Nous avons comparé les réponses des formateurs avec celles des agents afin d'avoir une représentation plus fine de la réalité de cette analyse des prérequis avant une formation. Seuls 55% des apprenants² affirment que leur niveau de connaissance est vérifié au début de la formation, au moins occasionnellement. La vérification systématique en cours de formation ne se pratiquant que dans seulement 5 % des cas. 64% des apprenants affirment que les acquis sont vérifiés en cours de formation au moins « quelquefois », le contrôle systématique n'intervenant que dans 5,5% des cas.



² Croisements effectués avec l'enquête agents.

Une pédagogie pratique centrée sur l'activité professionnelle

Lors des interventions, l'activité principale des participants se répartit à parts presque égales entre :

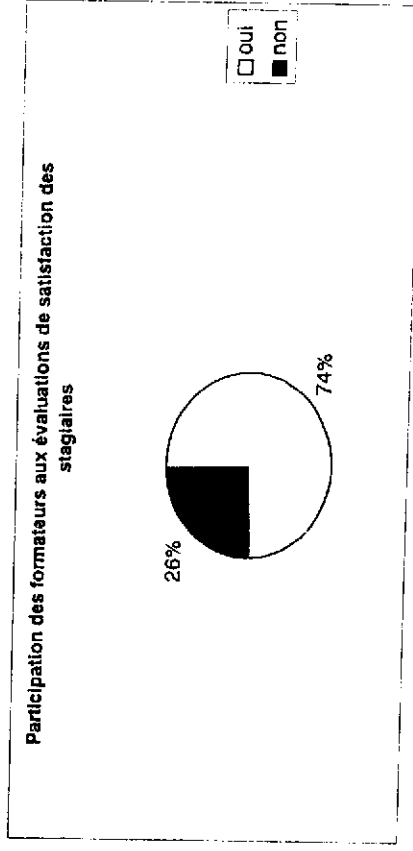
- travailler individuellement sur des exercices d'application ;
- écouter et prendre des notes ;
- travailler collectivement sur des études de cas.

Il est à noter que les méthodes positives (cours magistral) ne représentent qu'un tiers des cas évoqués.

2-4/ Évaluation

L'évaluation de la satisfaction : une pratique régulière

75 % des formateurs, tant internes qu'externes, participent à l'évaluation de la satisfaction des participants avant la fin de la formation. Ce constat est confirmé par l'enquête agent qui souligne que deux apprenants sur trois affirment que l'évaluation de satisfaction des participants est organisée de manière « systématique ».



L'évaluation des acquis de la formation en situation professionnelle serait une pratique émergente, mais les modalités de cette évaluation restent encore mal connues

Pour 11 % des formateurs externes et pour 25 % des formateurs internes les acquis de la formation sont évalués en situation professionnelle.

Plus de la moitié des formateurs internes et 82 % des formateurs externes ne savent pas si les acquis de la formation dispensée par leurs soins font l'objet d'une évaluation en situation professionnelle.

Les acquis de votre action de formation sont-ils évalués en situation professionnelle ?

Évaluation en situation professionnelle	Formateurs externes	Formateurs internes
Oui	10,7% (3)	25,3% (73)
Non	7,2% (2)	21,5% (62)
Je ne sais pas	82,1% (23)	53,2% (153)
TOTAL	100% (28)	100% (288)

Pour leur part, 22 % des agents (enquête agents) affirment que les acquis de la formation sont évalués en situation professionnelle, alors que 57 % déclarent l'inverse : il existe donc une apparente similitude de réponses entre formateurs et formés.

2-5/ Capitalisation et transfert des supports pédagogiques

Des supports de formation qui gagneraient à être mieux capitalisés.

Une très large majorité de formateurs internes et externes indique être prête à mettre à disposition leurs supports de cours pour d'autres formateurs.

D'après ces mêmes formateurs les commanditaires et les centres de ressources de l'institution ne réclament pas ces outils pour presque la moitié.

ANNEXE 9

Evaluation de la formation au METTATM
Mission d'assistance à l'équipe projet

METTATM

Evaluation de la formation

**Mission d'assistance à
l'équipe projet**

Octobre 2004 –

Les entretiens

Les entretiens ont été réalisés avec les acteurs de la formation ci-après :

- 2 directeurs de CIFP (dont l'un avec des chargés de formation)
- 2 chefs de services déconcentrés,
- 1 DAC,
- 1 chef de service technique central, (directeur du CETU, aujourd'hui directeur de l'ENTPE
- 2 directions d'école (ENTPE, ENTE)
- 1 animateur de MIGT,
- 3 syndicats
- La MIDECCQ

Les entretiens portaient

- pour partie sur les différents constats formulés par le CEDIP dans son étude documentaire
- pour partie sur la vision que les différents interlocuteurs avaient des différents changements vécus par le METTATM, et ses impacts sur les besoins en compétences, et indirectement sur le système de formation

Les entretiens réalisés permettent de tirer les conclusions ci-après

1. Il y a une forte attente d'une stratégie nationale de formation, d'une mission ambitieuse, qui donne du sens au rôle des différents acteurs -CIFP, Ecoles- dans le contexte complexe de la mise en place de la LOLF, de la décentralisation, et de la RATE.
2. Le système de formation du METTATM peut et doit avoir un rôle majeur dans l'accompagnement des changements que connaît actuellement le METTATM, et singulièrement
 - a. Les processus de reconversion ou d'adaptation au poste pour les agents dont les métiers sont transférés, ou évoluent (comptables), ou se développent (contrôleurs de gestion)
 - b. Les processus de « formalisation » des nouveaux métiers, à travers l'animation d'un échange d'expériences et de pratiques au niveau interrégional et national
3. Le système de formation du METTATM doit jouer un rôle majeur
 - a. Dans le maintien d'une culture « équipement » commune aux différents fonctionnaires, quel que soit le programme sur lequel ils sont affectés
 - b. Dans la maintien de passerelles entre métiers, domaines et spécialités, notamment en proposant des formations d'adaptations aux généralistes et spécialistes souhaitant évoluer vers d'autres domaines ou programmes
4. Le système de formation du METTATM pourrait jouer un rôle majeur pour homogénéiser les cultures et pratiques professionnelles
 - a. Entre les fonctionnaires de l'Etat contribuant à un même pôle, à travers des actions de formation conçues pour être interministérielles
 - b. Entre fonctionnaires de l'Etat et des Collectivités Territoriales, sur des missions à compétences partagées
5. Le système de formation du METTATM, qui a longtemps constitué une référence dans les administrations françaises et étrangères, nécessite aujourd'hui d'être professionnalisé et modernisé.
 - a. La professionnalisation passe en particulier par des formations solides des différents acteurs de la formation à la pédagogie des adultes et à l'ingénierie de formation, voire le recrutement de spécialistes en pédagogie, et notamment celles qui utilisent les nouvelles technologies.
 - b. La modernisation, c'est tout d'abord la diversification des modes d'apprentissage, et notamment la reconnaissance –au prix éventuellement d'un effort de formalisation et de rigueur- de processus d'apprentissage tels que les clubs ou le tutorat. C'est également un développement de pédagogies actives mieux maîtrisées
 - c. La modernisation, c'est aussi un développement de l'elearning –qui reste encore expérimental- avec un développement coordonné et organisé des centres de ressources sur les pratiques professionnelles, et la mise en place de plates-formes de travail collaboratif pour les clubs métiers au niveau national.

**Assistance à l'évaluation du système de
formation du METTATM**

Etude comparative

Rapport final

<i>Date de création :</i> 24 septembre 2004	<i>Date de mise à jour :</i> 26 nov. 2004
<i>Référence METTATMI</i>	

Les principaux enseignements pour le METTATM

❖ Remarques préliminaires

Toutes les pratiques innovantes étudiées ne sont pas adaptables en l'état au système de formation du METTATM, en tous cas dans son fonctionnement actuel.

Ainsi, des évaluations des formations sur la base des objectifs pédagogiques ne sont possibles que si ces objectifs ont été préalablement définis pour toutes les formations

Toutes les pratiques intéressantes et adaptées ne sauraient raisonnablement être mises en place en même temps dans les mêmes composantes du système de formation :

Ainsi, le e-learning et l'exploitation des stages pratiques trouvent toute leur place dans le réseau des écoles, beaucoup moins en CIFP. En revanche, certains types de formation action sont étroitement liées à un contexte professionnel, et ne sont utilisables que par la MOL ou les CIFP.

❖ Recommandation n°1

L'un des constats majeurs du forum organisé en 2001 par l'OCDE, sur le thème « La gestion du savoir et des connaissances : apprendre en comparant les expériences des entreprises du secteur privé et des organisations du secteur public », mérite une attention particulière : le mode de production des connaissances évolue sensiblement. Jusqu'à un passé encore récent, les organisations tiraient leurs connaissances des grandes écoles, d'universités et de centres de recherche extérieurs. Et au niveau individuel, la formation initiale était la principale modalité d'acquisition des connaissances nécessaires à l'exercice du métier. Or, de plus en plus, les connaissances sont produites dans un contexte d'application et d'utilisation, qui implique l'absence de frontière entre recherche à visée utilitaire et recherche fondamentale, la diminution de la frontière entre formation initiale et formation tout au long de la vie.

En termes de formation, il en résulte 3 axes prioritaires pour le METTATM :

- **La mise en réseau des praticiens internes/externes** : les interactions et les réseaux sont essentiels à l'apprentissage.

Ex : des cadres des services déconcentrés du METTATM et d'autres ministères, de collectivités locales, d'entreprises publiques ou privées devraient pouvoir interagir autour d'une étude de cas pratique.

- **La construction de partenariats étroits avec les écoles/universités**
A développer ?

- **Une gestion par les compétences et les aptitudes** : les qualifications – savoir et capacité à faire face à une situation, acquis dans le système éducatif – sont moins intéressantes que les aptitudes qui permettent de changer de qualifications en apprenant in situ. Il est donc important de

bâtir le système de formation (de l'évaluation au format des stages et à l'ingénierie pédagogique) sur le concept de compétence.

❖ **Recommandation n°2 : mieux évaluer pour mieux piloter la formation**

Si l'évaluation de la satisfaction du stagiaire est une pratique courante, elle est loin d'être suffisante. Pour passer à l'étape suivante, 3 dimensions doivent être évaluées :

- **les formateurs** : on est ici sur un domaine sensible, pour lequel on peut apporter 3 catégories de réponses
 - l'évaluation du formateur peut être incluse dans le questionnaire d'évaluation de la formation, soit par des questions directes sur la qualité d'animation, soit par des questions ouvertes dans lesquelles les apprenants pourront le cas échéant exprimer leur insatisfaction à son égard. Ce domaine est sensible, dans la mesure où les formateurs (surtout occasionnels) sont une denrée rare, et qu'il n'est pas certain qu'une perspective d'être évalué directement par leurs stagiaires attise les vocations ;
 - l'évaluation des formateurs peut être assurée par ses pairs (autres formateurs, ou un formateur en binôme) avec l'accord des intéressés
 - l'évaluation des formateurs peut être assurée par un consultant externe spécialisé en pédagogie
- **l'ingénierie pédagogique**
 - son évaluation relève d'une revue ou d'un contrôle qualité. Il y a d'ailleurs des normes AFNOR dans ce champ. Ceci suppose d'avoir défini un ou plusieurs référentiels qualité pour le processus d'ingénierie de formation, et l'organisation d'une ou plusieurs de revues du projet avec la Maîtrise d'ouvrage et les Maîtres d'ouvrage.
- **les acquis du stagiaire**
 - Elle peut être mise en œuvre, pour une large part des formations assurées¹, sur la base des objectifs pédagogiques assignés à la formation. Encore faudra-t-il que les objectifs pédagogiques aient été spécifiés ce qui renvoie à l'évaluation de l'ingénierie pédagogique (cf. supra)

¹ Dans le cas de formations au management, par exemple, une évaluation d'impact du type 60° feedback serait plus significative.

❖ **Recommandation n°3 : Favoriser le recours à des pédagogies innovantes : e-learning, pédagogies actives dont problem based learning, enfin formation par échange d'expériences**

Nous proposons ci-après trois axes d'innovation pédagogique, dont certaines sont déjà expérimentées ici ou là, mais mériteraient d'être promues et facilitées. *Un prérequis commun au développement de ces trois types de pédagogies serait la modification des modalités de comptabilisation des formations, qui ne tient compte aujourd'hui que les temps passés en stage présentiel.*

- *Recommandation n°3.1 : Inciter le réseau des écoles du Ministère à constituer et à partager des ressources en ligne, pour les apprenants comme pour les enseignants.*

Il s'agit là d'un processus en cours, qu'il convient, selon, de soutenir, selon deux axes, et ce par delà la diversité des niveaux des élèves concernés par les différentes écoles,

- partage d'infrastructures informatiques de e-learning
- partage de ressources pédagogiques, à destination des apprenants
- partage de ressources pédagogiques à destination des enseignants

- *Recommandation n°3.2 : Expérimenter la mise en œuvre du problem based learning dans certaines formations dans les écoles et les CIFP, à tous les niveaux de formation (initiale, prise de poste),*

Des formations pilotes pourraient être mises en place pour développer les capacités d'autonomie et d'initiative des participants (dans des domaines comme la conduite de projet, la conduite du changement, par exemple) où l'on attend plus des comportements que des savoir ou des savoir-faire des apprenants

- *Recommandation n°3.3 : Développer les formations aux métiers émergents via l'échange d'expérience,*

Ceci pourrait être réalisé,

- A travers des formules de type « club » (il en existe déjà) mais plus formalisées, avec des obligations de production (de méthodes, de cas, par exemple)
- A travers des réseaux de travail collaboratif, internes ou externes, régulés par un animateur, et au sein duquel les participants, a priori exerçant le même métier, pourraient échanger des expériences, poser des questions, etc....
- A travers enfin le partage de ressources (normes, documentations, etc....) toujours via un outil de travail collaboratif

❖ **Recommandation n°4 : Définir et diffuser un référentiel qualité en ingénierie pédagogique destiné à toutes les maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre de formation au METTATM**

Il ne s'agit pas ici de faire une « usine à gaz » inapplicable, mais de poser quelques règles simples concernant les différentes phases du processus d'ingénierie pédagogique

Formalisation de la commande (définition du besoin, notamment avec les objectifs de formation)

Conception pédagogique

Sélection / formation / évaluation des formateurs

Organisation « logistique » de la formation

Evaluation de la formation (satisfaction, acquis, impact)

Estimation et mesure ex post du coût global de la formation

etc....

Les revues de projets d'ingénierie de formation auraient pour objectifs de vérifier le respect de ce référentiel.

❖ **Recommandation n°5 : Mettre en place un centre de ressources et de veille dans le domaine des méthodes et techniques pédagogiques**

Le travail d'ambition et de portée limitées, qui a été conduit ici, montre qu'il existe une grande quantité de ressources et d'expériences, ne fût ce qu'à travers des rapports d'étude (OCDE) ou des articles dans des revues spécialisées dans le domaine de la formation.

De même que les informaticiens du Ministère s'efforcent de tenir à jour leurs connaissances sur les évolutions –certes rapides- dans les technologies qu'ils manipulent, de même, **les professionnels de la formation doivent se doter d'une expertise en pédagogie et ingénierie pédagogique, chargée notamment d'assurer la veille sur les méthodes et techniques dans ce domaine, et d'animer l'échange et la capitalisation de l'expérience en pédagogie (andragogie), en ingénierie pédagogique (yc e-learning) au sein du METTATM.**

Cette fonction pourrait être animée au niveau central, et répartie entre plusieurs pôles de compétences (par exemple elearning à l'ENTE d'Aix, pédagogies actives à l'ENTPE, etc..)

ANNEXE 10

**FEDERATION NATIONALE DES PORTS ET DOCKS CGT
Commission Fédérale Technique Officiers de Port
Et Officiers de Port Adjoints**

6 rue du Calvaire
76290 Fontaine la Mallet

Le Délégué National Adjoint

FRANCOIS RECHER

Tel : 02 35 30 04 29

Fax : 02 35 30 04 29

E-Mail : FrancRech@aol.com

03.11.04

**NOTE SUR LA FORMATION INITIALE
ET CONTINUE DES OFFICIERS DE PORT**

A l'attention de M. Georges DOBIAS,
S/C MIDECCQ

A : Formation initiale des Officiers de Port.

1- Rappel historique :

Cette formation est de création relativement récente, une dizaine d'année.

Les premières sessions ont été mises en place à l'époque où nous étions sous gestion de la DAMGM à la demande de notre organisation syndicale qui s'est dès le début fortement impliquée tant sur la forme que sur le contenu.

Cette formation était dispensée par le GE CIDAM de Bordeaux et Nantes, et les stagiaires se montraient globalement satisfaits de la qualité des intervenants, tant du point de vue de la formation administrative que plus spécifiquement maritimo-portuaire.

2-Transfert de gestion à la DPSM :

la première année suivant le transfert, la formation initiale est demeurée assurée par le GE-CIDAM de la DAMGEM.

C'est à l'issue de cette formation qu'il semble qu'un différend d'ordre financier ait surgi entre DPSM et DAMGEM.

De ce fait, la DPSM a confié la formation 2003 aux CIFP qui ont, tant bien que mal mis sur pied une formation de façon relativement improvisée.

L'accueil des stagiaires à cette prestation, notamment à certains intervenants de l'administration a été très mitigé.

Lors d'un débriefing organisé avec les organisations syndicales au printemps 2004, nos représentants ont fait un certain nombre de propositions pour améliorer le niveau, notamment du point de vue technique portuaire.

Nous avons notamment proposé d'instaurer une collaboration CIFP-GE CIDAM permettant d'assurer un volet maritime et portuaire plus charpenté.

Cette proposition évoquée devant les Conseillers du Ministre lors d'une audience au Cabinet avait reçu leur adhésion.

Malheureusement, la formation 2004 n'en a pas tenu compte et le volet qu'aurait pu assurer l'école de Nantes(simulateur VTM, laboratoire d'anglais portuaire...) a été ignoré.

Nous n'avons pas encore le retour des appréciations des stagiaires, mais d'ores et déjà, malgré une amélioration sensible, ce cru 2004 manque encore fortement de pratiques portuaires telles qu'on souhaiterait voir exposées aux jeunes Officiers de Port.

3 -Nos propositions pour l'avenir :

L'existence au sein du même Ministère de 2 entités de formation, l'une plus généraliste au sens de l'Équipement comme les CIFP, l'autre plus tournée vers la mer et les ports comme le GE-Cidam, ne devrait pas générer une concurrence stérile mais au contraire une collaboration qui ne pourrait qu'être enrichissante pour les stagiaires.

S'il y a problème, une mise à plat des différents devrait précéder un travail commun.

A cet effet, nous demandons à être associés au groupe de pilotage de cette formation, et ce de façon active.

Pour l'instant, notre sentiment est que nos interventions génèrent de la méfiance voire de l'agacement chez les responsables de l'Administration, pour lesquels nous sommes des gêneurs qui empiètent sur leur « domaine réservé ».

Nous avons suffisamment œuvré dans le passé pour mettre sur pied cette formation pour prétendre y avoir, encore maintenant, plus que notre mot à dire.

B : Formation continue :

1-Situation actuelle :

Elle est très disparate, selon les ports d'affectation.

Dans les ports autonomes, quelques stages obtenus au prix d'efforts méritoires des Officiers de Port, au bon vouloir des chefs de service, sont concédés, car dégarnissant des effectifs très tendus.

Dans les ports d'Etat, au hasard des informations sur les offres de stages, et au bon-vouloir des crédits, certains en bénéficient, d'autres pas.

En fait, aucune organisation systématique pour l'ensemble des ports.

2-Nos propositions :

Il faudrait établir un plan pluri-annuel de formation continue, à l'image des unités de valeur de l'Université, permettant aux Officiers de Port d'acquérir sur une durée à définir, des certifications dans un certain nombre de domaines.

On peut citer, de façon non exhaustive :

- sécurité, marchandises dangereuses,
- sûreté,
- sécurité nucléaire,

- transports pétrole, gaz produits chimiques,
- gestion trafic STM/VTS, avec anglais ad hoc,
- approfondissement juridique, responsabilité pénale, etc..
- travaux sur navires à risques,
- lutte antipollution, incendie,
- connaissances des produits chimiques,

Un tel plan permettrait à chacun d'être encore plus performant dans des domaines qui ne sont pas toujours familiers, selon les ports d'affectation.

Ce serait une aide à la mobilité notable, car éliminant les appréhensions pour postuler dans des ports ou l'activité est différente de celle du port d'origine.

C'est pourquoi, dans le même esprit que pour la formation initiale, nous demandons à participer activement à la mise sur pied d'un tel programme.

Reste à en avoir la volonté, ce dont nous ne voulons pas douter de la part de notre Administration.

François RECHER
Délégué CGT à la formation.

Le 9 novembre 2004

CONTRIBUTION AUX TRAVAUX DE LA COMMISSION SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

I Notre constat en matière de formation

1) Ce qui va bien

- **Les formations prises de postes** : elles répondent bien à la demande d'adaptation au nouveau poste ; elles permettent en outre de développer le travail en réseau. (Ainsi la formation de SG permet elle de prendre la mesure de son poste, de connaître ses principaux interlocuteurs à la DPSM, de voir des cas pratiques...). Elles sont toutefois en nombre insuffisant pour répondre aux besoins des agents, ce qui fait que souvent ces derniers ne suivent cette formation qu'un an voire plus après leur prise de poste effective. Il conviendrait d'adapter leur capacité d'accueil au nombre de stagiaires sortis d'écoles, augmenté d'un pourcentage représentatif des changements de poste prononcés par la voie des mutations.
- **Le travail en clubs**, développé dans les CIFP (tout particulièrement à Arras, sous l'impulsion conjointe des précédents ingénieur général coordonnateur de la 1^{er} MIGT et directeur du CIFP d'Arras).

2) Ce qui fonctionne moins bien

- **Les formations initiales** sont souvent vécues comme trop longues, notamment quand elles interviennent après un cursus universitaire (SA, techniciens) et ne répondent qu'imparfaitement aux attentes des stagiaires qui souhaitent être opérationnels au plus vite, (comme d'ailleurs à celles des chefs de service).
- On constate **un manque de réel pilotage de la formation**, accentué par la suppression de RF. La séparation de la formation dans les deux sous- direction de gestion - alors que techniciens et administratifs ont vocation à occuper la plupart du temps les mêmes postes- ne nous paraît pas pertinent.

II Nos suggestions d'amélioration pour l'avenir

1) Il faut raisonner en termes de compétences et de métiers plutôt qu'en termes de gestion de corps et de carrières. Il faut donc aider les agents à développer des parcours professionnels construits et cohérents, à partir de leur formation initiale, de leur personnalité et sensibilité propres, qui leur permettront de développer de réelles compétences et parallèlement pourront leur donner accès au grade supérieur. On commence à le faire avec l'implantation des cellules GUEPARH, on doit aller plus loin. Cet investissement est à la fois bon pour les services - la compétence de ses agents étant accrue- et pour les agents qui se sentent mieux dans leurs postes quand ils ont l'impression de progresser. De plus, il sera plus aisé pour nos collègues, dans le cadre de la décentralisation, de retrouver un poste, s'ils disposent de compétences précises dans un, voire 2 domaines.

La compétence pourrait d'ailleurs être reconnue par une validation des acquis de l'expérience (VAE) et permettre une réelle possibilité de promotion sociale, voire de réorientation : par ex. un chargé de com., secrétaire administratif, dans une ou plusieurs DDE pourrait faire l'objet d'une VAE et sur la base de ce diplôme exercer par la suite en collectivité locale, dans le secteur privé, ou dans un autre pays européen. Il faut en effet prendre en compte le contexte européen (CF. arrêt BURBAUD) et considérer qu'à terme le concours ne sera plus forcément la voie royale pour entrer dans la fonction publique.

2) La formation dans le cadre de la décentralisation et de la RATE doit intégrer la vision interministérielle, voire inter fonctions publiques.

- La DPSM doit donner aux agents une vision à moyen terme de l'organisation des services, des évolutions des missions, voire de l'émergence de nouveaux métiers, pour leur permettre de se projeter sur des postes et ensuite de faire si besoin l'investissement formation nécessaire. Il lui faut en outre répondre à une forte demande de nos collègues de formation à la LOLF.

- Il faut ouvrir nos outils formation qui fonctionnent bien (CIFP et écoles) à l'interministériel et à la fonction publique territoriale : Par exemple pourquoi ne pas faire de l'ENTE une école de cadres B de la fonction publique. Une partie des cours pourrait être commune à l'ensemble des cadres B appelés à exercer des responsabilités équivalentes, et non systématiquement différenciée, comme cela se pratique actuellement à l'ENTE entre les B administratifs et techniques.

- Parallèlement il faut encourager les agents à participer à des formations interministérielles (notamment celles mises en œuvre par les IRA)

3) il faut rentabiliser l'investissement formation

Dans le cadre de la LOLF, et dans le contexte économique qui est le nôtre, il faut avoir le souci d'utiliser au mieux les deniers de l'Etat, y compris en matière de formation.

- il faut s'efforcer d'évaluer de manière formalisée les apports des formations reçues par les agents à l'occasion de leur entretien d'évaluation.

-Il faut valoriser l'effort de formation reçue et donnée, par une réelle reconnaissance dans le déroulement de carrière des agents.

4) Il faut assurer plus de cohérence entre la PEC et la formation initiale, pour éviter les redondances

5) Il faut enfin, accentuer la formation du personnel d'encadrement à la gestion des ressources humaines et des compétences, et renforcer leur évaluation sur ce critère, afin que la hiérarchie se mobilise davantage sur le développement des compétences de leurs agents.

6) Deux exemples à suivre : le tutorat formalisé et les guides à la MILOS ; les opérations de transferts de connaissances

6-1 le tutorat formalisé et les guides à la MILOS

il concerne les vérificateurs : chaque agent nouvellement nommé suivant pendant au moins 2 contrôles (4 à 6 mois) un vérificateur chevronné. L'efficacité du tutorat n'est pas contestable. Il s'assimile à l'apprentissage où le maître donne de fait et inconsciemment « ses trucs » de métier, sa façon de faire, sa philosophie.

Ce tutorat est complété par des guides de diligences pour l'ensemble des domaines du contrôle (comptable, technique, administratif, social) qui établissent et décrivent les procédures du travail des contrôleurs.

Ce type de formation s'est imposé à la MILOS compte tenu de l'importance de la formation nécessaire pour appréhender le métier de vérificateur ; elle s'est également développée dans le cadre d'une démarche qualité très formalisée, sous l'impulsion forte du 1^{er} chef de la MILOS.

Elle est à notre avis transposable à presque tous les métiers.

6-2 les opérations de transferts de connaissance CETE

Le CETE Nord Picardie a beaucoup travaillé sur ce dossier. L'outil informatique, avec le stockage d'informations qu'il permet (lettres et documents types, classement logique) rend relativement facile ce type d'opération.

III concernant spécifiquement le corps des PASSD

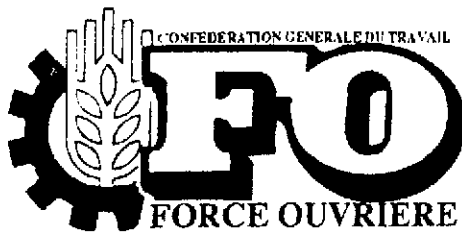
- 1) Le syndicat UPCASSE souhaite que la DPSM garantisse l'égalité de traitement des attachés pour la préparation de l'oral du concours d'APSD, en ouvrant systématiquement la formation à l'oral à tous les candidats admissibles.
- 2) Il souhaite également, en qualité de syndicat très largement majoritaire dans le corps des PASSD, participer au conseil de perfectionnement de l'ENTPE lorsque y sont abordées des questions relatives à la formation des attachés.

E.FILATRIAU & E. GRAMMONT

ANNEXE

QUELQUES REMARQUES DE JEUNES COLLEGUES ISSUS DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL, DES IRA ET DU CONCOURS EXCEPTIONNEL DE 2002 SUR LE CONTENU DE LA FORMATION DES ATTACHES ORGANISEE A L'ENTPE

- Les semaines de formation (4 pour les attachés issus du concours exceptionnel, 2 pour les autres) sont appréciées comme permettant à l'entrée du ministère (ou lors d'un changement de grade) de se créer un réseau de collègues.
- Au niveau des contenus :
 - 1) la présentation des grandes politiques techniques du ministère gagnerait à être plus synthétique ; elle devient vite trop technique et n'intéresse réellement que les agents qui seront affectés dans le domaine en cause.
 - 2) Le travail en atelier avec des attachés expérimentés est par contre apprécié.
 - 3) Une formation commune attachés/ITPE quand les cours sont organisés en même temps (examen professionnel) pour certains thèmes est souhaitée.
 - 4) Serait également appréciée, tout particulièrement des attachés issus des concours externes, une formation /information sur les politiques du ministère en matière de ressources humaines et de formation.
 - 5) Il a été déploré qu'une formation au management, initialement prévue à l'attention des attachés issus de l'examen professionnel et de la liste d'aptitude, ait finalement été annulée.



Fédération de l'Équipement, des Transports et des Services

Intervention du représentant de la FEETS Force Ouvrière au cours de la réunion du 29 octobre 2004 avec le président de l'instance d'évaluation de la formation continue : Georges Dobias

Dans un premier temps permettez-moi de réagir sur la composition de l'instance d'évaluation que vous présidez depuis plusieurs mois, si nous avons pu constater la diversité des acteurs présents, et la qualité des études réalisées, notre fédération syndicale ne peut que s'étonner de la place réduite donnée aux organisations syndicales pourtant largement représentatives au sein de notre ministère.

En effet un représentant par organisation syndicale ne semble pas, pour Force Ouvrière, constituer un signe fort de la volonté, pourtant affichée continuellement, d'un vrai dialogue social.

Un représentant parmi tant d'autres... Est-ce à dire que l'évaluation de la formation continue ne serait pas plus participative qu'une commission locale de formation?

C'est pour cela que la FEETS-FO n'a souhaité s'exprimer complètement qu'au travers de la présente rencontre.

Elle demande d'ailleurs que ses syndicats nationaux puissent aussi être entendus par vous-même.

Déjà vous avez entendu, semble-t-il, le SNITPE, mais il reste les syndicats des contrôleurs des transports terrestres, celui de l'exploitation, celui des IPCSR et enfin celui des personnels administratifs et techniques. Le débat aurait été à notre sens plus fructueux et complet.

En ce qui concerne la FEETS que je représente ici, elle posera les principes généraux de réflexion qu'elle retient des différentes réunions qui se sont déroulées.

Seule la formation initiale et continue a fait l'objet d'une étude, mais tel était l'ordre du jour fixé dans la commande du DPSM.

Est-ce à dire que tout ce qui concerne l'épanouissement personnel de l'agent et qui correspond à ce que l'on pourrait qualifier de « donnant-donnant » entre l'employeur état et ses agents serait délaissé dans le cadre de l'évolution en cours de notre ministère et n'aurait pas de place dans les programmes de la LOLF.

Je citerai la PEC, les congés de formation, les formations demandées par les agents dans le cadre d'une évolution de carrière...

Pourtant cela participe à l'accroissement des qualifications et à une ouverture d'esprit dont le bénéficiaire est loin d'être négligeable pour les services.

Quelques principes généraux auxquels Force Ouvrière est attachée sont aussi, nous semble-t-il, à retenir: la formation professionnelle ne saurait s'exercer dehors du temps de travail et de la rémunération des agents, elle ne saurait non plus leur coûter, ne serait-ce qu'un minimum.

Il y a en effet obligation pour l'employeur d'assurer un droit à la formation des agents, ne serait-ce que dans le cadre de l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi, et le temps qui y est consacré constitue du temps de travail effectif.

Compte tenu de ce qui découle aussi des formations, qualifiées dans mes propos d'épanouissement personnel, nous ne saurions à Force Ouvrière admettre qu'il en soit autrement et ceci pour l'ensemble des formations auxquelles participent les agents de l'Etat.

Vous avez soulevé que les formations délivrées au niveau local et régional répondaient plus au besoin des agents, donc individuel qu'à celui des besoins collectifs, entendez par la mise en œuvre des politiques publiques, l'adaptation des services et des agents aux évolutions.

Cela veut-il dire que le travail des différents « partenaires » de la formation ne serait pas celui

Fédération FORCE OUVRIERE de l'Équipement, des Transports et des Services

46 rue des Petites Ecuries - 75010 PARIS - Tph: 01.44.83.86.20 - Fax: 01.48.24.38.32 - e-mail: contact@fets-fo.fr

www.fets-fo.fr

attendu ?

Pourtant à la base, les commissions locales de formation, managées et initiées par les chefs de service doivent tenir compte des objectifs de notre ministère déclinés au plan local.

Si problème il y a, c'est à notre sens un problème de management de la formation qui existe, les organisations syndicales jouant leur rôle ou celui qu'on veut bien leur laisser au sein de ces commissions.

Vous soulevez l'absence de politique nationale de la formation.

Dois-je vous rappeler qu'au cours du CTPM du 6 mars 2002 Force Ouvrière a déploré la disparition des orientations nationales de formation et leur remplacement par des stratégies interrégionales, source d'inégalités de traitement entre les agents, particulièrement en matière de parcours professionnel dans le cadre du plan individuel de formation.

Rappelons aussi que les réductions d'effectifs ne sont pas sans influence sur le management de la formation et donc sur son contenu, ceci au préjudice des volets individuels et collectifs.

En effet certains domaines servent de variable d'ajustement dans les services, il en est ainsi pour la formation, la communication, l'action sociale.

Le travail des différents acteurs à flux tendu : CIFP, services formation, écoles, agents tuteurs, n'est pas sans incidence sur l'acquisition et la transmission des compétences collectives et individuelles.

Il convient donc que notre ministère se donne les moyens d'une vraie politique de formation.

Pour Force Ouvrière, il n'est pas acceptable, alors que notre administration est une de celles les plus touchées par les changements, de constater que l'effort de formation nous situe au-dessous de la moyenne nationale : 6,2% au lieu de 7,4%, donc plus proche du minimum 4,2% alors que le maximum est à 24%.

Comment s'étonner alors que des constats négatifs nous sont présentés en soulignant que l'acquisition des compétences collectives n'est pas au « top » ?

D'ailleurs parle-t-on des compétences ou de la qualification ?

Il nous semble qu'il y a durant cette instance d'évaluation une ambiguïté qui régnait dans l'esprit de certains participants.

Enfin et pour conclure sur ces propos Force Ouvrière rappelle qu'elle est attachée à un retour concret des formations suivies aux agents.

Pour cela la validation des acquis de l'expérience (VAE) doit être une voie à rechercher, et un but à atteindre. Elle contribue au développement des compétences, et l'Etat doit donner à chacun de ses agents cette possibilité au travers de demandes de certification de formations au sein de la commission nationale des certifications professionnelles par l'inscription au répertoire national des certifications professionnelles.

Il convient aussi de conserver une structure nationale à la formation initiale et continue par les différents acteurs de la formation de notre ministère.

Aussi Force Ouvrière reste très attachée à l'ensemble des structures de formation : Ecoles, CIFP, RST, Cellules de formation locales... qui ont leur rôle à jouer.

Force ouvrière demande que ces structures fassent l'objet d'une reconnaissance officielle et que tout soit mis en œuvre pour les pérenniser dans le cadre des évolutions à venir, tant relatives à celles de notre ministère qu'à celle de l'évolution dans le cadre des directives européennes.

Ainsi la création d'un observatoire national des compétences et métiers nous semble être un moyen à mettre en œuvre pour raisonner à partir de données objectives et lutter contre les inégalités d'accès à la formation.

Ce devrait être aussi le moyen d'éviter le « saucissonnage » de la formation dans le cadre de la LOLF et de veiller ainsi à ce que chaque agent, ou qu'il soit, puisse bénéficier des mêmes droits que ses collègues d'un autre programme, favorisant ainsi le développement de passerelles dans le cadre d'un enrichissement réciproque des compétences collectives et individuelles.



INSTANCE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION Contribution du SNITPECT

La formation : un défi permanent face aux évolutions

La concrétisation du Plan Individuel de Formation Continue pour TOUS les agents

L'entretien annuel d'évaluation désormais réglementairement obligatoire, est l'occasion formelle pour chacun de faire le point sur ses besoins en formation continue, et de contribuer ainsi à la mise en place du **plan individuel de formation continue (PIFC)**, que nous revendiquons et que nous avons fait inscrire dans le plan pluriannuel de GPEC. A de rares exceptions près, nous regrettons que cela reste encore à l'état d'intention. La stratégie ministérielle de réforme, elle-même, reprend cette idée majeure, pour le développement des qualifications et des compétences de chacun. Mais **il reste à la concrétiser** et l'on sent bien toutes les réticences qui persistent pour que notre administration s'engage et réellement investisse dans cette voie.

Les écoles intégrées et le réseau en charge de la qualification initiale et de la formation continue, notamment de l'encadrement, doivent également être confortés dans leurs contributions déterminantes au développement des compétences collectives. Cela n'a jamais été aussi indispensable pour faire face et se préparer aux évolutions majeures à venir, et pourtant **la formation continue n'a jamais été aussi dénaturée qu'elle ne l'est actuellement au sein du ministère !**

La formation continue dangereusement en panne

Parmi ces réticences, il semble bien que la question budgétaire soit déterminante. Comment pourtant, prétendre refonder le service public pour faire face aux évolutions de la société, sans mettre en place **un vaste plan de formation continue** des agents publics et notamment des cadres ? Et si ce n'est pas un problème budgétaire, il faut constater que depuis au moins deux ans, plus aucune stratégie nationale de formation n'est concertée. Nous nous félicitons de ce retour à la concertation en cette fin 2004, dans le cadre de cette instance d'évaluation et au sein de la CNFP.

Il convient d'être en capacité dès 2005 d'accompagner les évolutions à venir. Par bien des aspects, la formation continue de demain prendra des allures de « nouvelle formation initiale », tant les changements et mutations seront importants. **Par bien des aspects, c'est une véritable formation « réinitialisante » ou « re-qualifiante » qu'il faudra mettre en œuvre.** Cette formation continue prendra donc parfois des aspects de nouvelle formation initiale « du stock ».

Il faut donc être en mesure d'accompagner les évolutions en formant les agents vers de nouvelles compétences mais aussi en confortant la « **formation continue lourde** » permettant à des agents d'investir un nouveau champ de spécialisation en cours de carrière (investir les spécialités des O.A. après une carrière de généraliste par exemple).

Or le ministère n'est pas prêt : la DPSM est réellement désorganisée de ce point de vue (seul un SGPA fort, plutôt qu'un SG séparé d'une DGPA faibles, alliant stratégie et maîtrise d'œuvre de formation, pourra reprendre en main le pilotage de la formation !), le réseau formation mal coordonné et souvent sans consignes, les liens interministériels (avec l'IFORE par exemple) inexistantes et personne ne sait traduire les missions à venir et les besoins en nouvelles compétences qu'elles induisent (risques, gestion de crises, développement durable, infrastructures numériques, énergie renouvelables, ...) en axes de formation continue.

Il convient bien d'établir dans les meilleurs délais un vaste **plan national et pluriannuel de formation continue**, pour faire face aux besoins des agents publics et plus particulièrement des cadres, dans la perspective de la refondation du service public de l'aménagement et du développement durables des territoires. Il s'agit de développer ainsi les qualifications et

compétences en matière de pilotage de projet, d'approche partenariale, de qualité de service, de maîtrise de la construction européenne, de connaissance de l'économie territoriale, de prise en compte des enjeux environnementaux, d'intégration du développement durable, d'approche stratégique de l'aménagement des territoires et, au-delà des champs académiques plus traditionnels, qui restent également nécessaires pour garantir l'évolution professionnelle dans un parcours riche et dynamique.

Ce plan national de formation devra naturellement être décliné jusqu'au plus fin des besoins individuels, justement grâce **au PIFC**, outil majeur au service de la formation continue, notamment des cadres. Le PIFC doit accompagner l'individu dans le déroulement de son parcours professionnel. Son contenu doit permettre de programmer la formation continue nécessaire à l'individu dans une approche concertée, motivante car responsabilisante de la construction des qualifications et compétences individuelles. Sa mise à jour doit avoir lieu régulièrement, au plus tard tous les 3 ans. Il permettra ainsi de préparer des **reconversions significatives** suivant les choix d'orientation faits par chacun. Le PIFC doit également être ajusté annuellement, à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, pour permettre à chacun d'acquérir les qualifications et compétences nécessaires aux fonctions à assumer.

Nous avons pris acte des engagements du Ministre de ce point de vue. Néanmoins, ce travail reste à faire : il passe par une réelle stratégie de formation à bâtir d'ici début 2005 et par un SGPA fort qui se donne les moyens d'une politique ambitieuse de formation continue. Il doit intégrer une indispensable approche interministérielle, en lien notamment avec l'IFORE.

La formation continue, c'est avant tout un droit pour les agents, un devoir pour l'administration, un besoin pour le pays : nous exigeons que le METATM s'y réinvestisse enfin fortement et durablement.

La formation initiale : la réforme des enseignements de l'ENTPE enfin sur de bons rails

Le SNITPECT et les ITPE sont très attachés à une formation initiale forte et ambitieuse pour tous les ITPE (tout mode de recrutement statutaire confondu) à l'ENTPE.

Son rôle, ses fonctions, en formation initiale (concours externe et interne mais aussi Examen Professionnel, Liste d'Aptitude, Sur Titre à développer), en Plan Individuel de Formation Initiale (à maintenir et conforter), en formation continuée (durant le premier poste), en formation prise de poste, en Cycle Supérieur de Management de l'Equipement (et de l'Environnement, à ouvrir avec l'INET et le CNFPT en lien avec le CSMT), en double cursus (notamment avec l'Ecole d'Architecte de Lyon), et en 4^{ème} année, sont à développer et conforter.

Une réflexion est à mener pour réinvestir pleinement **la formation continue à l'ENTPE** après l'arrêt de FormEquip : le changement de statut de l'ENTPE aura un impact très significatif sur les activités de FormEquip-AITPE. Ce sont notamment les activités d'appui au développement de la recherche au sein de l'ENTPE, mais aussi celles pour la promotion de l'action internationale, qui seront reprises par le nouvel établissement public. Avec une nouvelle direction de la formation continue à conforter, dont les activités issues de celles de FormEquip-AITPE se développent en bonne complémentarité, l'ENTPE devra être en position d'assumer ce champ indispensable pour les ITPE, et plus largement pour les cadres techniques de service public (FPE comme FPT !).

Grâce à un groupe de travail émanant du Conseil de Perfectionnement (comme nous le revendiquions maintes fois en 2003) durant le premier semestre 2004, le Conseil de Perfectionnement de l'ENTPE du 25 mars 2004 a validé une **maquette pédagogique des enseignements**, dans le sens ambitieux que nous revendiquions afin de former **des Ingénieurs de service public, à haut niveau scientifique et technique, de l'aménagement et du développement durables des territoires**.

La nomination de Philippe SARDIN au poste de directeur de l'ENTPE le 1^{er} septembre 2004 est sans conteste une excellente chose pour l'Ecole, la réforme des enseignements et la concertation. Nous nous réjouissons de son arrivée. Par son approche partagée et concertée des enjeux, sa

grande écoute, sa maîtrise des enjeux du ministère et du RST, sa volonté d'ouverture inter-fonctions publiques et sa grande connaissance de l'École.

La première année est sur de bons rails, les dernières questions concernant son second semestre (stages et séminaires de présentation des « majeures » de deuxième année) se traitant en octobre 2004 dans le cadre du groupe de travail émanation du Conseil de Perfectionnement. Un important travail a été réalisé, concernant l'exigence de certification en anglais ainsi que les modalités de validation des cours : ces réformes particulières mais essentielles sont ainsi mises en œuvre dès la rentrée de septembre 2004, pour la 52^{ème} promotion.

Le projet de deuxième année présenté traduit bien sur le plan pédagogique et des enseignements les orientations arrêtées en mars 2004. Il est actuellement approfondi pour viser une validation lors d'un Conseil de Perfectionnement de janvier 2005, conformément à nos exigences de calendrier. L'École pourra ainsi lancer les appels d'offres concernant les nouveaux cours de cette année centrale de la réforme, s'inscrivant dans la maquette arrêtée en mars 2004 et reprenant les trois majeures « Environnement, risques et territoires », « Bâtiment, ville », « Infrastructures et transports », ainsi qu'un projet collectif d'infrastructures et d'aménagement d'un territoire. La deuxième année sera opérante pour la rentrée de septembre 2005. De même, la constitution d'un « noyau dur » d'enseignants chercheurs permanents devrait débuter début 2005 (nous revendiquons 1/3 issus des laboratoires de l'ENTPE, 1/3 du RST, 1/3 de réseaux scientifiques externes au METATM pour constituer ce « noyau dur » qui ne saurait constituer la totalité des enseignants de l'École mais qui se doit, selon la CTI d'atteindre 60 %).

La troisième année et ses Voies d'Approfondissement renouvelées semblent avancer elles-aussi convenablement.

Enfin, une réflexion intéressante est lancée en parallèle des réformes des enseignements et du statut de l'ENTPE, afin de bâtir une stratégie à l'international pour l'École. Nous participons à ce travail, dans un cadre constructif, pour une ambition au service des objectifs arrêtés par le Conseil de Perfectionnement.

La réforme désormais en cours, garantie la qualification initiale généraliste de l'ITPE en tant qu'ingénieur de service public, de haut niveau scientifique et technique et à fort potentiel d'adaptation et d'innovation, pour l'aménagement et le développement durables des territoires. Elle respecte les orientations données par la Commission du Titre d'Ingénieur (C.T.I.) et s'organise de façon lisible par rapport au système L/M/D sans pour autant faire de concession qualitative de ce point de vue. Comme le SNITPECT l'a demandé, cette démarche complémentaire indispensable a été lancée dans le cadre du conseil de perfectionnement de l'ENTPE, et au sein d'une commission de suivi spécifique dédiée. 2005 sera tout aussi essentielle, notamment pour la préparation concrète du changement de statut de l'École. Nous y serons très attentifs.

Le changement de statut de l'ENTPE : une préparation active et concrète attendue en 2005 pour un changement revendiqué au 1^{er} janvier 2006

Le changement de statut s'impose afin de favoriser l'ouverture de l'ENTPE aux employeurs publics que sont les collectivités territoriales. La C.T.I. exige une telle transformation, pour que l'École reste dans les canons de cette instance incontournable pour avoir un diplôme d'ingénieur reconnu nationalement.

Durant 2004, nous sommes donc restés déterminés à ce que ce soit bien le statut d'EPSCP « grand établissement » (Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel) qui soit retenu, en cohérence précisément avec la haute ambition que nous défendons pour l'ENTPE.

La DPSM a répondu à l'Education Nationale pour justifier d'un statut d'EPSCP « grand établissement » (permettant plus d'autonomie et un meilleur rayonnement à l'École). Les arguments développés permettent d'envisager que le caractère de « grand établissement » sera bien confié à l'ENTPE.

Le DPSM s'est engagé à une budgétisation 2005, confirmée au PLF 2005 et par le Ministre lors du CTPM du 23 septembre 2004, permettant de préparer les transformations qui s'imposent en 2005, pour un changement de statut effectif au 1^{er} janvier 2006 : cela concerne principalement la réforme

du pilotage des enseignements et la création d'un noyau dur d'enseignants-chercheurs permanents, la réorganisation des laboratoires et de la recherche ainsi que la préparation de la nouvelle gouvernance de l'Ecole.

La gouvernance prévue pour cet établissement respecte nos revendications pour faire toute leur place à l'ensemble des partenaires et acteurs du service public, tant les employeurs, notamment Etat et collectivités territoriales, que les anciens élèves en grande partie légitimement représentés sur la base de la représentativité à la CAP du corps des ITPE.

Le projet de décret nous a enfin été remis en septembre 2004. A une remarque près, concernant le Conseil d'Enseignement (dont nous avons demandé officiellement le changement), celui-ci respecte pleinement nos attentes et revendications. Il est ainsi prévu 3 sièges pour les anciens élèves de l'ENTPE dont un sera pourvu par l'association représentant les anciens élèves et deux seront pourvus par des représentants du corps des ITPE désignés par les élus des personnels à la CAP des ITPE !

Le projet de décret est à nouveau soumis actuellement aux avis interministériels. Nous attendons de la DPSM une concertation approfondie à l'issue du retour de ces avis, avant la proposition de rédaction finale du décret à présenter à la validation du Premier ministre.

- Le ministère a fixé à 2005 l'aboutissement de cette réforme statutaire de l'ENTPE, pour une entrée en vigueur effective au 1^{er} janvier 2006. Ce calendrier serré et les étapes importantes à respecter, nécessiteront une très forte attention de notre part pour faire respecter ses engagements, qui ne sauraient être reportés, la C.T.I. devant auditer à nouveau l'ENTPE en 2006.

Un pilotage de la formation au service d'une véritable GPEECC : un SGPA, des CIRH

Un nouveau dispositif de pilotage, suivi, coordination de la formation devra se créer rapidement de façon pérenne. Il devra être en capacité d'éviter les dérives potentielles générées par la LOLF (formations, gestion des agents par directions de programmes, sans lien ni coordination).

Un « SGPA » fort plutôt qu'un SG d'affichage séparé d'une DGPA faible

La décision de séparer Secrétariat Général (SG) et Direction Générale du Personnel et de l'Administration (DGPA) ne va pas dans le sens d'une bonne lisibilité, renforce nos craintes en matière d'absence de dialogue social, et conforte l'idée que les Directions de Programmes pourront investir la gestion des personnels (formation comprise) comme elles l'entendent, sans possibilité de contrôle ni de pilotage du DGPA affaibli par une telle séparation.

Le fait de regrouper SG et DGPA nous apparaît plus cohérent : cela n'interdit pas une organisation interne pour identifier les fonctions de stratégie, de prospective et de modernisation d'une part, et celles de production et d'appui de l'autre. Et cela conforte l'idée d'un dialogue social au bon niveau, au sein d'une direction forte et capable de coordonner les autres directions de programmes du ministère, et de proposer au Ministre les arbitrages inter-programmes qui s'imposent. En matière de formation, **cela permet de coordonner et piloter la formation, à la fois stratégie et outil au service d'une GPEECC ambitieuse.**

Concernant la gestion des personnels du ministère, la nécessaire coordination entre les « autorités d'emploi » que constitueront les directions de programme et « l'autorité de gestion » de la DGPA, serait renforcée autour d'un SG/DGPA unique.

Concernant le pilotage des services, il nous paraît indispensable d'instaurer un Budget Opérationnel de Programme (B.O.P.) entre ce SGPA et les futures DGRE, en parallèle des B.O.P. « sectoriels » Directions de Programmes – DGRE. Un tel lien pour l'animation et le pilotage des services déconcentrés n'est pas prévu à ce stade des réflexions. Il est pourtant essentiel pour l'organisation interne des DGRE, la coordination interne des responsables de BOP, la formation et la gestion des agents. Un regroupement SG/DGPA le rendrait plus fort au service d'une formation, d'une GPEC et d'une GRH confortée au ministère.

A séparer les deux, on affaiblit et l'un (quelle position le SG pourra-t-il jouer entre Cabinet – DGPA et Directions de Programme ? quel rôle en matière de dialogue social ? quelle capacité d'intervention auprès des services déconcentrés sans être directeur de programme ? quel pilotage et animation, par exemple du RST, face aux interventions des directions de programmes certaines visant à créer leurs propres services techniques ? quel rôle en matière de stratégie de formation ?...) et l'autre (comment la DGPA pourra-t-elle affirmer son autorité de gestion face aux directions de programmes ? quelle organisation et pilotage en matière de GPEC, formation, recrutement, à la fois stratégie et support ?).

Par ailleurs, on éclate littéralement la DPSM, la DAFAG, la DRAST, la DAEI et le SIC alors qu'un SGPA (SG + DGPA) permet de regrouper, consolider et renforcer.

Anticiper et préparer les évolutions nécessaires ou contraintes, faire évoluer le pilotage des services déconcentrés et les principes de fonctionnement et de coordination de l'administration centrale, constituent sans nul doute des objectifs fondamentaux pour l'avenir du ministère, qu'un SGPA sert de façon plus affirmée et probante qu'un SG et une DGPA séparés.

L'annonce du Directeur des Routes de créer une « mission de la stratégie, des ressources humaines et du contrôle de gestion » montre à quel point il sera difficile pour un SG d'une part, et une DGPA de l'autre, de faire en sorte que les directions de programme ne dépassent pas leur autorité d'emploi en matière de GRH, formation comprise !

Des CIRH au sein des CIFP plutôt que des « GUEPARH » en liberté

L'idée de créer des « CIRH » (Centre Interrégionaux de Ressources Humaines) intégrant concrètement les GUEPARH au sein des CIFP, constitue incontestablement une piste pour rattraper l'expérience incontrôlée du dispositif GUEPARH : cela renforcerait réellement l'application d'une GPEECC en lien avec la formation au niveau interrégional, aiderait les services, permettrait un suivi des agents transférés et essaimés, et un meilleur conseil aux nouveaux employeurs (dans la FPT notamment), sans pour autant laisser les GUEPARH investir la gestion sans pilotage, ni encadrement. Cette idée reste à travailler au sein du Ministère, en lien avec les DGRE. Nous sommes favorables à une telle réflexion que nous appelons de nos vœux depuis début 2004.

Le pilotage SGPA / DGRE / CI(FP-RH) permet une réelle lisibilité, évite les dérives Loffiennes (gestions et formations par programmes, filières, déconcentration de la gestion) et permet la mise en œuvre opérante de la stratégie de formation à mener en coordonnant et pilotant les outils dans le cadre d'une politique de GPEECC structurée et cohérente.

ANNEXE 11



PASSEPORT FORMATION

Stage : **PCC1**

Intitulé du stage: **La fonction de chef de chantier (module 1)**

du : _____ au : _____

Nom / Prénom du stagiaire : _____

Fonction : _____

Nom du responsable : _____

Fonction : _____

Nom du tuteur éventuel : _____

Fonction : _____

Filiale / Société : _____

Ce document a pour but de permettre aux collaborateurs et à l'entreprise de tirer le meilleur profit des stages de formation. Il accompagne le stagiaire avant, pendant et après la formation.

* Avant le départ en stage

A l'occasion d'un entretien, il permet :

- à l'intéressé : de faire un point sur son degré de connaissance des sujets abordés,
- au responsable concerné : de rappeler ou de préciser à l'intéressé les objectifs professionnels poursuivis.

* Au cours du stage

- il permet au formateur de cibler "au plus près" les besoins et les attentes des stagiaires, et de moduler son intervention.
- Le dernier jour du stage :
- ° l'intéressé y précise son évaluation du stage (page 3) et la progression de ses connaissances (pages 2-1 et 2-2).
- ° le formateur y mentionne ses observations sur l'assimilation des connaissances et ses suggestions sur leur mise en œuvre.

* Au retour du stage

A l'issue de la formation, le stagiaire rapporte son passeport à son responsable ou à son tuteur. Une copie en est adressée par le formateur (via le CESI) à la Direction des Ressources Humaines de sa filiale.

- le passeport permet au collaborateur et à son responsable de définir les conditions de mise en application des connaissances acquises (ex : tâches confiées , progressivité, information de l'environnement direct, tuteur, mais aussi aspects matériels, formation complémentaire, etc...)
- au terme d'un délai préalablement fixé, il permet d'établir un bilan global de l'investissement formation.

CE PASSEPORT DE FORMATION N'EST PAS « UNE FORMALITE »,
MAIS UN OUTIL DE TRAVAIL POUR TOUS LES ACTEURS CONCERNES.
C'EST EGALEMENT UN PASSEPORT POUR LA QUALITE.

"AVANT LE DEPART EN FORMATION : LES OBJECTIFS"

I - A compléter par le responsable et son collaborateur avant le départ en formation

1°) Dans quelle évolution des tâches, missions ou fonctions de l'intéressé s'inscrit cette formation ?

2°) Identifiez, sur les pages 2-1 et 2-2 "Suivi de l'Evolution des Compétences", le degré de priorité et les objectifs du stage pour l'intéressé et pour l'établissement.

3°) Évaluez avec le stagiaire, toujours sur les pages 2-1 et 2-2 "Suivi de l'Evolution des Compétences", son degré de connaissance ou de savoir-faire, dans la colonne " avant le stage".

4°) Fixez avec le stagiaire la date prévue pour le bilan global après mise en application: ____/____/200__

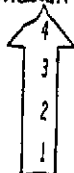
Date :

Signature responsable :

Signature collaborateur :

**SUIVI de l'EVOLUTION des COMPETENCES
au REGARD des OBJECTIFS du STAGE**

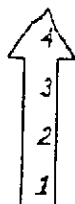
Pour chacun des objectifs du stage, évaluez avec le stagiaire son degré de connaissance ou de savoir-faire :



- 4 : savoir-faire maîtrisé
- 3 : savoir-faire incomplet
- 2 : éléments de savoir-faire
- 1 : pas de savoir-faire

Commentaires : * du responsable avant le stage
degré de priorité : 1=prioritaire ; 2= secondaire
* du formateur à la fin du stage

Analyser les documents contractuels.

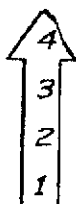


avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

Analyser et faire vivre le PPSPS.

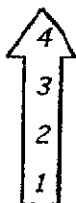


avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

Etablir le plan de signalisation.

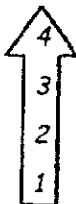


avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

Définir le matériel de production et de mise en œuvre en collaboration avec le conducteur de travaux.



avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

**SUIVI de l'EVOLUTION des COMPETENCES
au REGARD des OBJECTIFS du STAGE**

Pour chacun des objectifs du stage, évaluez avec le stagiaire son degré de connaissance ou de savoir-faire :

- 4
- 3
- 2
- 1

- : savoir-faire maîtrisé
- : savoir-faire incomplet
- : éléments de savoir-faire
- : pas de savoir-faire

Commentaires : * du responsable avant le stage
degré de priorité : 1=primaire ; 2= secondaire
* du formateur à la fin du stage

En collaboration avec le conducteur de travaux, établir le budget de chantier et le recalculer avec celui de l'étude (contre-étude).

- 4
- 3
- 2
- 1

avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

- 4
- 3
- 2
- 1

avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

- 4
- 3
- 2
- 1

avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

- 4
- 3
- 2
- 1

avant le stage	à la fin du stage	lors du bilan

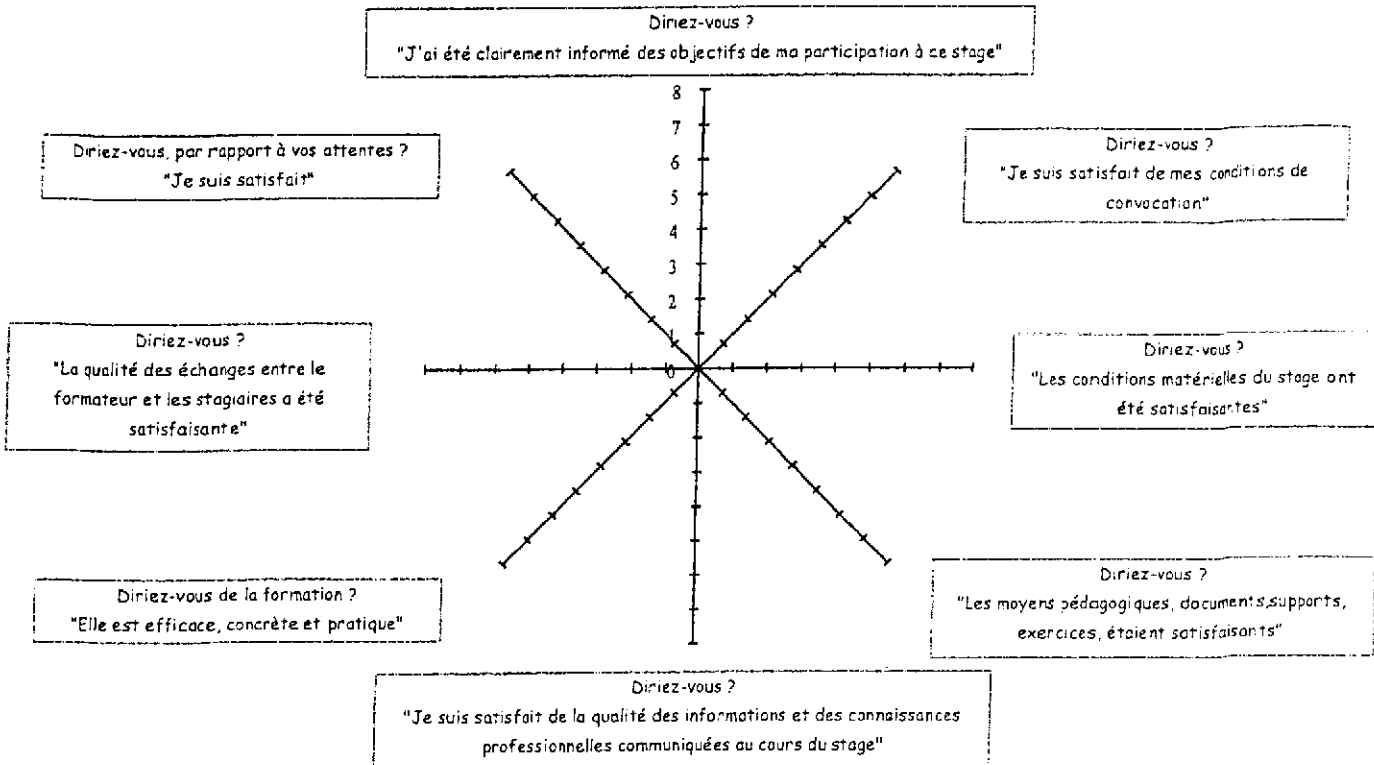
responsable : _____ degré de priorité :

formateur : _____

"AU TERME DE LA FORMATION : L' EVALUATION"

II-A / Evaluation à remplir par le collaborateur le dernier jour du stage :

Notez de 1 : pas satisfait à 8 : très satisfait, chacun des critères ci-dessous, puis reliez les points entre eux



A propos de la grille d'évaluation ci-dessus, donnez les raisons de vos insatisfactions :

Suggestions d'amélioration :

Parmi les sujets traités, quels sont :

1°) ceux qui correspondent le plus à vos besoins ?

2°) ceux qui vous paraissent trop approfondis ?

3°) ceux qui vous paraissent insuffisamment développés ?

Quels prolongements pratiques donneriez-vous à ce stage ?

Si aucun prolongement pratique, dites pourquoi :

Point sur les connaissances acquises :

Evaluez maintenant avec votre formateur votre degré de connaissance ou de savoir-faire en complétant les pages 2 "Suivi de l'Evolution des Compétences" dans la colonne "à la fin du stage".

Date : _____ Signature : _____

II-B / A compléter par le formateur à la fin de la session

Conditions de remise du passeport (*) 1 2 3

- (*) 1 - Partie I remplie par le collaborateur et son responsable
- 2 - Partie I remplie par le collaborateur seul
- 3 - Le collaborateur arrive sans le passeport de formation.

Le cas échéant : * galops d'échauffement faits :

oui non

* tests de prérequis faits :

oui non

Point sur les connaissances acquises :

1°) portez vos commentaires sur les pages 2 "Suivi de l'Evolution des Compétences au regard de chaque objectif"

2°) Vos observations et préconisations sur la mise en œuvre des connaissances acquises (en terme de capacités) :

Date :

Signature :

"LA MISE EN APPLICATION : LE SUIVI ET LE BILAN"

III - A compléter par le collaborateur et son responsable ou tuteur au retour de la formation :

Mise en application des connaissances acquises pendant la formation (tâches confiées, progressivité, information de l'environnement direct aspects matériels...)

Date :

Signatures :

IV - BILAN GLOBAL
A compléter par le collaborateur et son responsable ou tuteur au terme du délai prévu en page 1

Le collaborateur met-il en application les connaissances acquises au cours du stage ?

oui

non

partiellement

pourquoi ?

pourquoi ?

Point sur les connaissances acquises : évaluez maintenant le degré de connaissance ou de savoir-faire du collaborateur en complétant la page 2 "Suivi de l'Evolution des Compétences" colonne "lors du bilan"

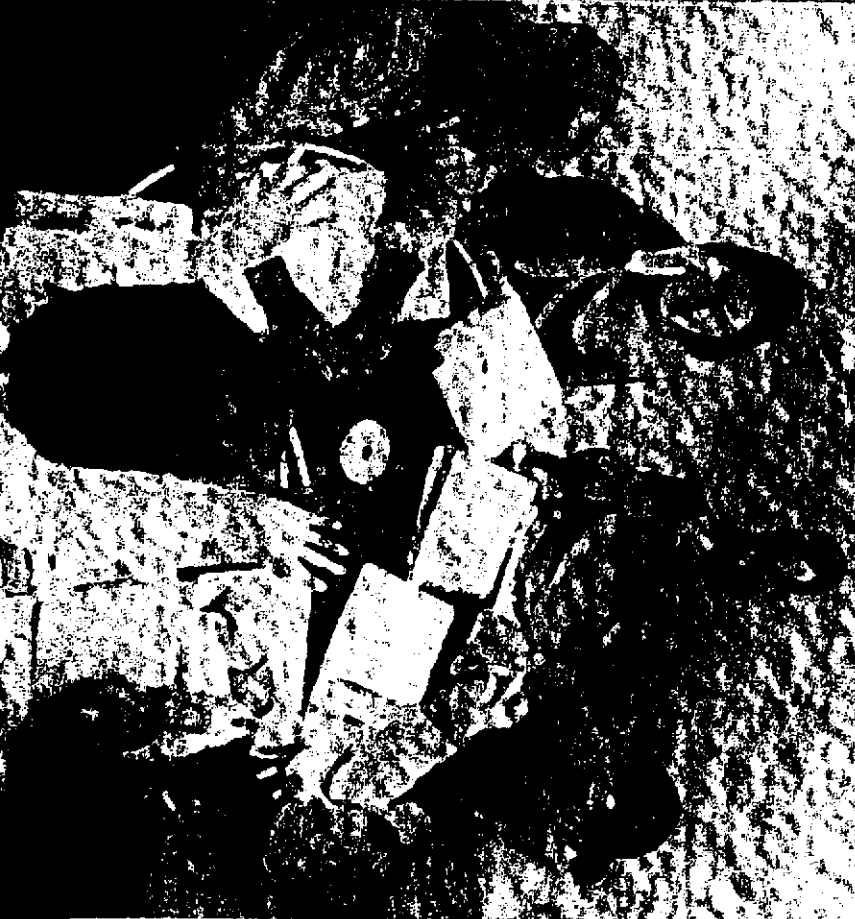
Eventuellement, actions complémentaires envisagées :

Date :

Signatures :

ANNEXE 12

Chambre de Management



Développement des compétences

L'entretien annuel d'évaluation sert à mesurer l'atteinte des objectifs, fixer des axes d'amélioration, formaliser les besoins en compétence. Il constitue un point de rencontre important entre l'évaluateur et l'évalué, et une opportunité, sur le plan professionnel, pour faire le bilan de l'année écoulée et mettre en perspective l'année à venir.

Le développement des compétences, notamment par la formation, est un facteur-clé pour l'efficacité du fonctionnement du Conseil général. Le rôle du cadre est d'inciter régulièrement ses collaborateurs à se former pour assurer un service de qualité. Il doit aussi penser à la formation pour lui-même.

Le cadre s'efforce de développer les compétences de son équipe pour accroître l'efficacité du service et pour permettre à chacun de réussir dans ses missions et de progresser dans sa carrière au sein de sa Direction et du Conseil général.

Le cadre est le premier formateur de son équipe. Il joue un rôle pédagogique auprès de ses collaborateurs. Il sait souligner les améliorations et reconnaître les progrès accomplis, mais aussi détecter les points de faiblesse. Il est capable de transférer son savoir-faire et ses compétences.

Toute personne ayant besoin d'acquiescer une compétence précise pour mieux remplir ses fonctions oriente prioritairement ses choix de formations dans ce domaine. Le manager accompagne son collaborateur dans son choix et sait replacer cette formation dans le cadre d'un parcours professionnel potentiel au sein du Conseil général.

L'acte de formation est ouvert à tout le monde, pour autant qu'il puisse s'inscrire dans un projet professionnel, individuel ou collectif. Le plan de formation s'inscrit dans une perspective d'évolution et de montée en compétences au sein du Conseil général (et pas simplement au sein du service).

Une formation est optimisée lorsque la hiérarchie sait la valoriser au retour du stagiaire et accompagner ce collaborateur dans l'apprentissage de son nouveau savoir-faire. Au niveau individuel, la formation fait l'objet d'une préparation en amont et d'un bilan en aval. Au niveau collectif, elle peut donner lieu à une information plus large pour diffuser les principaux enseignements acquis.

ANNEXE 13

RAPPORT DE L'INSTANCE
PRÉSIDIÉE PAR JEAN-FRANÇOIS CUBY

La politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux

Qu'il s'agisse de la modernisation de l'État, de l'évolution des métiers, de la mobilité professionnelle ou de la promotion sociale, la formation continue est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines qui doit permettre la réalisation des missions confiées à la fonction publique. En 2000, l'État consacrait ainsi 1,85 milliard d'euros à la formation continue de ses agents, soit 3,5 % de la masse salariale (source : DGAFP).

Lors du Comité interministériel à la réforme de l'État du 12 octobre 2000, sur proposition du Conseil national de l'évaluation, le Premier ministre a décidé de lancer une évaluation de la politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux en lui assignant trois objectifs principaux :

- fournir une appréciation qualitative de la formation continue (satisfaction des agents notamment),
- analyser l'articulation entre la politique de gestion des ressources humaines et les objectifs de formation continue,
- s'assurer que l'effort consenti répond effectivement aux enjeux auxquels sont confrontées les administrations, et notamment à l'objectif de modernisation.

Mise en place en mars 2001, l'instance chargée de conduire cette évaluation a réuni une vingtaine de membres de profils différents, tous concernés par le thème : inspecteurs généraux, responsables de services, universitaires et personnalités qualifiées françaises et européennes, du secteur public ou privé. Le rapport d'évaluation s'appuie sur les réflexions menées au sein de l'instance, sur les auditions réalisées, et sur un certain nombre de travaux commandés par l'instance.

Ceux-ci ont permis de décrire et d'analyser aussi bien l'expérience de la formation continue des agents (enquête par questionnaires, réalisée par l'IFOP, à laquelle ont répondu 2 130 agents) que les processus d'élaboration des plans de formation (étude menée par le cabinet OBEA). Les formations interministérielles (étude réalisée par le cabinet IDRH) et l'organisation de la formation continue dans les établissements hospitaliers (étude réalisée par le laboratoire Larequoi de l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines) ont par ailleurs fait l'objet d'une attention particulière. Enfin, une exploitation spécifique de l'enquête *Formation continue 2000*, conçue par le CEREQ et l'INSEE, a permis de réaliser des comparaisons avec le secteur privé alors qu'un travail de l'Inspection générale des Finances abordait les aspects financiers de la formation continue.

PRINCIPAUX CONSTATS DE L'INSTANCE

Dans la fonction publique d'État comme dans la fonction publique hospitalière, le système de formation continue est à présent relativement bien structuré. Conçue initialement comme un droit qui reposait principalement sur les préparations aux concours et examens, la formation continue a

COMPOSITION DE L'INSTANCE D'ÉVALUATION

Président

Cuby (Jean-François), *inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, à partir de juin 2001. Il a succédé à Richard (Jacky), lors de la nomination de celui-ci au poste de directeur général de l'Administration et de la Fonction publique*

Rapporteurs

Chatenay (Yves), *consultant*

Cusset (Pierre-Yves), *chargé de mission au Commissariat général du Plan, Service de l'évaluation et de la modernisation de l'État*

Lajouard (Danièle), *inspectrice générale des Finances*

Membres

Birker (Ernst), *directeur honoraire de Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung*

Bosse (Christian), *adjoint au directeur de la Formation du Centre national de la fonction publique territoriale*

Boudet (Guy), *chargé de mission, bureau P2, Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins, ministère de la Santé*

Cambo (Christian), *chargé de mission, Inspection générale, ministère de la Jeunesse et des Sports*

Cantin (Brice), *adjoint au chef du bureau 2B, Direction du budget, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie*

Denet (Jean-Pierre), *chef du bureau RH3, Sous-direction des ressources humaines et des relations sociales, Direction de l'administration pénitentiaire, ministère de la Justice*

Ducarre (Marion), *chargée de mission auprès du sous-directeur, Direction générale de l'administration et de la fonction publique*

Faroult (Élie), *responsable de la coordination des recherches en sciences sociales, DG Recherche, Commission européenne*

a progressivement été mise au service de la modernisation des services. Il est ainsi très rare aujourd'hui qu'une évolution dans l'organisation des services ou qu'une inflexion de grande ampleur de la politique générale d'une administration ne s'accompagne pas d'un dispositif de formation *ad hoc*.

Aujourd'hui, la fonction publique, s'appuyant sur une mobilisation importante de ressources budgétaires et humaines, peut se prévaloir d'un taux d'accès aux formations supérieur à celui qui est observé dans le secteur privé, avec des formations qui sont en moyenne plus longues.

Les agents, qui reconnaissent pour la majorité d'entre eux l'importance de la formation continue, se montrent en général satisfaits des formations reçues. Ils ont par ailleurs une conception de la formation continue fortement marquée par le souci de l'efficacité dans le poste de travail. Ainsi, pour 85 % des agents interrogés dans le cadre de l'enquête par questionnaires, la formation continue doit d'abord être un "moyen" de maintenir ou d'accroître son efficacité dans son poste. Par ailleurs, 82 % des agents interrogés estiment que les formations suivies leur ont permis d'être plus efficaces dans leur travail.

Par ailleurs, la formation continue offre des retombées au-delà de l'évolution des compétences : la conception des modules de formation favorise la formalisation et la capitalisation des connaissances et des pratiques tandis que les sessions de formation permettent aux agents de se connaître et favorisent tant les décloisonnements entre services que la cohésion au sein d'un même service.

Ces constats positifs ne font pas oublier les risques d'inadaptation du système de formation continue aux enjeux actuels, surtout dans la fonction publique d'État.

Ainsi, la logique des accords-cadres a montré ses limites. Le cadre national et interministériel de ces accords, s'il est pertinent dans le cadre d'une formation continue conçue essentiellement comme un droit, l'est beaucoup moins dans la perspective d'une formation continue conçue comme un vecteur de modernisation, étant donné la diversité des contextes et des réalités organisationnelles d'un ministère à l'autre. La logique quantitative qui prévalait ne semble plus adaptée. L'objectif de rattrapage de l'effort consenti par les entreprises est globalement atteint et le resserrement de la contrainte budgétaire comme la réduction du temps de travail laissent penser que le développement quantitatif de la formation continue n'est plus à l'ordre du jour. Qui plus est, cette logique quantitative, essentiellement axée sur les moyens, se trouve en totale contradiction avec la culture de résultats que la nouvelle loi organique sur les lois de finances cherche à impulser. La logique individuelle qui prévaut présente enfin des lacunes pour les agents eux-mêmes qui, hors les préparations aux concours et examens, ne voient pas de conséquences concrètes, en termes de carrière, à leur effort de formation.

Au-delà des limites inhérentes à la logique des accords-cadres, la formation continue souffre actuellement de plusieurs faiblesses structurelles, à commencer par l'insuffisante distinction des différents types d'actions de formation continue en fonction de leurs objectifs, source de malentendus (notamment entre droit à la formation et devoir d'efficacité) et d'inégalités entre agents.

La formation continue reste par ailleurs insuffisamment intégrée aux autres dimensions de la gestion des ressources humaines : insuffisamment articulée à la formation initiale, largement déconnectée du déroulement de carrière des agents, conçue presque toujours indépendamment des exercices de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), elle ne repose qu'exceptionnellement sur les coûteux travaux réalisés pour mettre au point des référentiels métiers.

L'articulation de la formation continue avec les stratégies des administrations, si elle se fait relativement bien au niveau central, semble plus difficile localement, sauf dans les établissements ou les services qui sont soumis à des contraintes de concurrence, à la pression de l'utilisateur ou à une évolution rapide des techniques.

Enfin, en l'absence de filière professionnelle axée sur la formation, l'animation de cette fonction est très dépendante de la personnalité et de la motivation de son responsable. Ces faiblesses structurelles ont des conséquences sur l'ensemble du processus de conception et

Giraud (Jean-Claude), ingénieur général d'agronomie, ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Larmand-Canitrot (Claire), adjointe au chef du Service de coordination et de formation, Direction générale des douanes et des droits indirects, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Lucas (Jean-Pierre), chef de mission Développement des compétences et des qualifications, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement

Masingue (Bernard), directeur du département Encadrement/Formation, Direction des ressources humaines de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

Mesnard (Hélène), adjointe au chef du Bureau de la formation continue des personnels d'encadrement et des personnels ATOS et ITARF, Direction des personnels administratifs, techniques et d'encadrement, ministère de l'Éducation nationale

Michelangeli (Jean-Paul), directeur du centre hospitalier d'Orsay

Pérez (Coralie), chargée d'études, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

Pérez (Émile), sous-directeur des Enseignements, Direction de la formation de la police nationale, ministère de l'Intérieur

Rosenfeld (Pierre), chef adjoint de la mission Développement de la formation professionnelle continue, Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle

Rouban (Luc), directeur de recherches au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Sciences-Po

Schmeltz (Bernard), sous-directeur du Recrutement et de la Formation, Direction générale de l'administration, ministère de l'Intérieur

Verdier (Éric), directeur du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)

de "production" de la formation continue. Ainsi, l'analyse des besoins, pourtant fondamentale, prend encore trop souvent la forme d'un simple recueil de demandes, en raison notamment d'une implication insuffisante de l'encadrement qui n'est de fait presque jamais évalué en fonction de ses capacités managériales et de la façon dont il utilise, entretient et développe les ressources humaines qui sont mises à sa disposition.

Le suivi des actions de formation, quant à lui, ne permet pas encore un réel pilotage de la politique de formation. En règle générale, il est encore impossible de réaliser un suivi individualisé des actions de formation : l'usage de la fiche individuelle de formation s'est généralisé, mais la pérennité et la transférabilité des informations qui y sont contenues ne sont pas garanties à ce jour.

Enfin, si la pratique de l'évaluation "à chaud" des actions de formation est quasiment systématique, ce type d'évaluation reste d'un usage limité. L'évaluation de l'impact des formations, qui implique la mise en œuvre d'un dispositif plus lourd et différé dans le temps, est beaucoup plus rare.

PRINCIPES D'ACTIONS ET RECOMMANDATIONS

Au fil de ses réflexions, l'instance d'évaluation s'est forgé un certain nombre de convictions :

- une politique de formation continue isolée, nationale et centralisée ne paraît pas pertinente compte tenu du contexte actuel,
 - la formation continue est un moyen essentiel, mais elle n'est qu'un moyen, à mettre pleinement au service d'objectifs clairement identifiés, selon la philosophie et les modalités de mise en œuvre du nouveau cadre budgétaire,
 - on ne saurait continuer à traiter de la formation continue sans distinguer les actions de formation en fonction de leurs objectifs,
 - toute évolution d'ensemble de la formation continue devra être pensée et traitée en rapport étroit avec la situation et les évolutions des formations initiales,
 - les efforts de formation des agents doivent être valorisés dans la carrière, notamment au travers d'une réforme des modalités de promotion interne prenant appui sur une validation des acquis de l'expérience et de la formation,
 - l'implication de tout l'encadrement est la condition première d'une efficacité accrue des formations et, tout d'abord, d'une pleine utilisation de dispositifs déjà anciens tels que la fiche individuelle de formation ou l'entretien de formation, qu'il soit ou non distinct de l'entretien d'évaluation,
 - il importe de favoriser, sans parti pris méthodologique, toutes les formules et méthodes d'apprentissage formelles ou informelles ; ce sont les administrations globalement qui doivent être pensées de plus en plus comme des environnements favorisant les apprentissages : le développement des compétences ne dépend plus de la seule formation.
- Ces quelques principes d'action ont orienté les recommandations formulées par l'instance, et d'abord la distinction de quatre grands types d'actions de formation :
- les formations d'accompagnement des évolutions techniques, réglementaires et organisationnelles, ou liées à la mise en œuvre de projets spécifiques : elles doivent être pleinement à l'initiative de l'administration, être rendues obligatoires si besoin est, être financées et évaluées dans le cadre des évolutions ou des projets qu'elles accompagnent,
 - les formations au "métier" : elles doivent être à l'initiative de l'agent et/ou de la hiérarchie, et doivent faire l'objet d'un plan contractuel pluriannuel entre l'agent et l'administration ; un nombre minimum de jours de formation sur une période donnée pourrait être garanti pour chaque agent ; les plans individuels de formation devraient s'accompagner de l'élaboration, si elles n'existent pas déjà, de "filiales de formation" intégrant aussi bien la formation initiale que les formations de "prise de poste" et d'"accompagnement",

– les préparations aux concours et examens, à l'initiative de l'agent, financées par les "services recruteurs",

– les formations qui rentrent dans le cadre de projets personnels, à l'initiative de l'agent en tant que citoyen, qui devraient être traitées dans un cadre national de formation tout au long de la vie, sans distinction public-privé.

Afin de favoriser l'articulation de la formation continue avec la carrière, il est préconisé de désigner des "conseillers carrière-formation", légitimes et bien identifiés, indépendants de la ligne hiérarchique mais rattachés à la direction des ressources humaines, susceptibles d'apporter une aide à l'agent dans l'analyse de ses besoins en formations au "métier" et de l'orienter dans ses choix sur la base des prévisions relatives aux besoins de l'administration en compétences et en emplois.

Il est également préconisé d'ouvrir une voie de promotion interne permettant l'accès à un corps ou à un grade après validation d'un parcours professionnel et de formation défini en référence aux titres de formation et aux filières professionnelles existantes ou à définir.

Il est indispensable que le management soit évalué sur sa capacité à développer les compétences de ses collaborateurs. Dans cette perspective, il est jugé souhaitable qu'une partie du bilan d'activité du cadre, qui doit servir de support à son évaluation, soit consacrée aux actions destinées au développement des compétences des agents du service dont il assume la responsabilité.

Les différents outils de gestion des compétences (fiche individuelle de formation, volet formation de l'entretien d'évaluation, référentiels de compétences, etc.), doivent non seulement être effectivement utilisés mais faire l'objet d'une progressive intégration dans le cadre de véritables applications de gestion des ressources humaines susceptibles d'identifier quelles sont et où se trouvent les compétences dont l'administration dispose, et celles dont elle a ou va avoir besoin.

L'importance des services déconcentrés, leur proximité des usagers et le souci d'optimiser les ressources incitent à encourager des innovations et des mutualisations qui existent déjà : mutualisation des objectifs, des demandes et des moyens d'ingénierie de formation. C'est le meilleur terrain pour l'interministérialité. Dans cette perspective, il est suggéré de lancer des chantiers d'expérimentation auxquels les syndicats, voire les collectivités régionales, pourraient participer. Quelques financements incitatifs et d'accompagnement (du type contrat d'engagement de développement) seraient à dégager pour mener les études et secondar les pilotages de chacun des chantiers.

Pour encourager la capitalisation des expériences innovantes, il est suggéré d'instaurer ou de réinstaurer un club des responsables de formation qui permettrait l'échange et la diffusion des bonnes pratiques. Un professionnalisme renforcé et une capitalisation/diffusion des pratiques devraient ainsi aboutir progressivement à faire vivre un véritable réseau d'échanges d'expériences animé par la DGAFP.

S'il n'est pas réaliste d'imposer à toutes les administrations des outils de suivi des actions de formation identiques et parfaitement intégrés, en revanche, l'État, après concertation avec les spécialistes et les partenaires sociaux, devrait arrêter quelques lignes communes, une nomenclature de base, afin de suivre ce qu'il estimerait essentiel pour l'avenir, en laissant à chaque entité, sous réserve d'un bon contrôle de gestion, la responsabilité des indicateurs, du suivi et de l'évaluation.

Enfin, l'évaluation des actions de formation doit se faire au plus près du terrain, et notamment à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation. Des évaluations par domaine ou par filière de formation pourraient être réalisées par ailleurs, en donnant la parole tant aux personnes formées qu'à l'encadrement ou aux agents en contact avec les agents formés, voire aux usagers lorsque les formations s'y prêtent. Ce type d'évaluation nécessite des moyens importants, c'est pourquoi il doit être réservé à des actions stratégiques ou coûteuses ayant concerné un nombre élevé d'agents.

Consultation sur Internet :
<http://www.plan.gouv.fr>
<http://www.evaluation.gouv.fr>

Contact :
Pierre-Yves Cusset
Téléphone 01 45 56 51 11
Adresse électronique
pycusset@plan.gouv.fr