

BILAN ÉVALUATIF DES NOUVEAUX DISPOSITIFS D'INTÉGRATION DES AGENTS DE CATÉGORIES A ET B DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

MARS 2018

N°9



LE CONTEXTE

La refonte des formations d'intégration dans la fonction publique territoriale des agents de catégorie A et des agents de catégorie B fait suite au décret n°2005-1385 du 29 octobre 2015 qui allonge la durée des formations d'intégration **de cinq jours à dix jours** et qui vise à permettre « une meilleure appréhension des fondamentaux de la gestion publique et du management dans les collectivités territoriales ».

Le CNFPT – réglementairement en charge des formations d'intégration dans la fonction publique territoriale – a donc travaillé (entre novembre et décembre 2015) à définir l'économie générale de ce nouveau dispositif en construisant une nouvelle ingénierie de formation – structurée autour de deux périodes de 5 jours espacées d'un temps d'intersession de 1 à 2 mois – dans la perspective d'une mise en œuvre effective au 1^{er} janvier 2016.

À travers cette nouvelle architecture, le CNFPT a poursuivi **deux objectifs** :

- consolider la culture territoriale et renforcer le socle des savoirs fondamentaux, en développant une vision partagée des valeurs du service public et de la fonction publique territoriale et en renforçant les connaissances, notamment sur les fondamentaux du management et de la gestion dans les collectivités,
- améliorer l'articulation entre la formation d'intégration et la formation de professionnalisation en introduisant le principe d'un temps d'observation et d'analyse de l'environnement de travail des stagiaires en intersession.

Ce **bilan évaluatif** présente la spécificité d'intervenir « chemin faisant » sur un dispositif récemment mis en œuvre, non encore stabilisé, et qui fait toujours l'objet d'ajustements dans un processus d'adaptation permanente par les acteurs de sa mise en œuvre.

Un premier bilan réalisé sur l'année 2016 avait amené à un ajustement du référentiel pour l'année 2017.

Ce deuxième bilan évaluatif a donc été réalisé alors même que des modifications étaient/sont encore en cours. Il convient de le considérer comme une **photographie** à un moment donné dans un processus dynamique continu.



VERSION N° 1 DU RÉFÉRENTIEL MIS EN ŒUVRE DÈS JANVIER 2016 PAR L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DU CNFPT

PREMIÈRE PÉRIODE 5 JOURS

- Séquence 1 :** Développer une vision commune de la fonction publique territoriale (sens/valeurs/principes et responsabilités)
- Séquence 2 :** Se positionner en tant que cadre (A ou B) au sein de la fonction publique territoriale
- Séquence 3 :** Anticiper ses besoins de formation afin d'être acteur de son parcours professionnel

INTERSESSION

Observation

DEUXIÈME PÉRIODE 5 JOURS

- Séquence 4 :** Retour d'intersession réalisé dans une optique de partage d'expériences et de pratiques
- Séquence 5 :** S'approprier les fondamentaux de la conduite de projet
- Séquence 6 :** S'organiser pour fonctionner en équipe projet
- Séquence 7 :** Réaliser une étude de cas pratique pour illustrer le fonctionnement en mode projet
- Séquence 8 :** Réaliser une présentation orale des productions collectives
- Séquence 9 :** Intégrer les apports de la formation d'intégration dans son parcours formatif

Bilan n°1 - Novembre 2016



VERSION N° 2 DU RÉFÉRENTIEL AJUSTÉ POUR UNE MISE EN ŒUVRE DÈS JANVIER 2017

PREMIÈRE PÉRIODE 5 JOURS

- Séquence 1 :** Développer une vision commune de la fonction publique territoriale (sens/valeurs/principes et responsabilités)
- Séquence 2 :** Se positionner en tant que cadre (A ou B) au sein de la fonction publique territoriale
- Séquence 3 :** Construire un parcours de formation dans le cadre de la prise de poste pour devenir acteur de son parcours professionnel

INTERSESSION

Questionnement sur la place du stagiaire dans la collectivité employeuse et sur la politique RH de formation de celle-ci

DEUXIÈME PÉRIODE 5 JOURS

- Séquence 4 :** Retour d'intersession réalisé dans une optique de partage d'expériences et de pratiques
- Séquence 5 :** S'approprier les fondamentaux de la conduite de projet
- Séquence 6 :** S'organiser pour fonctionner en équipe projet
- Séquence 7 :** Réaliser une étude de cas pratique pour illustrer le fonctionnement en mode projet
- Séquence 8 :** Réaliser une présentation orale des productions collectives

Bilan n°2 - Juin-Décembre 2017

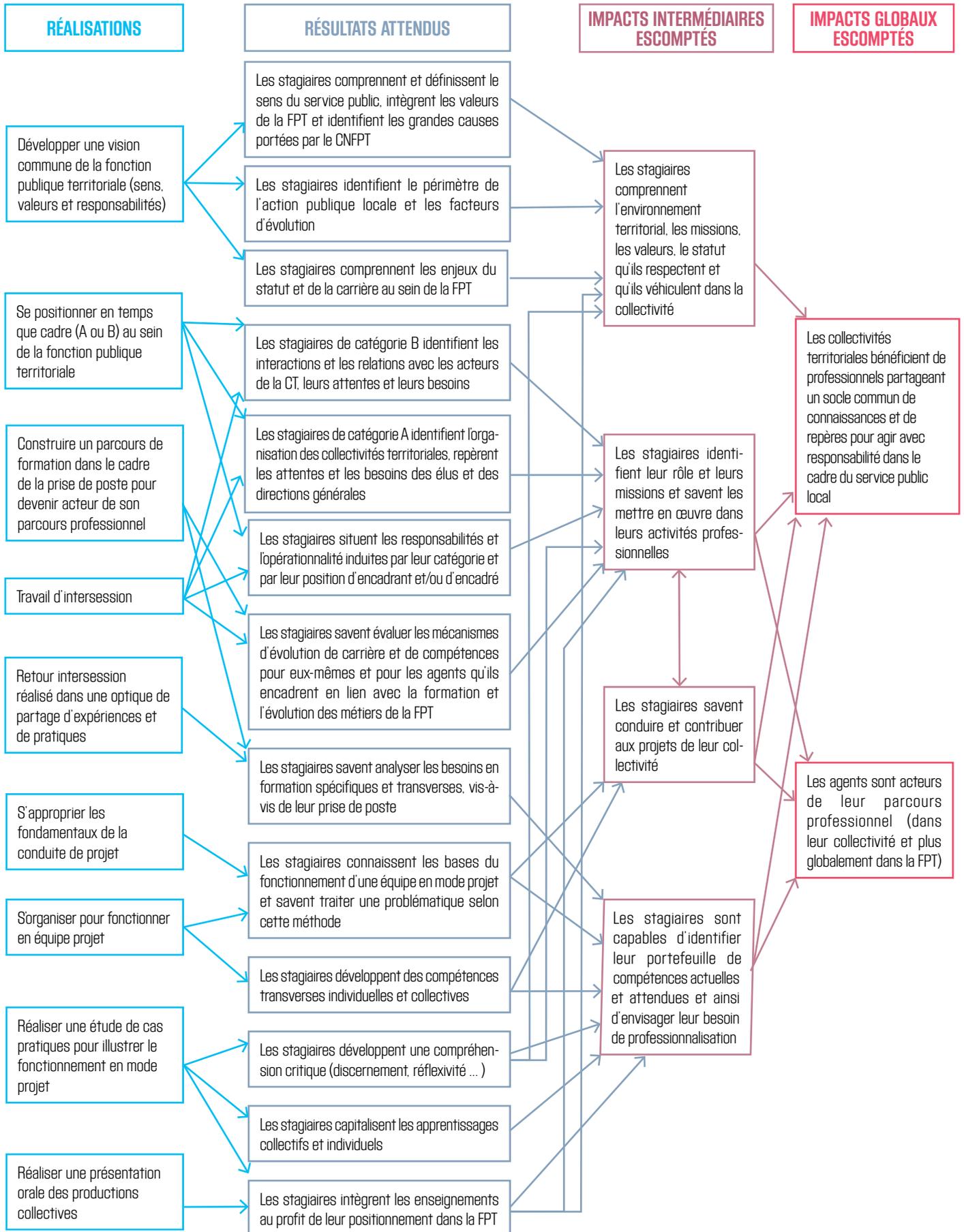
GROUPES DE TRAVAIL POUR LA PRODUCTION DE RESSOURCES NUMÉRIQUES FIA

GROUPES DE TRAVAIL POUR LA PRODUCTION DE RESSOURCES NUMÉRIQUES EN FIB

LE DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS (DLI)

Le DLI ci-dessous décrit la logique d'intervention d'ensemble : des réalisations mises en œuvre aux impacts escomptés à moyen et long termes sur les bénéficiaires du dispositif.

Le bilan évaluatif réalisé en 2017 est structuré autour de trois questions évaluatives (Q1, Q2, Q3) qui se situent au niveau des impacts intermédiaires escomptés.





LES OBJECTIFS

Le bilan évaluatif a eu pour objectifs :

- d'apprécier l'**efficacité** du dispositif sur :
 - l'appropriation des valeurs de service public et des grandes causes inscrites dans le projet d'établissement du CNFPT (Q1),
 - l'identification par les stagiaires de leur rôle et de leurs missions au sein de la collectivité et plus généralement au sein de la fonction publique territoriale (Q2)

- d'apprécier la **pertinence** du dispositif sur le parcours de professionnalisation des stagiaires pour eux-mêmes et pour leur équipe lorsqu'ils sont encadrants (Q3)
- de proposer des **pistes d'amélioration** susceptibles de renforcer ou d'améliorer le dispositif



LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

- La direction de l'évaluation du CNFPT
- Le comité d'évaluation composé de son Président et de huit membres du conseil d'administration
- Les acteurs internes en charge de piloter ou de mettre en œuvre ce dispositif : le service « formations d'intégration, préparation concours, orientation, formations réglementaires », les référentes et les référents FIA et FIB.



LA MÉTHODE

Le bilan évaluatif a été réalisé par la direction de l'évaluation à partir de :

- une analyse comparative des référentiels de formation des FIA-FIB de 5 et de 10 jours
- une analyse GDA-Gestion de l'activité (janvier 2016-septembre 2017)
- une analyse des bilans dématérialisés de fin de session (2016 et 2017)
- des entretiens auprès de conseillères et conseillers formation (18 entretiens), auprès d'intervenantes et d'intervenants (15 entretiens), auprès de stagiaires ayant terminé leur formation d'intégration (30 entretiens)



LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

QUESTION 1 – Dans quelle mesure le nouveau dispositif de formation d'intégration dans la FPT, a-t-il permis aux stagiaires de s'approprier les valeurs du service public et les grandes causes inscrites dans le projet d'établissement du CNFPT au sein de leur collectivité ?

Le nouveau dispositif de formation d'intégration des agents de catégorie A ou B n'a pas modifié les contenus relatifs aux valeurs du service public et n'a pas fait l'objet de mise à disposition de ressources dédiées. Pour autant, les référentes et les référents ainsi que les conseillères et les conseillers formation ont été vigilants à encourager et à accompagner les intervenantes et intervenants dans la modification de leur intervention pour une approche pédagogique plus active.

Les stagiaires ne perçoivent pas de plus-value de la séquence dédiée aux valeurs du service public de la période 1 par rapport aux préparations aux concours mais les échanges autour de ces questions leur permettent de « prendre de la hauteur » et de développer un regard

réflexif sur leur environnement. Les grandes causes sont « distillées » au cours de cette période 1 plutôt qu'abordées spécifiquement en tant que telles.

Les séquences de la période 2 sur la contribution au projet d'une collectivité sont également l'occasion de mobiliser les apports de la première période. Cependant, malgré l'effort des formateurs et des formatrices intervenant sur les deux périodes pour réactiver la réflexion des stagiaires sur la vision commune de la FPT et les missions et rôles du cadre dans le cadre des comités de restitution des études de cas, on observe que les stagiaires - essentiellement centrés sur les objectifs de production de « livrables » - ne font pas ou ne font que peu de lien avec les apports de la période 1.

QUESTION 2 – Dans quelle mesure le nouveau dispositif de formation d’intégration dans la FPT des agents de catégories A et B a-t-il permis aux stagiaires d’identifier leur rôle et leurs missions au sein de la collectivité et plus généralement dans la FPT ?

L’allongement de la durée des FIA et FIB dans la FPT s’est traduite par une modification sensible des objectifs pédagogiques et des contenus dédiés au positionnement du cadre dans la FPT dans le nouveau référentiel et a été accompagné de la mise à disposition de nouvelles ressources pédagogiques.

Le premier bilan à six mois avait permis d’observer que les stagiaires non encadrants pouvaient se sentir moins concernés par cette séquence 2 en raison de la méthode pédagogique utilisée, davantage orientée vers les agents encadrants. Des « micro-cas » sur le management ont alors été mis à disposition des intervenants et des intervenantes pour faciliter le traitement pédagogique de cette séquence. Cette ressource a manifestement produit des effets positifs sur les apprentissages. Les stagiaires se déclarent satisfaits de cette séquence. Ils y trouvent une plus-value par rapport aux préparations aux concours et à leur expérience professionnelle et cela qu’ils soient ou non en situation d’encadrement.

La contribution au projet d’une collectivité a également été pointée comme étant un moyen de mieux identifier le rôle et les missions des agents de catégorie A ou B.

Traitées en période 2, les séquences consacrées aux fondamentaux de la conduite de projet sont perçues de façon plutôt positive par l’ensemble des stagiaires, soit parce que la formation leur permet d’être sensibilisés à la conduite de projet (même s’ils ne la pratiquent pas immédiatement), soit parce qu’elle leur permet un rappel appréciable des bonnes pratiques (lorsqu’ils sont en situation concrète de conduite ou de participation à des projets).

Les acquis développés par les stagiaires lors des séquences de la période 2 participent davantage à une acculturation de la gestion ou de la contribution au projet d’une collectivité et ne font pas nécessairement l’objet d’un transfert en situation professionnelle compte tenu des spécificités organisationnelles de chaque collectivité territoriale.

QUESTION 3 – Dans quelle mesure le dispositif de formation d’intégration dans la FPT des agents de catégorie A et B a-t-il permis aux stagiaires d’envisager leur parcours de formation de professionnalisation pour eux-mêmes et le cas échéant avec les agents de leur équipe, s’ils sont encadrants ?

Il ressort que la formation d’intégration a davantage permis aux stagiaires de confirmer des besoins individuels de développement professionnel préalablement à la FI, en lien avec l’identification des compétences attendues, que de construire un parcours de formation de professionnalisation en tant que tel.

Les apports de la formation d’intégration des agents de catégorie A ou B à la FPT permettent principalement de clarifier les droits et les obligations des agents en matière de formation.

En pratique, un nombre insuffisant de réalisations significatives des séquences consacrées au travail d’intersession à la date de l’enquête (du fait d’un dispositif en cours de déploiement et d’ajustement) ne permet pas de conclure à l’efficacité ou à l’inefficacité des nouvelles modalités proposées en 2017 sur la capacité des stagiaires à envisager leurs parcours de formation pour eux-mêmes ou leurs équipes lorsqu’ils sont en situation d’encadrement.





DES PROPOSITIONS POUR L'ACTION

Ces propositions sont le résultat d'un temps de partage des conclusions du bilan évaluatif avec les référentes et référents des formations d'intégration des structures, puis avec les membres du comité d'évaluation.

PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION GLOBALE	PROPOSITIONS DE SUGGESTIONS OPÉRATIONNELLES
Renforcer la pédagogie des valeurs et des grandes causes.	<ul style="list-style-type: none"> Proposer et rendre accessibles des ressources durant la formation d'intégration : <ul style="list-style-type: none"> proposer aux stagiaires un quiz en amont qui pourrait être exploité au démarrage de la formation par l'intervenant ou l'intervenante ; mettre des capsules à disposition sur les grandes causes (clarifier ce qui est disponible et utilisable) ; proposer des vidéos introductives des séquences. Impliquer encore plus les intervenantes et les intervenants : <ul style="list-style-type: none"> continuer d'encourager les intervenantes et les intervenants à mobiliser des méthodes de pédagogie inductive ; mobiliser davantage les intervenantes et les intervenants sur la coopérative pédagogique, développer les échanges avec les conseillères et les conseillers formation et les échanges de pratiques entre intervenantes et intervenants ; mieux détecter la capacité des intervenantes et intervenants à intégrer la dimension relative aux valeurs et aux grandes causes de façon pertinente durant la formation. Faire le lien avec des situations concrètes : <ul style="list-style-type: none"> intégrer systématiquement la dimension des valeurs et des grandes causes dans toutes les études de cas de la première et de la deuxième période ; promouvoir les grandes causes du CNFPT en faisant le lien avec l'actualité.
Maintenir le travail d'intersession en améliorant ses conditions de réalisation.	<ul style="list-style-type: none"> Associer et impliquer les collectivités dans la démarche en les informant que les stagiaires devront rencontrer leur N+1 et la RH de leur collectivité. Clarifier davantage les « livrables attendus des stagiaires » de retour de cette intersession. S'assurer du passage de relais entre l'intervenant ou l'intervenante de la fin de la période 1 et l'intervenant ou l'intervenante du début de la période 2.
Ou bien...	
Proposer d'autres modalités que l'intersession permettant aux stagiaires d'être directement acteur de leur parcours.	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition, en libre-service, des stagiaires des ressources numériques dédiées à l'analyse de ses besoins de formation et à la construction de son parcours professionnel (dans une logique d'autonomisation).
Favoriser la prise en compte des besoins de formation et d'élaboration de parcours pour les cadres A ou B et leurs équipes.	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer un travail sur le parcours professionnel à l'occasion des « micro-cas » afin de compléter les points de vue de l'encadrant / l'encadré de manière à favoriser la prise en compte de l'importance de la formation pour tous les agents de son équipe et non pas seulement « pour soi » et ainsi permettre une meilleure appropriation du « rôle et des missions » du cadre vis-à-vis de la formation, que le stagiaire soit en situation d'encadrement ou pas.



EN SAVOIR PLUS

Pour retrouver le rapport complet, rendez-vous sur :

www.intranet.cnfpt.fr › Espaces métiers › Formation › Évaluation › Contribuer à l'évaluation du projet d'établissement

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