



LES SYNTHÈSES DE L'ÉVALUATION

# ÉVALUATION DES DISPOSITIFS DE FORMATION DES AGENTS D'EXÉCUTION ET DES ENCADRANTS INTERMÉDIAIRES ET DE PROXIMITÉ DU DOMAINE PROFESSIONNEL DES INTERVENTIONS TECHNIQUES

FÉVRIER 2016

N°6



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT



## LE CONTEXTE

Les instances du CNFPT s'étaient exprimées lors de l'élaboration du programme national de développement (PND) en 2010 sur la nécessité d'engager un effort particulier en direction des agents de la filière technique notamment en direction des agents de catégorie C, exerçant un métier technique, à travers la formulation d'un axe stratégique spécifique (AXE 2.4).

La formulation de cet axe stratégique s'était appuyée sur plusieurs rapports et notes d'études réalisés par le CNFPT à partir de 2009 qui avaient débouché sur la série des constats suivants :

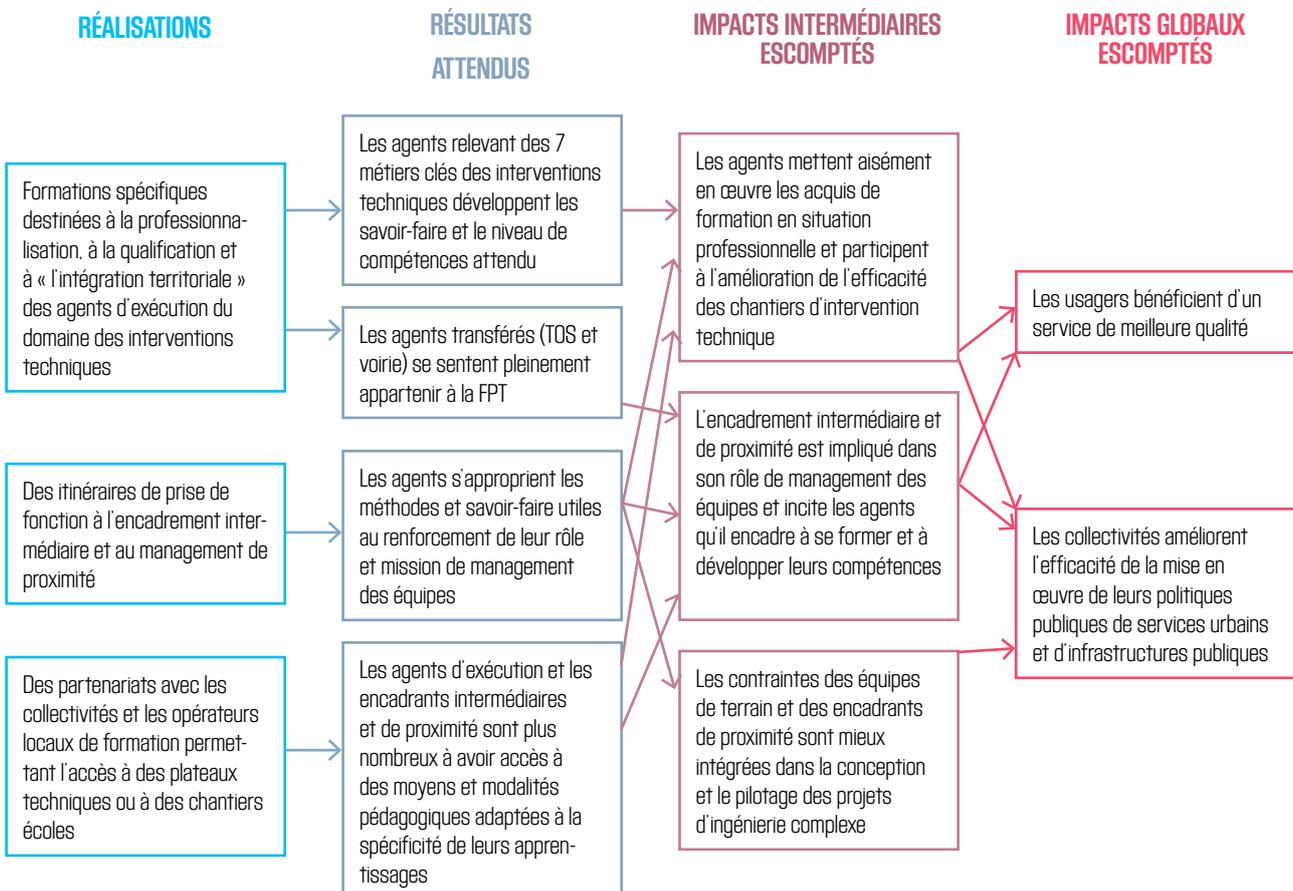
- Une montée en puissance du niveau des compétences attendues de toutes les catégories d'agents, et notamment des agents de catégorie C exerçant dans le champ des interventions techniques, sous l'effet de la complexification croissante des politiques publiques des interventions techniques et des pratiques professionnelles propres à chaque métier.
- Un fort besoin de renforcement des compétences en management de l'encadrement intermédiaire et de proximité, du fait de la spécificité du rôle et des missions des encadrants techniques, par rapport à d'autres types de secteurs professionnels, et du fait du besoin de renouvellement au regard des perspectives de départ à la retraite.
- La nécessité de développer une culture commune et partagée entre les agents territoriaux et les agents transférés (ex TOS et ex agents des DDE) dans le cadre de l'acte II de la décentralisation.
- La nécessité de développer des stratégies pédagogiques et des moyens d'apprentissage, adaptés à ces défis, en particulier pour les agents d'exécution.

La logique poursuivie par l'axe 2.4 du PND a donc visé à :

- Développer des itinéraires spécifiques pour les agents de catégorie C : ONH 6/7-8/13/14<sup>1</sup> et des itinéraires métiers pour faciliter la prise de fonction des cadres techniques
- Développer des coopérations régionales avec des organismes de formation professionnelle ou des collectivités territoriales possédant des plateaux techniques nécessaires au développement des compétences attendues des agents d'exécution du champ des interventions techniques
- Développer des modalités d'apprentissage et des dispositifs pédagogiques plus adaptés
- Renforcer les compétences managériales des encadrants de proximité et intermédiaires

## DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS

Le schéma ci-dessous, appelé diagramme logique d'impacts, restitue la logique d'intervention d'ensemble : des réalisations (le périmètre retenu), aux effets attendus sur les bénéficiaires directs et indirects, résultats de court terme et impacts à moyen et long terme.



<sup>1</sup> Offre nationale harmonisée : ONH 6 « Gestion des espaces publics sans pesticides », ONH 7&8 « Maintenance des bâtiments dans le respect du développement durable », ONH 13 « Agents d'exploitation de la voirie publique » et ONH 14 « Agent d'entretien polyvalent »



## LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation des « dispositifs de formation des agents d'exécution et des encadrants intermédiaires et de proximité du domaine professionnel des interventions techniques » commanditée au cabinet ACADIE a visé à évaluer les premiers résultats et effets de la stratégie mise en place à partir de 2010, afin de disposer des éléments nécessaires à la poursuite de sa mise en œuvre.

L'évaluation a poursuivi trois objectifs :

- 1) identifier les actions réalisées et ayant contribué au renforcement de l'intervention du CNFPT sur les métiers de la filière technique, et notamment au bénéfice des agents de catégorie C.
- 2) mesurer les résultats et apprécier les effets de ces actions:
  - sur le développement de la professionnalisation et de la qualification des agents exerçant dans les 7 métiers clés des interventions techniques ;
  - sur le développement de la culture territoriale des agents transférés (TOS et agents de voirie) ;
  - sur les compétences managériales de l'encadrement intermédiaire et de proximité ;
  - sur l'efficacité des apprentissages induits par le développement de partenariats et de moyens pédagogiques adaptés aux besoins en compétences des agents concernés.
- 3) définir des perspectives d'amélioration susceptibles de renforcer ou d'améliorer les dispositifs mis en œuvre



## LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

- La direction de l'évaluation du CNFPT
- Le comité d'évaluation composé d'un président et de membres du conseil d'administration
- Un comité technique ad hoc composé de membres du CNFPT au niveau central (la DGA-cDF direction de l'ingénierie) le pôle de compétences Infrastructure, les délégations de Provence-Alpes Côte d'Azur, Nord-Pas de Calais, Centre-Val de Loire, et de 4 collectivités territoriales.
- Un prestataire extérieur : le cabinet ACADIE



## LA MÉTHODE

Le comité d'évaluation a fait le choix d'une approche « métier » de façon à cibler spécifiquement les agents exerçant une activité concrète dans le champ des interventions techniques, qu'il s'agisse des agents d'exécution ou d'agents occupant un poste de management intermédiaire et de proximité.

Les métiers identifiés sont des métiers d'intervention technique, ainsi que les métiers d'encadrants correspondants :

### AGENTS D'EXÉCUTION

### ENCADRANTS INTERMÉDIAIRES ET DE PROXIMITÉ

#### Famille : Entretien et services généraux

Chargée/chargé de propreté des locaux

Coordonnatrice/coordonnateur d'entretien de locaux

Agente/agent des interventions techniques polyvalent-e en milieu rural

#### Famille : Infrastructure

Agente/agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers

Cheffe/chef d'équipe d'entretien et d'exploitation voirie et réseaux divers

#### Famille : Espaces verts et paysage

Jardinière/jardinier

Responsable de production végétale

Chargée/chargé de travaux espaces verts

#### Famille : Patrimoine bâti

Ouvrière/ouvrier de maintenance des bâtiments

Assistante/assistant de suivi de travaux bâtiment

#### Famille : Propreté et déchets

Agente/agent de collecte

Coordonnatrice/coordonnateur de collecte

Agente/agent de propreté des espaces publics

Responsable propreté des espaces publics

Cette évaluation s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- Phase de cadrage de l'évaluation : analyse documentaire et entretiens préliminaires (10 entretiens) auprès de la direction générale et de la direction générale adjointe chargée du développement de la formation, du responsable du pôle de compétence ; de délégations régionales et de collectivités territoriales
- Phase d'analyse quantitative de la base GDA : traitement des bases de données GDA 2009-2013 à partir des données disponibles dans le système d'information
- Phase d'analyse qualitative nationale : entretiens auprès des directeurs adjoints à la formation et conseillers formation dans 10 délégations régionales CNFPT aux profils variés
- Analyse qualitative territorialisée sous forme de « focus »

- Analyse approfondie de la stratégie et des pratiques des délégations régionales Alsace-Moselle, Aquitaine et Première Couronne
- Etude de cas au sein de 6 collectivités aux profils variés de ces trois territoires : entretiens auprès d'agents stagiaires (20 agents), de responsables formation / DRH, des responsables hiérarchiques (n+1, directeurs de service... 18 agents) et de formateurs (4). Observations in situ.
- Un atelier d'échange sur les résultats de l'évaluation et la formulation des conclusions a complété l'analyse du cabinet.

Conduite d'avril 2014 à septembre 2015, l'évaluation a apporté des réponses à 5 questions formulées par le comité d'évaluation, reprises ci-dessous dans les principaux enseignements.



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

**QUESTION N°1 :** Quel bilan général peut-on faire des réalisations mises en œuvre en direction des agents d'exécution et des agents d'encadrement intermédiaire et de proximité exerçant dans le domaine des interventions techniques ?

### UN EFFORT QUANTITATIF DES FORMATIONS EST OBSERVÉ ET UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES BESOINS DES AGENTS EST À DÉVELOPPER

- L'effort de développement de la formation en direction des agents de catégorie C de la filière technique est observé, d'un point de vue quantitatif (offre plus importante) et qualitatif (territorialisation de l'ambition nationale, développement des moyens pédagogiques adaptés, diversification de l'offre). Cet effort est identifié par les collectivités et les agents comme un levier essentiel pour acquérir un premier socle de connaissances et de savoir-faire techniques.
- Un certain nombre de freins limite l'accès à l'information pour ces agents. Ces freins peuvent relever du CNFPT (faible lisibilité de l'offre), de la collectivité employeuse (obligation de service, faible sensibilisation...) ou de l'agent lui-même (freins d'ordre psychologique, phénomène

d'auto-censure, représentation peu valorisante du métier exercé...).

- L'offre ONH - Offre nationale harmonisée permet à tous les territoires et à tous les agents de bénéficier d'une formation CNFPT dans un objectif d'égalité. Cependant, il existe des offres régionales diversifiées selon les territoires et les positionnements différenciés des collectivités vis-à-vis de la formation.
- Les délégations régionales disposent de peu de moyens consolidés de connaissance des besoins des agents (entrée « offre » et non entrée « parcours individuels »), et de connaissance des effets des formations sur les parcours des agents. Elles développent cependant de plus en plus de démarches d'adaptation de l'offre aux besoins des collectivités.

**QUESTION N°2 :** Dans quelle mesure les formations techniques dispensées par le CNFPT aux agents d'exécution de catégorie C leur ont-elles permis d'accroître leur niveau de professionnalisation et de qualification (sur les 7 métiers clés) ?

### UNE MEILLEURE PROFESSIONNALISATION DES AGENTS ET LA NÉCESSITÉ DE MIEUX STRUCTURER LES PARCOURS DE FORMATION

- Les formations suivies ont, d'après les acteurs interrogés, des effets positifs sur la professionnalisation des agents ayant suivi des formations, en particulier en termes de sécurité, de perfectionnement technique, d'aisance dans le métier et d'autonomisation des agents. Elles jouent également fortement sur la confiance en soi et la reconnaissance métier (valorisation de la technicité, sécurisation), ce qui est très important pour cette catégorie d'agents. Elles jouent dans certains cas sur la motivation à poursuivre un parcours de formation.
- Par contre, les formations n'ont pas d'effet direct sur le niveau de qualification des agents. L'accès « à un premier

niveau de qualification reconnu » qui se traduirait dans l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre professionnel, lié aux formations, n'a pas été observé.

- Les formations ne sont pas toujours mobilisées dans un ordre cohérent et selon une stratégie pertinente pour l'agent au cours de son parcours professionnel. En effet, si les formations du CNFPT répondent à différents besoins (sécurité, professionnalisation, reconnaissance du statut professionnel, autonomie...), il est observé, dans les parcours de formation, des redondances, des logiques d'aller-retour dans les trajectoires professionnelles, voire le sentiment d'un « sur place » pour certains agents.

**QUESTION N°3 :** Dans quelle mesure les formations techniques proposées aux agents transférés dans le cadre de l'acte II de la décentralisation ont-elles favorisé l'acquisition et le développement d'une culture territoriale commune, susceptible de faciliter l'intégration et les coopérations professionnelles ?

### UNE CULTURE TERRITORIALE COMMUNE À ÉTENDRE À L'ENSEMBLE DES AGENTS DE CATÉGORIE C DE LA FILIÈRE TECHNIQUE

- Les formations spécifiquement conçues pour les agents transférés ont permis de combler les lacunes techniques de ces agents, mais la question du niveau de culture territoriale (connaissance de l'environnement) demeure toujours un enjeu pour l'ensemble des agents de catégorie C de la filière technique en raison de la diversité de leurs parcours professionnels et de la complexité du paysage institutionnel actuel.

**QUESTION N°4 :** Dans quelle mesure les dispositifs de formation destinés à l'encadrement intermédiaire et de proximité des agents du domaine des interventions techniques (agents de maîtrise) sont-ils bien adaptés à la spécificité de cet environnement professionnel et renforcent-ils l'efficacité du management des équipes ?

### DES FORMATIONS EN DIRECTION DES AGENTS D'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ET DE PROXIMITÉ DU DOMAINE DES INTERVENTIONS TECHNIQUES À AMÉLIORER TANT QUANTITATIVEMENT QUE QUALITATIVEMENT

- Les formations de management de proximité peuvent répondre à deux types de besoins : un besoin individuel de l'agent ou une démarche organisationnelle portée par la collectivité. Dans le second cas, les effets des formations en management de proximité sont optimisés lorsque celles-ci s'intègrent dans une démarche de formation-accompagnement de l'ensemble de la chaîne hiérarchique des agents au sein même de la collectivité.
- Les formations au management de proximité répondent partiellement aux besoins des agents de proximité de catégorie C de la filière technique, tant quantitativement (faiblesse numérique de l'offre, faible identification du CNFPT comme proposant des formations « management » pour les agents de catégorie C) que qualitativement (selon les positionnements des collectivités territoriales, certaines n'inscrivent pas leurs agents de catégorie C sur des formations en management ou n'identifient pas la nécessité de former toute la ligne hiérarchique en intégrant les agents de catégorie C).

**QUESTION N°5 :** Dans quelle mesure l'accès à des ressources et des moyens pédagogiques adaptés (chantiers-école, et plateaux techniques notamment) est-il bien réparti sur l'ensemble du territoire et améliore-t-il la qualité des apprentissages et l'acquisition des compétences des agents exerçant dans l'un des 7 métiers clés du domaine des interventions techniques, ainsi que celles des encadrants intermédiaires et de proximité ?

### DES PÉDAGOGIES ADAPTÉES QUI AMÉLIORENT LES EFFETS DES FORMATIONS ET QUI PERMETTENT DE CONTOURNER LES FREINS AU TRANSFERT DES ACQUIS DE FORMATION

- L'évaluation ne permet pas d'affirmer que des moyens pédagogiques adaptés sont accessibles sur l'ensemble du territoire.
- Plusieurs freins peuvent limiter le transfert des acquis de formation : les situations d'illettrisme des agents, les matériels utilisés au sein de la collectivité qui ne correspondent pas toujours à ceux utilisés en formation, la résistance au changement des collègues ou de la hiérarchie, ..., ce qui impacte le processus de professionnalisation.
- Deux paramètres apparaissent optimiser les effets des formations : l'utilisation de pédagogies fondées sur la mise en pratique et l'organisation de la formation en intra collectivité.



## DES PROPOSITIONS POUR L'ACTION

Ces propositions sont le résultat d'une co-production des différents acteurs de l'évaluation. Elles ont été amendées et validées par le comité d'évaluation et sont présentées à la direction générale et à la présidence du CNFPT avant d'être mises en débat au conseil d'administration.

#### PROPOSITIONS STRATÉGIQUES

Poursuivre l'effort qualitatif de formation à destination des agents d'exécution intervenant dans le domaine professionnel des interventions techniques

#### SUGGESTIONS OPÉRATIONNELLES

- Développer la « culture territoriale » dans les formations : contextualiser l'exercice du métier dans l'environnement territorial spécifique de l'agent (sensibilisation et/ou formation des formateurs intervenant dans le champ technique)
- Étudier l'opportunité d'une consolidation de l'offre de formation Métier pour toucher les métiers non couverts par les ONH (jardiniers, agents de propreté des espaces publics...)
- Diversifier les moyens et modalités pédagogiques : poursuivre et intensifier la mise en pratique (chantiers-école, plateaux techniques, visites de site...), développer davantage les outils numériques d'apprentissage (vidéos, tutoriels...)
- Pour les métiers en contact avec les usagers, réaliser une étude sur les enjeux et besoins de formation sur la relation agents/usagers. En tirer des actions de formations ciblées

Mettre en place des actions destinées à lever les freins au départ en formation

- Améliorer la communication sur l'offre et les métiers en interne et vers l'extérieur :
  - > Favoriser la connaissance et l'appropriation en interne (CNFPT, délégations régionales) des outils de communication disponibles
  - > Promouvoir les outils de communication existants auprès des collectivités pour qu'elles se l'approprient et relaient l'information sur l'offre et les métiers auprès des agents (clips métiers, catalogues personnalisés)
  - > Améliorer la lisibilité de l'offre : proposer des vecteurs d'information sur l'offre mieux adaptés aux publics ciblés (site Internet CNFPT simplifié, catalogues plus visuels, stages illustrés par des images de gestes professionnels)
- Poursuivre la territorialisation des actions de formation qui permet de lever les freins au départ en formation des agents (limitation des déplacements et du coût)
- Développer l'offre intra et inter-intra et associer les collectivités locales dans la mise en œuvre de la territorialisation de l'offre
- Adapter l'offre de formation existante aux spécificités des publics visés (réduction de la durée, adaptation du rythme de la formation pour réduire les freins aux obligations de service, travail sur les représentations peu valorisantes associées à certains métiers...).

Améliorer la cohérence des actions de formation dans une logique de parcours

- Organiser les conditions de construction par l'employeur de parcours personnalisés pour les agents (modalités de présentation de l'offre, mise en schémas des parcours de formation). Dans le cas des adjoints techniques territoriaux des établissements, s'appuyer sur les gestionnaires des établissements de l'Éducation nationale
- Structurer une offre spécifique à destination des encadrants intermédiaires et/ou de proximité, notamment dans le cadre de la formation à la prise de poste à responsabilité (encadrement d'équipe, écrits professionnels, animation de réunions...)
- Inciter les collectivités à favoriser le transfert des acquis de la formation par l'agent sur son poste de travail (compatibilité des règles de fonctionnement, outils et matériels, mise en application des acquis de formation)
- Améliorer les modes de connaissance des besoins liés aux parcours des agents par les délégations

Définir la catégorisation de l'offre en direction des métiers ciblés à l'occasion de l'élaboration de la nouvelle nomenclature de formation du CNFPT

- Intégrer la variable Métier dans la nouvelle nomenclature
- Clarifier la classification des compétences Métier des domaines O - Environnement et Q - Génie technique, et plus globalement de l'ensemble du champ des interventions techniques

Définir la stratégie du CNFPT en matière de qualification et de certification concernant les métiers ciblés au regard de l'objectif 2 du PND (axes 2.4/2.8).

- Relancer la certification sur des titres professionnels ciblés (de niveau V.) correspondant aux métiers visés en s'appuyant sur les deux modalités d'accès (formation et VAE.) et développer les partenariats avec des organismes certificateurs (GRETA, AFPA, CFPPA, CFA)
- Réfléchir à la mise en place des dispositifs d'évaluation des acquis et de délivrance d'attestations de compétences par le CNFPT

## EN SAVOIR PLUS



Pour retrouver le rapport complet, rendez-vous sur :

[www.intranet.cnfpt.fr](http://www.intranet.cnfpt.fr) › Espaces métiers › Formation › Évaluation › Contribuer à l'évaluation du PND  
[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr) › Nous connaître › L'organisation du CNFPT › L'évaluation au CNFPT

Vous pouvez aussi contacter :

**Natacha DEVRIENDT** – Direction de l'évaluation : [natacha.devriendt@cnfpt.fr](mailto:natacha.devriendt@cnfpt.fr)