



**Ministère
de l'Équipement,
des Transports
et du Logement**

MODES D'APPRENTISSAGE

**ILLUSTRATIONS
ET CAS REELS**

Mars 1997

Direction du Personnel et des Services

sommaire

- **espace de formation individualisée**
ENTPE de Vaulx-en-Velin..... 2
- **préparation individualisée au concours de dessinateur**
CIFP de Paris..... 7
- **remises à niveau individualisées**
CIFP de Nancy..... 13
- **remises à niveau individualisées & transversales**
DDE du Tarn-et-Garonne..... 17
- **préparation individualisée aux concours & examen de secrétaire administratif**
DDE de l'Hérault..... 20
- **capitalisation & diffusion des pratiques de l'aménagement des espaces collectifs**
DDE du Puy-de-Dôme..... 24
- **élaboration du « porter à la connaissance » dans les POS**
DDE du Puy-de-Dôme..... 30
- **formation-action & démarche qualité**
DDE de la Corrèze..... 35
- **formation par compagnonnage des AETPE**
DDE de la Moselle..... 41
- **guide du candidat au concours interne de contrôleur des TPE**
DDE de la Moselle..... 44

ESPACE DE FORMATION INDIVIDUALISEE

ENTPE DE VAULX-EN-VELIN

. le contexte général

Cette expérience, menée par l'ENTPE de Vaulx-en-Velin jusqu'à la création d'un « espace de formation individualisée », se déroule dans le cadre du traitement de la PEC. La chargée de formation de l'ENTPE assure la maîtrise d'oeuvre de cette opération. Y ont collaboré également, à titre de conseil, les CIFP 71 et 75 ainsi que l'OBEAO (**OB**servatoire des **EAO**) sis à Aix-en-Provence au sein de l'ENTE.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Diverses raisons, mises en exergue par la chargée de formation de l'ENTPE, concourent à définir dans le temps l'émergence du problème.

D'abord, la participation plusieurs années consécutives de mêmes agents aux PEC collectives, définit une charge d'ordre économique et organisationnel pour le service, et représente une charge d'ordre psychologique difficilement admise par les agents en situation d'échec. Et, des demandes individuelles sont clairement identifiées, qui concernent l'actualisation des connaissances dans les domaines généraux (mathématiques, français), et de manière ponctuelle les domaines mêmes de la PEC. Pour pallier ce problème, la chargée de formation met en oeuvre, depuis 1992, une démarche d'individualisation de la PEC, fondée sur les notions d'évaluation préalable des candidats, de formation longue modulaire et de tutorat.

Puis et enfin, la démarche d'individualisation engendre elle-même des besoins des formateurs et tuteurs, demandeurs de concepts et d'outils pédagogiques. La chargée de formation fait part de ce constat au secrétaire général qui lui demande d'examiner ce nouveau problème afin de lui proposer une solution.

.. la solution envisagée

Suggérée par la chargée de formation et acceptée par le secrétaire général, la solution découle logiquement de la démarche d'individualisation déjà engagée. La notion de « plan individuel de formation », conjuguée à l'idée de création d'un « espace de formation individualisée », constitue a priori la base d'une réponse plus structurée que la seule démarche d'individualisation, à l'ensemble des demandes émanant :

- de l'institution (problèmes de rentabilité économique et organisationnelle) ;
- des candidats et élèves/stagiaires (problèmes d'efficacité et de motivation) ;
- des formateurs et tuteurs (problèmes de positionnement et de compétences).

La mise en oeuvre du plan individuel de formation n'exclut aucune voie particulière de formation :

- formation externe (stage dans un organisme externe au ministère) ;
- formation interne classique, traditionnelle ou institutionnelle (stage en CIFP ou en régie) ;
- formation individuelle ou individualisée (apprentissage multiformes au sein de l'espace de formation individualisée à concevoir et créer).

La politique de mise en oeuvre de ce dispositif prône même de recourir à la combinaison de plusieurs formules de formation, lorsque nécessaire. Ainsi, l'espace de formation individualisée ne constitue pas un lieu obligé de formation pour tous les agents, mais un lieu possible et complémentaire.

. le dispositif de formation

.. l'organisation générale du dispositif

Plusieurs phases jalonnent le suivi des actions de formation :

- formulation des demandes ;
- traitement des demandes ;
- accès à la formation.

Les demandes de formation s'expriment selon deux modalités, l'une concerne les besoins exprimés lors de l'entretien annuel d'évaluation, l'autre, les besoins exprimés directement auprès de la chargée de formation.

Fait suite à l'expression de la demande, un entretien individuel conduit par la chargée de formation et placé sous le signe du bilan, du conseil et de l'orientation. Cet entretien permet de bâtir un parcours pédagogique individualisé. Puis, la négociation entre l'agent concerné, son supérieur hiérarchique et le bureau formation aboutit à l'élaboration d'un plan individuel de formation.

Selon son plan individuel de formation, l'agent accède, soit à une formule de formation, soit à une combinaison des différentes formules de formation proposées, externe, interne classique, interne individualisée.

.. l'espace de formation individualisée

L'espace de formation individualisée se caractérise par son organisation et son fonctionnement.

... organisation de l'espace de formation individualisée

Physiquement, l'espace de formation se compose exclusivement d'un local situé à proximité du bureau de la chargée de formation et aménagé pour la cause :

- documentation (60 livres référencés, 35 dossiers thématiques, revues périodiques) ;
- enseignement assisté par ordinateur (8 didacticiels dans les domaines du français et des mathématiques) ;
- matériel informatique (1 micro-ordinateur, 1 imprimante) ;
- matériel de bureau (photocopieuse à proximité, table, chaises ...).

L'équipe pédagogique, constituée de 3 formateurs occasionnels internes, anime les formations individualisées en assurant des permanences programmées au sein de l'espace. La chargée de formation encadre cette équipe.

... fonctionnement de l'espace de formation individualisée

L'espace propose 3 modes de fonctionnement aux utilisateurs potentiels. Ces modes de fonctionnement définissent chacun un type d'accès différent selon le degré d'autonomie « décerné » aux utilisateurs forts de leur plan individuel de formation :

- mode « libre » ;
- mode « guidé » ;
- mode « accompagné ».

Le mode « libre » consiste à mettre à la disposition des utilisateurs, l'espace de formation et ses ressources pédagogiques. Cette mise à disposition s'effectue par le truchement d'une simple réservation, dépendante du seul facteur de fréquentation du lieu ; 4 jours hebdomadaires sont prévus à cet effet. Dans ce mode d'utilisation du lieu de formation, les utilisateurs jouissent donc d'une totale liberté d'apprentissage.

Le mode « guidé » comprend, en sus des attributs du mode « libre » (mise à disposition du lieu et des ressources), le conseil et l'accompagnement des stagiaires dans leur démarche individuelle. La chargée de formation exerce cette activité et responsabilité lors d'une permanence hebdomadaire. Ce travail consiste à conseiller les stagiaires en matière d'utilisation de l'espace de formation et en matière d'usage de ses diverses ressources. Il s'agit essentiellement d'un travail d'accompagnement pédagogique sur les méthodes d'apprentissage.

Le mode « accompagné » comprend, en sus des qualités du mode « guidé » (mise à disposition du lieu et des ressources, accompagnement pédagogique), des animations collectives thématiques, et un suivi individuel étroit des apprentissages et des acquisitions de connaissances. Les formateurs et tuteurs assurent une permanence hebdomadaire pour effectuer ce travail d'accompagnement sur les méthodes et les contenus.

.. mise au point de l'espace de formation individualisée

Différentes étapes ponctuent la création de l'espace de formation :

- établissement du projet par la chargée de formation et des partenaires externes (mars à juillet 94)
- inventaire des ressources documentaires et outils pédagogiques de l'ENTPE (juillet/août 94)
- constitution du fonds documentaire et tests des EAO (septembre à décembre 94)
- organisation matérielle (janvier/février 95)
 - agencement de l'espace, délimitation des aires pour la lecture, les séances collectives, la pratique de l'EAO...
 - organisation documentaire (chargée de formation + documentaliste ENTPE) régie selon le principe d'accessibilité à des utilisateurs non familiarisés aux services bibliothécaires et de documentation, et à la micro-informatique.
 - désignation de correspondants pour les EAO (maintenance matériels et logiciels informatiques), la bibliothèque/documentation (information/gestion documentaire), et la communication (information/actualité).
- marketing par la chargée de formation, la chargée de communication et le maquettiste (janvier à mars 95)
 - présentation du projet en Commission Locale de Formation, en Comité de Direction
 - parution d'articles dans le journal interne
 - réalisation d'une affiche
 - conception d'une plaquette individuelle (dans le prolongement de la plaquette « PEC, suivez le guide »).
- constitution de l'équipe pédagogique (février/mars 95)
 - recensement des formateurs internes et tuteurs potentiels par domaine (lors des entretiens d'évaluation 94)
 - qualification pédagogique des formateurs et tuteurs avec pour axes directeurs les conditions d'apprentissage des adultes et le rôle du formateur dans le cadre de l'individualisation de la formation
 - animation des équipes par « formation ».
- établissement des plans individuels de formation (février 95 =>)
 - conduite des entretiens bilan/conseil/orientation par la chargée de formation puis éventuellement par le tuteur
 - formalisation d'un parcours individualisé au niveau des objectifs de formation, des modes d'apprentissage, des outils, de la durée, du conseil bibliographique...
 - négociation et validation du contrat par l'agent, son supérieur hiérarchique et le bureau de formation.
- mise en service (mars 95)
 - organisation d'une demi-journée « portes ouvertes » par la chargée de formation et deux formateurs internes
 - fonctionnement à mi-temps, 2 journées complètes (7h30-18h) et 1 demi-journée (11h30-18h), incluant des plages « hors temps de travail » pour favoriser les réflexes d'auto-apprentissage et permettre une souplesse/organisation des services
 - dans un premier temps, pas d'inscription préalable pour les plages réservées au libre accès, mais observation de la fréquentation.

. bilan 1995

La montée en puissance du dispositif a été progressive. Son fonctionnement avec une équipe pédagogique restreinte (la chargée de formation + 3 tuteurs) de mars à décembre 95, a conduit à un choix d'actions pilotes dans le cadre des accès « guidé » et « accompagné », sans perturbation pour l'accès « libre » :

- accès accompagné, 2 PEC retenues
 - concours externe d'adjoint administratif, mise à niveau en français et en mathématiques (5 agents ; 2 tuteurs : EAO/séances collectives)
 - concours CSTPE et secrétaire en chef des SD « option formation » (8 agents ; 2 tuteurs : bibliographie/séances collectives/EAO)
- accès guidé
 - mise à niveau de culture générale en mathématiques et en français du personnel ouvrier et des CES (4 agents ; 1 tuteur : EAO/supports écrits)
- accès libre
 - concours et examen professionnel de SA, mise à niveau en français, méthodologie et entraînement aux épreuves (8 agents ; travail individuel ou en groupe)
 - concours interne ITPE (1 agent ; mise à disposition d'ouvrages et d'annales)
 - formateurs internes (7 agents ; consultation d'ouvrages pédagogiques et recherche de supports)
 - recherche d'informations sur divers concours.

. commentaires

L'attente d'un nouveau local plus spacieux et fonctionnel, prévu début 97 dans le cadre de l'extension de l'ENTPE, permettra de développer l'audiovisuel, l'EAO et ...la convivialité !

La nécessité d'un « marketing » permanent auprès des différents acteurs s'est fait ressentir :

- chez les agents, la démarche d'autoformation, même accompagnée, n'est généralement pas un « réflexe », elle est plus ou moins aisément intégrée selon la cible.
- chez les formateurs internes, les nouvelles pratiques impliquent une adaptation des comportements et l'acquisition de nouvelles compétences.
- chez les chefs de service, des actions telles que la sensibilisation de leurs agents et leur propre implication dans la définition des plans individuels de formation, se sont imposées.

La nécessité d'un accompagnement « formation » préalable, s'est également révélée :

- pour les agents, « apprendre à apprendre »
- pour la chargée de formation et les formateurs internes, qualification pédagogique sur le sujet des formations individualisées.

PREPARATION INDIVIDUALISEE AU CONCOURS DE DESSINATEUR

CIFP DE PARIS

. le contexte général

La PEC définit le cadre général de l'opération dont la maîtrise d'oeuvre est assurée par un chef de projet du CIFP de Paris. L'aide et l'assistance d'un intervenant externe au ministère (membre de l'Education Nationale) ont contribué à la préparation et à la réalisation de ce projet.

. la problématique

.. le problème, son émergence

D'abord, le chef de projet du CIFP de Paris, chargé de la PEC, constate que le dispositif de formation classique, préparant les candidats au concours de dessinateur, ne s'est pas avéré satisfaisant, en grande partie du fait de l'hétérogénéité des populations de candidats, et de la difficulté de la formation « ancienne » à s'adapter à ces différences.

Puis, dans le jury même du concours, un membre de l'Education Nationale avance qu'il a mis au point une méthode permettant a priori de pallier ce type de problème. Cette méthode procède de l'individualisation des parcours de formation.

Enfin, dans le même temps, le CIFP mène une réflexion collective sur le thème des nouvelles pratiques de formation.

Au vu et à l'analyse de toutes ces circonstances, le chef de projet propose, au directeur du CIFP, d'expérimenter la solution évoquée par le représentant de l'Education Nationale, avec la collaboration de celui-ci. Le directeur donne son accord.

.. l'expérimentation engagée

L'hypothèse de base de cette expérimentation, engagée depuis janvier 1995, préconise la mise en oeuvre d'une formation individualisée, pour accroître la motivation, et permettre à chaque candidat de progresser à son rythme. L'action porte tant sur la mise à niveau préalable que sur la préparation même au concours. A terme, cette formation individualisée prendra la forme d'un mode d'apprentissage dit « d'autoformation accompagnée ».

Cette opération consiste également à tester et valider une démarche, puis à transférer aux services la méthode qu'elle sous-tend. La société Renault et l'Education Nationale ont déjà expérimenté cette démarche.

. le dispositif de formation

.. les principes généraux du dispositif

La préparation au concours de dessinateur est prévue sur deux ans, pendant lesquels le candidat travaille à son rythme, selon un parcours personnel.

Les principaux éléments d'un « référentiel » de la fonction de dessinateur ont d'abord été constitués par les concepteurs, à partir des exigences du concours interne et de la connaissance des postes de travail. Ce référentiel est évolutif, et adaptable en fonction des enseignements de l'expérience.

Un parcours de formation a pu être ainsi défini en plusieurs modules, eux-mêmes divisés en séquences, de différents niveaux, qui vont de modules généraux à des modules plus spécialisés. A chaque module correspond un « dossier d'apprentissage », sous la forme d'un classeur, qui vise l'atteinte d'un objectif spécifique (voir ci-après).

Lors de regroupements périodiques en salle, des formateurs internes, formés à la méthode et à la pédagogie propre à la formation individualisée, encadrent l'activité d'un groupe d'apprenants, qui travaillent chacun sur un dossier. A la demande, ils font les apports nécessaires au déblocage des situations d'apprentissage.

.. les documents, l'espace de travail

Les « dossiers d'apprentissage » sont conçus de manière à prendre en compte la diversité individuelle des modes d'apprentissage. En conséquence, le concepteur prévoit des situations d'apprentissage diversifiées et des supports variés (croquis, transparents dans le dossier, mais aussi maquettes papier, maquettes bois, objets réels en accompagnement du dossier).

Une grande rigueur dans la présentation des documents est indispensable. La maquette graphique est identique pour chaque dossier de façon à sécuriser l'apprenant par des repères. Chaque page fait l'objet d'un seul message, avec des consignes de travail, illustrées de manière humoristique pour rendre le document plus convivial.

La rédaction des consignes doit être particulièrement soignée ; elle est constamment testée sur les apprenants, en vérifiant leur bonne compréhension. Ces dossiers ont été et sont encore réalisés (progressivement) par les formateurs internes. Ils sont photocopiables en autant de documents que nécessaires. Chaque séquence fait l'objet d'une « fiche » autonome et utilisable seule. Les dossiers sont gérés par le CIFP et mis à disposition des apprenants lors des regroupements.

Cette méthode implique un fonctionnement du centre de formation en « centre de ressources », organisant la mise à disposition des supports et des apports de formation selon les besoins exprimés par les apprenants. Il est alors nécessaire de prévoir des espaces de travail différents, pour le travail individuel, le travail collectif (y compris vidéo), et les temps d'évaluation.

.. les modalités d'apprentissage

Après un accueil et une présentation de la méthode, chaque apprenant progresse à son rythme de dossier en dossier, passant d'une séquence à l'autre par des exercices auto-correctifs, puis à la fin d'un dossier par une « *évaluation* »

formative » (*) effectuée avec le formateur. Après plusieurs dossiers, l'apprenant passe une « *évaluation sommative* » (**) qui lui permet de valider ses connaissances et d'accéder à un nouveau pallier d'apprentissage, si l'apprentissage précédent s'est bien déroulé. Dans le cas contraire, il prend un dossier différent sur le même thème et reprend le cycle précédent.

Tout exercice est suivi de son corrigé de manière que l'apprenant, informé immédiatement de sa réussite ou de son échec, puisse se corriger et comprendre les raisons de ses erreurs. Les situations d'apprentissage sont multipliées pour que le dossier puisse s'adapter à des rythmes d'apprentissage différents : des branchements conditionnels permettent, après certains exercices, de sauter les suivants en cas de réussite aux exercices du même type.

(*) « *évaluation formative* » : *évaluation qui vise à informer l'apprenant et le formateur du degré d'atteinte des objectifs, au fil du déroulement de la formation.*

(**) « *évaluation sommative* » : *évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement), c'est-à-dire ici de marquer le passage d'une étape importante de l'apprentissage.*

.. les formateurs

Les formateurs internes sont des dessinateurs confirmés, préalablement informés des principes de fonctionnement de la méthode. Ils ont suivi une formation courte de prise en main de la méthode de formation individualisée, qui leur a permis de construire ensuite les séquences et les dossiers d'apprentissage. Ils ont également participé à une formation à la pédagogie, pour être capables de diagnostiquer les blocages des apprenants, et y remédier.

Ces formations ont été assurées par le concepteur de la méthode (intervenant de l'Education Nationale), qui a accompagné l'expérimentation tout au long de la première année.

. le bilan et les perspectives

.. bilan provisoire

Cette formation a été expérimentée au CIFP de Paris, de mars à juin 1995, par un groupe de 20 candidats en PEC dessinateur, à raison d'une demi-journée par semaine.

11 dessinateurs confirmés ont été formés à la méthode, et ont accompagné les apprenants par roulement d'équipes de 2 formateurs en salle. Dans le même temps, ils ont créé avec l'aide d'un dessinateur du CIFP, les 13 premiers dossiers d'apprentissage. A l'issue de cette première formation, 3 candidats ont réussi le concours de dessinateur.

A l'automne 1995, les formateurs ont réalisé les dossiers nécessaires à la suite des apprentissages, et les candidats poursuivent leur mise à niveau et leur PEC grâce à cette méthode de formation individualisée.

Fin 1995, l'expérimentation n'en est qu'à mi-parcours, et peu d'éléments objectifs sont susceptibles d'être notés quant à l'efficacité globale du dispositif en matière de PEC (la réussite de 3 agents au concours 1995 a tenu en bonne partie à « l'équation personnelle » de ces candidats).

Cependant, il est d'ores et déjà certain que cette méthode rencontre une grande adhésion de la part des apprenants comme des formateurs : les candidats s'investissent réellement dans la préparation, et les formateurs se sont engagés totalement dans l'expérience, notamment par la conception des dossiers.

.. perspectives de transfert aux services

Le transfert de ce mode de préparation est engagé pour un service d'Ile de France qui dispose d'un nombre suffisant de formateurs et de candidats. Pour les autres services, l'apprentissage continuera à s'effectuer au CIFP, dans l'attente de nouveaux transferts, y compris sur des sites pilotes regroupant plusieurs services. Les formateurs devront alors être relayés par des tuteurs assurant une relation de proximité. Dans tous les cas, le CIFP de Paris assure un rôle d'assistance et de conseil pour la mise en place de la méthode.

Une recherche est engagée sur l'extension possible de la méthode à d'autres domaines de mise à niveau, tel celui du français, qui permettrait aux services de capitaliser les enseignements d'une mise en place préalable concernant le dessin.

. commentaires

.. avantages et inconvénients

L'avantage principal est constitué par la possibilité donnée à chaque agent de progresser à son rythme, suivant son niveau de connaissances initiales et ses capacités de compréhension. L'individualisation est réelle et permet l'acquisition de bases solides, nécessaires avant la préparation même aux épreuves.

Au-delà de la PEC, des connaissances de base (notion d'échelle, projection dans l'espace ...) peuvent être réutilisées immédiatement par les agents dans leurs fonctions actuelles. Ces mêmes thèmes ou dossiers pourront être utilisés lors de formations de perfectionnement pour des fonctions spécifiques (lecture de plan, ADS ...).

Un intérêt plus indirect pour le formateur et le chargé de formation consiste en la concrétisation de la notion d'évaluation, qui devient un processus naturel dans le cycle d'apprentissage.

La mise en place de la méthode a demandé un investissement initial lourd pour la recherche de formateurs compétents sur le plan technique, et motivés par l'établissement de nouvelles relations pédagogiques basées sur l'écoute ainsi que par la conception et la constitution des dossiers. La conception d'un dossier de base a réclamé en moyenne 12 heures de travail. Et ces dossiers devront évoluer en fonction de leur appropriation réelle.

.. analyse économique

En phase de transfert, le coût financier de cette méthode sera relativement faible pour les services (achat de classeurs, pochettes plastiques, reprographie de documents ...). L'investissement majeur se situe plutôt au niveau de la réflexion nécessaire à l'organisation, au fonctionnement et à la maintenance du système, d'un point de vue matériel, mais également fonctionnel (par exemple, prévision d'une animation du réseau des formateurs et des tuteurs).

.. importance des acteurs

L'individualisation de la formation, mise en oeuvre par cette méthode, induit un nouveau comportement de la part de l'ancien « stagiaire », qui devient acteur de sa formation et donc réellement « apprenant ». Le sentiment de maîtrise de son parcours d'apprentissage, et donc sentiment de responsabilité, définit un facteur d'entretien de la motivation.

Il faut insister sur l'intérêt de relayer l'action des formateurs par celle des tuteurs dans les unités de travail, qui suivront la progression de chaque apprenant et pourront débloquer au jour le jour les difficultés d'apprentissage.

Plus largement encore, la capacité du service d'affectation à proposer différents moyens permettant à l'agent de se repérer, de profiter d'un accompagnement, et de mettre le plus directement possible en pratique ses acquis, est essentielle dans cette méthode comme dans tout dispositif d'apprentissage.

Le CIFP aujourd'hui, et demain les chargés de formation, ont un rôle clé dans l'organisation du dispositif, puisque le succès de la pédagogie individualisée passe par la capacité effective de l'apprenant à mobiliser en temps et en heure les ressources dont il a besoin. Le CIFP met au point en ce sens un cahier des charges qui facilitera le transfert dans les services.

REMISES A NIVEAU INDIVIDUALISEES

CIFP DE NANCY

. le contexte général

L'opération se situe à la fois, dans le cadre national de la rénovation de la préparation à distance, et dans le contexte de la PEC. Sa maîtrise d'oeuvre est assurée par un chef de projet du CIFP de Nancy.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Les chargés de formation de l'interrégion du CIFP de Nancy mettent en exergue les constatations suivantes :

- la PEC classique, principalement orientée vers l'entraînement aux différentes épreuves, s'avère inadaptée aux agents qui ne possèdent pas le niveau requis pour se présenter au concours ;
- les formateurs internes sont confrontés aux difficultés liées à la gestion de groupes hétérogènes. Les candidats montrent des lacunes dans les disciplines académiques du français et des mathématiques ;
- intégrer le français et les mathématiques dans le cadre de remises à niveau s'avère souvent difficile pour des formateurs internes, dont ce n'est pas la spécialisation initiale, surtout lorsqu'il s'agit d'enseignements adaptés au profil de chaque apprenant ;
- le recours systématique aux professeurs de l'Education Nationale n'est pas toujours à la portée de la bourse des services, notamment lorsque la population à former est importante.

Les difficultés inhérentes à la mise en oeuvre de ce genre d'action de formation résident donc dans le double problème, de compétences internes et de moyens budgétaires.

Ce problème est mis en avant dans le cadre du club des chargés de formation. Profitant de la campagne de revalorisation de la PEC, le chef de projet du CIFP et les chargés de formation de plusieurs services décident de mener une réflexion sur ce thème pour dégager une solution.

.. la solution envisagée

Afin de pallier tous les inconvénients existants des préparations au concours, le chef de projet du CIFP, en liaison avec les mêmes chargés de formation de l'interrégion, préconise et décide d'expérimenter un dispositif innovant destiné à :

- permettre à chaque candidat de se positionner par rapport au niveau du concours, dans les domaines du français et des mathématiques ;
- faciliter la mise au point d'un système de remises à niveau individualisées.

Le premier concours visé est celui de chef d'équipe d'exploitation. Ensuite, seront traités ceux d'assistant technique et d'ingénieur des travaux publics de l'Etat.

. le dispositif de formation

.. l'organisation générale du dispositif

Le dispositif prévoit plusieurs temps différents :

- le positionnement des agents ;
- le suivi de la formation.

Sur la base du volontariat, les candidats effectuent des exercices de positionnement pour estimer leur niveau. Les tests se déroulent dans une salle, en temps limité (2 * 2 heures). Des formateurs internes les corrigent et renseignent des grilles de positionnement, qui serviront de support aux entretiens individuels de restitution.

A l'issue des entretiens, les agents prennent la décision de s'engager ou non dans un processus de remise à niveau individualisée.

.. la remise à niveau individualisée

La remise à niveau individualisée se définit par son organisation, puis par son déroulement.

... organisation de la remise à niveau individualisée

La remise à niveau est proposée dans le cadre d'une Préparation A Distance accompagnée. Cette PAD est conçue sous forme de modules progressifs qui constituent des parcours-types balisés. Chaque module comporte un apport théorique (règle), des exercices d'application auto-correctifs, des devoirs par correspondance, une bibliographie conseillée.

Une équipe pédagogique constituée de formateurs, de tuteurs et du chargé de formation, aide le candidat dans sa démarche.

Les rôles sont distribués de la manière suivante :

- les formateurs corrigent les devoirs et animent les regroupements en salle ;
- choisis par les agents, les tuteurs aident à respecter le calendrier prévisionnel ;
- le chargé de formation organise le dispositif et coordonne les actions des différents acteurs.

... déroulement de la remise à niveau individualisée

Après contractualisation et établissement d'un calendrier prévisionnel, les agents suivent leur formation selon le cheminement prévu et défini dans un parcours de remise à niveau individualisée, découpé en séquences pédagogiques. Ces séquences listent l'ensemble des connaissances à acquérir et précisent à chaque fois le(s) support(s) pédagogique(s) adapté(s).

Des évaluations ponctuent le déroulement et le suivi des parcours-types avec pour décisions possibles, le passage à un autre module si le niveau demandé est atteint, ou le recours à un processus de renforcement dans le cas contraire.

Une évaluation finale est également effectuée.

.. mise au point de la remise à niveau individualisée

Le processus de mise au point de ce dispositif de formation se décline de la manière suivante :

- réalisation par l'Education Nationale de tests de positionnement en français et en mathématiques, puis expérimentation ;
- élaboration par l'Education Nationale de parcours-types pédagogiques, puis adaptation aux contextes locaux ;
- constitution, organisation et formation de l'équipe pédagogique ;
- démarrage de l'opération.

. bilan

Les parcours-types qui constituent la PAD sont en cours d'élaboration, ou plutôt de « remaniement ». Ils font l'objet d'un travail en partenariat entre le CIFP, les chargés de formation, les formateurs internes et l'organisme concepteur.

Une formation à l'intention des formateurs internes est programmée sur le thème de la mise en oeuvre de l'ensemble du dispositif. Cette formation poursuit trois objectifs généraux :

- savoir utiliser les tests de positionnement ;
- savoir mener un entretien de restitution ;
- savoir suivre les candidats dans le cadre de la PAD.

Le dispositif fera l'objet d'une évaluation permanente de manière à permettre :

- des recadrages éventuels des outils et des modalités d'utilisation ;
- une extension à d'autres concours.

. commentaires

.. avantages du dispositif

La phase de positionnement permet au candidat de se situer « lui-même » par rapport au niveau du concours visé. Elle peut constituer ou fournir une explication aux échecs répétés qui sont mal vécus par le candidat et finissent de le démobiliser.

La PAD s'adresse à tous les candidats, quelle que soit leur situation géographique.

.. analyse économique

Les compétences pédagogiques, nouvellement acquises par les formateurs internes, qualifient le service et par contagion développent leur autonomie en le rendant moins dépendant vis-à-vis des organismes extérieurs. Les nouvelles prestations proposées aux agents s'établissent donc avec un coût supportable pour le service.

.. importance des acteurs

L'élaboration de ce dispositif a nécessité une forte implication de la part des chargés de formation et du CIFP. Elle a permis d'identifier de nouveaux acteurs dans le processus de formation et de clarifier leurs rôles :

- les formateurs internes, d'abord correcteurs et commentateurs des tests, puis concepteurs de nouveaux tests ;
- les tuteurs, chargés du suivi de la PAD ;
- le chargé de formation avec son nouveau rôle d'accueil et de conseil auprès des agents.

En conclusion, l'élaboration de ce dispositif induit une prise de conscience :

- de la nécessité pour le service d'acquérir de nouvelles compétences ;
- de la teneur des compétences nouvelles à acquérir ;
- du processus même d'acquisition de ces compétences.

REMISES A NIVEAU INDIVIDUALISEES & TRANSVERSALES

DDE TARN-ET-GARONNE

. le contexte général

La PEC constitue le cadre général de ce projet d'individualisation de la formation. La chargée de formation de la DDE 82 en assure la maîtrise d'oeuvre avec l'aide d'un GRETA, service de l'Education Nationale.

Il est intéressant de noter que ce projet, sur proposition de la DDE, a été réalisé dans le cadre de l'interministérialité.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Un état des lieux permet de poser le problème :

- peu de réussites aux examens et concours ;
- présence répétée des mêmes agents aux préparations ;
- découragement des formateurs face à l'hétérogénéité des groupes divers de préparation ;
- carences en français et en mathématiques chez les agents.

Il résulte logiquement de ce constat qu'une formation de masse classique ne propose pas une solution satisfaisante à l'ensemble des problèmes.

.. la solution envisagée

Pour satisfaire les exigences de ce problème, un groupe issu de la Commission Locale de Formation, co-animé par le Secrétaire Général et la chargée de formation, est chargé d'élaborer un plan d'action, dont l'objectif est ainsi défini : « constituer des groupes de préparation aux examens et concours de niveaux homogènes afin d'améliorer le taux de réussite aux différents concours ».

. le plan d'action

.. recueil des attentes des agents en matière de PEC

A cet effet, un questionnaire individuel est adressé nominativement à chaque agent. Une lettre explicative de l'action envisagée accompagne le questionnaire. Sur les 480 questionnaires envoyés, le service obtient 70 réponses, soit 14,58%.

.. information des agents

Le Secrétaire Général et la chargée de formation réunissent les 70 agents ayant répondu au questionnaire, leur présentent et leur expliquent le plan d'action, et définissent avec eux des règles de fonctionnement.

.. évaluation des agents en culture générale

Suite à la réunion d'information, 42 agents se portent volontaires pour se faire évaluer en culture générale et suivre une éventuelle remise à niveau.

Les agents sont évalués par rapport au niveau requis de la préparation aux concours visés. Ces évaluations, effectuées par le GRETA (Education Nationale), se déroulent en deux temps :

- évaluation écrite à partir d'une production commune à chaque concours ;
- restitution orale et individuelle avec l'évaluateur et proposition éventuelle d'un parcours de remise à niveau.

Sur les 42 agents évalués selon ce principe :

- 33 ont besoin d'une remise à niveau (19 en français et mathématiques, et 14 en français) ;
- 12 ont atteint le niveau requis du concours visé (3 seront reçus entre temps).

.. remises à niveau et préparations individualisées

Le GRETA est chargé de proposer, puis de mettre en oeuvre un projet de remise à niveau basé sur la prise en compte des prérequis nécessaires en fonction des concours visés, et des résultats individuels obtenus aux évaluations.

Ce projet s'articule autour de trois axes :

- un tronc commun de 20 heures en français et 20 heures en mathématiques ;
- un tronc commun de 40 heures en français ;
- des ateliers individualisés en français et mathématiques, de durée variable en fonction des besoins individuels spécifiques (niveau trop faible ou nature des épreuves du concours) ou des carences détectées lors des séances des tronc communs.

A l'issue des remises à niveau, les agents sont à nouveau évalués. La suite de l'action repose alors sur :

- la constitution de groupes homogènes de préparation aux concours, selon le concours visé et le type d'épreuve ;
- la contractualisation de la formation sous la forme d'un Contrat Individuel de formation co-signé par l'agent concerné, sa hiérarchie directe, la cellule formation, le GRETA.

. bilan

L'évaluation globale de l'action sera effectuée à partir des concours de l'année 1996.

A ce jour, les remises à niveau sont terminées. Il reste à procéder à la mise en place des groupes homogènes de préparation aux concours. Les différentes préparations aux concours seront assurées par des formateurs internes.

Un groupe de préparation à l'épreuve de commentaire de texte (examen professionnel de SA SD) a déjà été constitué. Dans le respect du principe énoncé précédemment, seuls les agents ayant le niveau requis, qu'ils aient suivi ou non une remise à niveau, ont intégré ce groupe.

« Il reste encore beaucoup de travail... »

. commentaires

Ce projet n'a pu être mené à bien que sous certaines conditions :

- validation et implication très forte de toute la hiérarchie ;
- concertation et validation par les organismes paritaires (CTPS, CLF), à toutes les étapes du projet ;
- information et explication aux agents ;
- définition des règles du jeu en concertation avec tous les acteurs (agents, hiérarchie, syndicats) ;
- moyens financiers conséquents.

Il est utile de souligner que ce projet n'aurait jamais vu le jour si, d'une part la DDE de Tarn et Garonne n'avait pas reçu une aide financière du CIFP de Toulouse, et si, d'autre part il n'avait pas été réalisé dans le cadre de l'interministérialité, source de financement pour moitié des remises à niveau.

PREPARATION INDIVIDUALISEE AUX CONCOURS & EXAMEN DE SECRETAIRE ADMINISTRATIF

DDE DE L'HERAULT

. le contexte général

L'opération d'individualisation menée depuis plusieurs années par la DDE 34, s'inscrit dans le cadre de la PEC. La chargée de formation de la DDE exerce la responsabilité de la mise en oeuvre du projet qui a nécessité la collaboration d'un formateur externe.

. la problématique

.. le problème, son émergence

De l'usage et l'expérience des schémas traditionnels de préparation aux examens et concours, le secrétaire général et la chargée de formation font le même constat que la disparité des niveaux et des profils des candidats constitue un handicap par rapport au résultat attendu.

En effet, la formation s'adresse à un public très hétérogène quant :

- au niveau ;
- au choix de la forme du concours (interne, examen professionnel) ;
- à la connaissance des épreuves (certains stagiaires ayant déjà suivi des formations possèdent des acquis sur la connaissance de l'épreuve aux concours, voire de l'expérience) ;
- au profil d'apprentissage ;
- à la motivation ;
- au temps pouvant être consacré à la préparation en dehors de la PEC elle-même.

.. la solution envisagée, une réalité

Le comité de direction, averti, décide d'agir, en accord avec la commission locale de formation, et mandate la chargée de formation pour dégager une solution. La chargée de formation, après consultation d'un formateur externe, propose avec succès de mettre en oeuvre un dispositif de préparation individualisée. Ce projet comporte les objectifs suivants :

- élaborer, offrir une formation adaptée à chaque individu ;
- faire acquérir et développer l'autonomie d'apprentissage des apprenants.

Depuis plusieurs années, ce dispositif constitue une réalité pour les agents de la DDE qui se présentent au concours interne ou à l'examen professionnel de secrétaire administratif et d'adjoint des services déconcentrés. La démarche mise au point avec l'aide d'un formateur externe consiste à bâtir des itinéraires individuels adaptés aux besoins et au rythme de chaque candidat. Les résultats, après plusieurs évaluations, se sont avérés très encourageants.

Ce dispositif innovant offre aux agents, au-delà des seuls résultats au concours, la possibilité de devenir les acteurs de leur formation, de clarifier et contractualiser la gestion de la PEC avec la hiérarchie, et par contagion, de devenir à terme les véritables acteurs de leur projet professionnel.

. le dispositif de formation

.. l'organisation générale du dispositif

Différentes étapes, d'évaluation, de contractualisation de la formation et d'accès à la formation-même, président à la définition du dispositif.

L'évaluation préalable des candidats constitue une étape essentielle du dispositif. Il s'agit de réaliser une « photographie » des acquis et des capacités de chacun. Cela implique, au départ, une prise de conscience par le formateur comme par le stagiaire, du niveau réel initial, le constat provisoire des lacunes étant aussi important que celui des acquis.

Les informations sont recueillies lors de tests de positionnement et lors d'un entretien individuel entre le formateur et le stagiaire. L'entretien permet au stagiaire et au formateur en « co-évaluation », de mettre en lumière des capacités ou compétences acquises en partie, et des capacités à acquérir d'urgence en les priorisant, si nécessaire.

Un positionnement de mi-parcours, un autre final, se révéleront nécessaires pour établir un bilan.

A partir du positionnement initial, un contrat de formation est passé en début de formation entre le stagiaire et le formateur. Il définit l'itinéraire de formation et peut être éventuellement renégocié par la suite.

Le stagiaire gère lui-même son contrat, apprend à évaluer sa progression et ses acquis ; il s'agit, dans ce cas précis, d'auto-évaluation, corrigée dans ses débuts par le formateur (co-évaluation).

Cette phase a pour objectif de conduire à l'auto-apprentissage. L'évaluation formative ou co-évaluation représente un élément essentiel dans cette démarche. La pratique régulière de l'auto-évaluation exerce le jugement, favorise l'intégration des objectifs de formation et aide le stagiaire dans la prise en charge de sa formation.

Il apparaît également dans ce dispositif pédagogique que certaines capacités acquises peuvent être utilisées transversalement pour des épreuves de concours différentes, pour des formations professionnelles. Cette convergence doit être soulignée afin de faciliter l'acquisition des capacités et leur transfert ou transposition sur d'autres formations.

.. la préparation individualisée

La préparation individualisée se définit par son organisation et son déroulement.

... organisation de la préparation individualisée

La formation est programmée avec une alternance d'apports théoriques et d'ateliers pratiques. Les apports théoriques apportent à tous les candidats des éléments de base sur l'épreuve ; les ateliers permettent une mise en pratique en petits groupes ou individuellement, et développent l'autonomie des apprenants. Les séances de formation sont composées selon les besoins des stagiaires.

L'équipe pédagogique comporte des formateurs internes et externes formés à cette démarche ; ils sont tour à tour formateurs ou « personnes ressource » pour les stagiaires.

... déroulement de la préparation individualisée

Les agents suivent leur formation selon le parcours défini. Par exemple, un stagiaire peut ne pas avoir besoin d'apport théorique en groupe, mais seulement de quelques ateliers. La formation se déroule de manière interactive. A l'issue de chaque atelier, les candidats s'évaluent seuls, d'abord. Puis, cette auto-évaluation devient une co-évaluation réalisée avec le formateur afin de mesurer plus précisément la progression et les acquis. Ainsi, les parcours individuels peuvent évoluer au fur et à mesure du déroulement de la formation.

.. mise au point de la préparation individualisée, commentaires

Ce dispositif de formation nécessite une implication du service formation et un étalement dans le temps de sa mise en place. La cellule suit l'équipe pédagogique en amont de la préparation pour veiller à l'harmonisation du travail de l'équipe de formateurs (choix des sujets, vocabulaire utilisé, exercices, grille d'évaluation retenue...). Elle gère également le planning de la formation (entretiens, positionnements, convocations des stagiaires aux ateliers pratiques ou aux séances d'apports théoriques...).

L'organisation de cette formation est assez lourde, elle demande une mobilisation de salles pour les ateliers, enseignements assistés par ordinateur et entretiens.

Le formateur interne fait preuve d'une grande disponibilité, car il est souvent sollicité comme personne ressource par le stagiaire. De plus, son travail relatif à la préparation de la formation et au suivi du stagiaire, se révèle sensiblement plus important dans ce cas que dans celui d'une formation traditionnelle.

Il faut enfin noter que le formateur interne doit être aguerri à la pédagogie si l'on veut qu'il s'adapte à cette méthode de formation particulière.

. bilan

Après quatre années d'expérience de l'individualisation, après plusieurs évaluations, l'ébauche d'un bilan est possible.

D'une manière générale, cette formation a permis de responsabiliser les stagiaires. Elle a permis de mieux définir les prérequis et d'intégrer la remise à niveau à la PEC en général, certains agents préparant le concours en 2, voire 3 ans, avant de se montrer totalement autonomes.

Elle débouche sur une contractualisation entre le stagiaire, le supérieur hiérarchique et le service formation.

Par ailleurs, cette démarche a été appréciée par les stagiaires, puisque reconnus et valorisés en tant qu'acteurs dans un système. La remise en cause de la conception traditionnelle de la trilogie « savoir-apprenant-formateur » provoque, à l'initialisation de la démarche, une période de déstabilisation.

Le service formation dispose d'éléments d'évaluation de la formation pouvant également lui servir à établir un plan individuel de formation, voire un portefeuille de compétences.

Concernant la formation de l'équipe pédagogique et son suivi, la démarche représente le plus gros investissement en temps et en moyens : la formation individualisée atteint le coût de 30% du budget annuel formation.

CAPITALISATION & DIFFUSION DES PRATIQUES DE L'AMENAGEMENT DES ESPACES COLLECTIFS

DDE DU PUY-DE-DOME

. le contexte général

Le domaine de l'aménagement des espaces collectifs et, plus particulièrement l'amélioration des pratiques des nombreux intervenants en la matière, a justifié le développement de réflexions et d'actions au sein de la DDE 63.

. la problématique

.. le problème, son émergence

... un constat externe

La reconquête des espaces publics est le reflet de nouvelles exigences de la population en matière de sécurité, d'environnement et de cadre de vie. Donc, la qualité des aménagements s'évalue en terme de satisfaction des élus et des usagers, dans un contexte où leurs attentes évoluent. En effet, des élus légitimement plus exigeants, des citoyens à écouter et des partenaires à associer, sont autant d'acteurs qui forcent les services de la DDE à s'interroger sur leurs pratiques dans ce domaine.

... un constat interne

Les aménagements ne doivent plus être standardisés, mais adaptés aux besoins des acteurs locaux. Cette nouvelle donne requiert de la créativité et la constitution d'équipes mixtes (acteurs locaux et spécialistes techniques). Car, la technique ne suffit plus pour faire émerger les projets appropriés, là où la connaissance et l'écoute du terrain sont au moins aussi importants.

Dans ce contexte, certains praticiens de terrain, de subdivisions ou bureaux d'études d'aménagement opérationnels, sont demandeurs de méthodes. D'autres développent leurs propres pratiques, multiples et disparates, faisant ainsi isolément le même parcours déjà vécu par certains d'entre eux.

C'est le double constat du chargé de mission en aménagement, qui s'approprie le problème et en fait la communication pour inciter d'autres responsables de la DDE à agir.

.. le diagnostic de la situation

Le chargé de mission pose le problème selon deux enjeux essentiels.

Le premier enjeu réside dans la nécessité de faire face à une demande de terrain, tout en tirant les enseignements des expériences des uns et des autres.

Le second enjeu consiste à formaliser et à capitaliser les pratiques afin de constituer un tronc commun de référence autour duquel peuvent se greffer, s'étendre et se perfectionner les compétences d'un plus grand nombre d'agents.

Les pistes d'exploration tournent autour :

- du travail en équipe, de la pluridisciplinarité, concernant les techniciens ;
- des pratiques de communication relatives aux enjeux locaux et le partage des contraintes et objectifs d'aménagement ;
- de l'adaptation des techniques aux contextes locaux.

.. propositions d'action, principes

Sur proposition du chargé de mission, le comité de direction donne son accord pour créer une structure nommée ESSAIM afin que les agents, ressentant le besoin de faire évoluer leurs pratiques, puissent se mobiliser, réfléchir et proposer d'agir autrement.

L'idée originale de base, en dehors de tout contexte institutionnel et hiérarchique, repose donc sur la rencontre de demandeurs et de volontaires d'horizons et de savoirs différents, qui formalisent et produisent concrètement pratiques, outils et méthodes, et qui proposent des démarches de diffusion et de démultiplication.

Au principe de liberté des choix de fonctionnement et des thèmes de réflexion, correspond la compétence légitime du comité de direction et des chefs de service de valider et décider les actions à poursuivre, à impulser, en reconnaissant l'effort important que réclame aux agents la prise en compte de la nouvelle demande.

. le dispositif de mise en oeuvre

.. le descriptif prévisionnel

... les ateliers de capitalisation, de formalisation et de proposition

A partir des besoins émis par les membres du groupe (savoir ce qui se fait, connaître les évolutions techniques et des matériaux, maîtriser des méthodes de conduite d'études) trois ateliers correspondants sont constitués:

- atelier fiche de cas ;
- atelier matériaux ;
- atelier méthodologie.

... les stratégies de production, de communication et d'assistance

D'abord, les ateliers se donnent comme mission de produire sous différentes formes (guide méthodologique, fiche de cas d'aménagement, fichiers d'adresses, documents...) le fruit de leur analyse et réflexion.

Puis, une autre étape relevant de la communication interne, permet de faire connaître par des voies diverses (journées d'information, journal interne à la DDE, ...) l'existence des travaux, leur avancement et l'accès aux résultats.

Enfin, la dernière étape s'appuie sur la formation pour renforcer les compétences des praticiens de terrain ; il est important de noter que la stratégie offre, a priori, deux voies :

- l'accès à la connaissance via des journées d'information, des journées à thème, des visites de réalisation, des rencontres pluri-professionnelles, la diffusion des productions (fiches de cas, documents...);
- l'assistance aux subdivisions, dont les personnels souhaitent passer à l'action, via un accompagnement et un suivi par les bureaux d'études d'aménagement du siège. Les bureaux d'études sont préalablement formés, selon leurs besoins, à la mise en oeuvre et l'appropriation des méthodes de conduite de projet d'aménagement.

L'ensemble de cette stratégie, production-communication-formation, repose sur la participation active des utilisateurs de produits ; cela laisse supposer que les utilisateurs sont d'abord des demandeurs et qu'ils doivent s'impliquer personnellement où que ce soit (dans les ateliers ou sur le terrain) dans une démarche de formation plus que de production.

.. les acteurs, leurs rôles

... la Direction et les chefs de service

Leur position se distingue selon deux axes, promoteur et décideur.

S'agissant de la promotion, on l'a vu, l'aspect prospectif du groupe ESSAIM suppose une participation active des demandeurs, une liberté de choix et de fonctionnement du groupe. En revanche, la réflexion et la proposition de pistes de progrès relèvent de la responsabilité de l'encadrement dans son rôle d'animateur de filière, d'où son adhésion naturelle à la démarche et sa participation ponctuelle aux travaux en tant que ressource.

S'agissant des prises de décision, le groupe ESSAIM a pour compétence initiale de proposer toutes sortes d'actions (production, communication, formation) dans le domaine. En revanche, leur mise en oeuvre, leur diffusion et leur démultiplication, supposent une validation préalable et la définition d'orientations, du ressort de la Direction et des chefs de service, qui se sont traduites par une évaluation des travaux par rapport à leur propre logique d'animation des services, puis par une diffusion concrète du changement sur le terrain.

... le pilote du groupe ESSAIM

L'animation est assurée par un chargé de mission en aménagement, fort d'une longue expérience et d'un vécu professionnel ès matière en tant que subdivisionnaire.

D'abord, son rôle consiste à légitimer l'action, son sens et la stratégie à partir desquels la direction peut promouvoir le projet.

Puis, son rôle est double :

- animateur et personne ressource, pour la mise en place des ateliers, la communication, la coordination, la formation et l'accompagnement... ;
- interlocuteur de la Direction et des chefs de service, pour la présentation des travaux et propositions de stratégie de diffusion...

... les membres du groupe ESSAIM

Le groupe compte une vingtaine de personnes, lesquels chefs de service, lesquels subdivisionnaires, lesquels chargés d'études et autres praticiens de l'aménagement, des subdivisions ou du siège (dessinateurs, contrôleurs, adjoints, techniciens...), soit 6 à 7 personnes par atelier.

Leur positionnement relève avant tout du volontariat. En effet, l'identification de leurs propres besoins alimente la production du groupe, ce qui suppose une participation active à l'animation, aux ateliers. Leurs activités se fondent alors en une démarche d'autoformation et de perfectionnement par échanges d'expériences.

Au-delà, leur rôle consiste à porter les productions jusqu'à les appliquer et les diffuser.

... les bureaux d'études d'aménagement opérationnels

Le rôle des quatre bureaux d'études du siège est double :

- participation à la démarche en tant que ressource et membre du groupe ;
- diffusion, accompagnement des productions (outils, méthodes) auprès des praticiens du siège et des subdivisions.

... les utilisateurs

Ce sont les praticiens destinataires de la démarche qui ont exprimé une demande volontaire pour appliquer les méthodes, les tester dans un cadre réel de production, tout en respectant un « esprit de formation » (logique d'accompagnement).

. le bilan

.. les effets

Concernant la production et la capitalisation, les objectifs de formalisation des outils et de mise en place de l'assistance, que s'étaient fixés les ateliers, sont atteints. En revanche, il est indéniable que l'efficacité de la communication mise en oeuvre pour mobiliser les praticiens, est loin d'être satisfaisante. En effet, les tests des démarches souhaitées par la Direction (une expérimentation par bureau d'études et subdivision) ont été vécus, tantôt comme une action de formation, tantôt comme une action de production.

Cette confusion a entretenu, semble-t-il, des interrogations sur la crédibilité des outils proposés, en s'appuyant sur l'ambiguïté de la stratégie, y compris au niveau de la hiérarchie des services ou des subdivisions. Néanmoins, la Direction reste convaincue du bien-fondé de la démarche entreprise, ainsi que de la nécessité d'une communication plus claire ou plus précise autour de ses développements.

Les perspectives s'inscrivent maintenant dans la relance auprès des praticiens, grâce à de nouvelles structures de production, d'animation et d'assistance, afin d'atteindre la population la plus difficile à toucher dans l'esprit de la démarche, les non-demandeurs. Toutefois, cette constatation n'occulte pas la réussite de l'appropriation de la démarche par certaines subdivisions. Son utilité s'impose indéniablement.

.. les réalités de la mise en oeuvre

... la production des ateliers

Les trois ateliers se sont fixés des objectifs de formulation, de production et de proposition pour communiquer et diffuser.

L'atelier sur les fiches de cas a produit un cadre-type pour les réaliser, il en a élaboré quelques-unes pour les faire connaître et initier la démarche. Les services ont alimenté à ce jour une quinzaine de fiches.

L'atelier sur les matériaux a conçu des documents sur les différents types de matériaux employés pour identifier les chantiers réalisés, les interlocuteurs, les technologies utilisées.

L'atelier sur les méthodes a réalisé un guide méthodologique pour traiter les questions d'aménagement, dénommé CREA (Cadre Référentiel des Etudes d'Aménagement), véritable synthèse et capitalisation des démarches et pratiques de résolution de problèmes recensées au sein de la DDE 63.

... la diffusion des productions

D'abord, riche d'actions de communication (informations internes, diffusions personnalisées...) et d'information (journées à thème, visites et rencontres), la stratégie cherche à provoquer les demandes, spontanées et volontaires, d'assistance sur des réalisations concrètes.

Et, afin de répondre à cette demande d'assistance, à la charge des bureaux d'études d'aménagement opérationnels, la DDE organise à l'intention de 4 personnes une formation préalable à l'appropriation des outils et méthodes (notamment CREA), et à l'accompagnement. Au total, environ la moitié des subdivisions bénéficie réellement de la démarche de formation.

.. commentaires

... les modes d'apprentissage

La déclinaison de l'opération a fait juxter et se succéder :

- l'autoformation et les échanges d'expérience pour la construction, la formalisation et la capitalisation des pratiques par les membres du groupe ;
- la formation didactique classique, voire la mise en pratique pour les agents chargés d'assister les futurs utilisateurs des outils et méthodes ;
- enfin, concernant la cible ultime des utilisateurs, l'accompagnement, l'assistance et le suivi d'une opération concrète au caractère à la fois de formation et de production.

... l'économie de la formation

Dans l'opération analysée, même si les résultats sont variables en qualité, des enseignements peuvent être tirés, d'un point de vue économique.

D'abord, l'action représente essentiellement un investissement en temps, pour la formalisation des outils comme pour la formation des utilisateurs.

Ensuite, afin de relativiser l'importance de l'investissement formation, il faut souligner la difficulté de son appréciation, puisque la formation est partie intégrante de la production. Ainsi, en tant que telle, participe-t-elle totalement à l'amélioration de la qualité.

Enfin, tout en faisant appel à des compétences et méthodes pédagogiques peu répandues, à défaut d'être nouvelles, l'opération se nourrit de ressources internes, prises sur les moyens des services et non sur les moyens de la formation.

... les acteurs

Cette opération a été rendue possible grâce à l'implication effective de certains acteurs dans une démarche de projet finalisée :

- la Direction et les chefs de service, par leur anticipation sur la nécessaire évaluation des pratiques et définitions des orientations ;
- le pilote de l'opération, les membres du groupe et les bureaux d'études, par leur disponibilité dans la formalisation des outils et la préparation de l'assistance aux utilisateurs ;
- les utilisateurs, par leur adoption d'une démarche volontaire en termes de demande et de formulation des besoins en assistance.
- Cette constatation positive ne doit pas dissimuler certains freins à l'entière réussite de l'opération :
- des problèmes de communication ont été sous-évalués, le terrain nécessite une préparation plus active, notamment l'encadrement des subdivisions ;
- la démarche d'assistance et d'accompagnement du siège auprès des subdivisions, pratique peu développée, a parfois été mal vécue ou mal comprise, et alors traduite en terme de contrôle de la production ou des compétences, plutôt qu'en opportunité de formation ou d'amélioration des pratiques.

Cette opération illustre à la fois, l'intérêt et la difficulté d'établir de nouvelles relations entre les services du siège et les subdivisions, sur l'aménagement opérationnel, quand bien même ce serait un terrain à fort enjeu pour les services de l'équipement.

ELABORATION DU « PORTER A LA CONNAISSANCE » DANS LES POS

DDE DU PUY-DE-DOME

. le contexte général

Les responsables et les chargés d'études des services d'habitat et d'aménagement urbain et rural ont effectué un travail de réflexion sur la qualité et la cohérence des études générales et de planification. Il en résulte que la phase du « porter à la connaissance », qui traduit notamment le positionnement de l'Etat dans les POS, doit faire l'objet d'une attention particulière dans la qualité de son contenu et dans celle des relations entre les partenaires concernés.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Le responsable et une chargée d'études du Service Logement et Construction (SLC) constatent la qualité insuffisante des études générales et de planification, relatives aux sollicitations des services d'aménagement. Selon eux, leurs réponses s'expriment trop de manière quantitative ou statistique, et ne correspondent pas à l'attente plus qualitative des services d'aménagement. Le responsable du SLC sollicite et obtient un financement de 100 000 F de la part de la DHC, afin de mener une étude d'amélioration des pratiques.

.. le diagnostic de la situation

Le SLC se rapproche des Services d'Aménagement Rural et Urbain (SAR et SAU). Les chargés d'études de ces services élaborent plusieurs diagnostics :

- l'état intervient de moins en moins directement dans le domaine de la planification (de POS notamment), mais il se doit d'adopter une position cohérente, révélatrice d'un message global dont l'habitat est un des éléments au même titre que le développement économique, les grands projets d'infrastructure, l'environnement, la sécurité... ;
- la responsabilité de l'état (notamment au niveau des POS) doit s'exprimer de manière très claire, afin d'éviter toute forme d'ambiguïté ou de contentieux, vis-à-vis des citoyens, des élus et des professionnels de l'aménagement.

Aujourd'hui, la logique des études générales et de planification doit donc relever d'une approche coordonnée, pluridisciplinaire et partenariale. Les responsables de service, sur proposition des chargés d'études, décident de mobiliser l'ensemble des acteurs internes concernés autour de la construction de nouvelles pratiques par l'action.

.. les propositions d'action

La réflexion coïncide avec la démarche de révision du schéma directeur de l'agglomération clermontoise, dans un climat de relance de la planification de manière générale. Dans ce contexte, le « porter à la connaissance dans les POS » doit se révéler source de changement et de préservation de l'intérêt général. La nécessaire cohérence des actions des différents acteurs sur le terrain, n'est pas seulement une question de pédagogie autour de savoirs à appliquer. Car, l'enjeu consiste également à bâtir une stratégie opérationnelle, efficace et collective, de l'application des savoirs : le projet territorial de l'Etat doit s'exprimer dans un cadre référentiel. D'où, le choix de la formation intégrée à l'action comme levier du changement et fil conducteur de la formalisation des pratiques... Une équipe de chargés d'études est mandatée par les responsables de service pour établir une proposition concrète d'action.

. le dispositif, sa mise en oeuvre

.. le descriptif prévisionnel

L'équipe de chargés d'études élabore un cahier des charges de consultation restreinte. Sont concernés les bureaux d'études alliant compétences pédagogiques et talents d'animation, appliqués à l'aménagement, particulièrement dans le « porter à connaissance des POS ».

Le cahier des charges fixe le programme de l'étude en des termes qui définissent également le projet de formation :

- le cadre et l'objet de la consultation ;
- le contenu et les objectifs (l'expression concrète des valeurs de l'Etat, la réalisation de deux expérimentations de « porter à la connaissance », l'élaboration d'un cadre méthodologique de référence, réappropriable) ;
- les contraintes d'exécution (budget de 10 000 F, délai de 8 mois) ;
- les conditions d'accompagnement, notamment le suivi régulier par un groupe technique inter-service en compagnie de l'équipe pluridisciplinaire du bureau d'études chargé de l'animation ;
- les consignes de pédagogie, faite de l'alternance d'apports (méthodes et savoirs) et d'élaborations d'études (2 études pour 2 sous-groupes distincts).

.. les acteurs

... les acteurs internes de l'opération

Les acteurs essentiels de l'opération sont internes :

- les chefs de service (SLC, SAR, SAU) ; ils valident les diagnostics établis autour de la nécessaire évolution des pratiques, et les méthodes de travail issues de la formation-action ;
- les chargés d'études instigateurs de l'action ; ils formulent les diagnostics et proposent les suites de l'action ;
- les chargés d'études bénéficiaires de la formation ; ils produisent les méthodes en s'appropriant de nouvelles connaissances ;
- des animateurs de sous-groupes ; ils assurent les articulations et les régulations nécessaires à une telle opération, entre la hiérarchie et les chargés d'études, instigateurs et bénéficiaires.

... le bureau d'études

Le bureau d'études IDEA, respectant les principes d'action qui ont motivé sa sélection, déploie son action selon deux axes :

- valoriser et conforter les compétences du groupe en formation, en s'appuyant sur ses recherches et ses résultats, en injectant des savoirs supplémentaires de divers champs (économie, habitat, environnement, sociologie...), et en utilisant les ressources et potentiels des services ;
- respecter une démarche de construction de la méthodologie du « porter à la connaissance » distinguant deux phases essentielles (réécriture de l'histoire locale, positionnement de l'Etat). Ces phases respectent elles-mêmes l'ordonnancement d'étapes (objectifs et résultats) et de formalisations (productions et modalités).

Le bureau d'études représente évidemment un acteur primordial de l'action, valorisant les acteurs internes et mettant en exergue leur légitimité.

... les acteurs locaux et partenaires

Il s'agit, sur les deux communes supports des expérimentations, de tous les acteurs du « porter à la connaissance » : élus, associations, administrations et services publics, établissements publics et consulaires, et autres partenaires, y compris internes à la DDE. Leur action ne vaut que par le rôle que le groupe en formation leur confère. Mais, il est primordial de ne négliger aucune expression.

. le bilan

.. les effets

Deux sous-groupes ont travaillé chacun sur une commune, créant par là-même un climat de saine émulation, une efficace ambiance de production. Il convient de souligner le rôle important des animateurs internes au niveau de la mobilisation et la motivation des agents, et de l'articulation et l'explication des actions.

Le groupe étant le principal demandeur, fournisseur et régulateur de son action et de sa formation, la démarche prévisionnelle a été globalement respectée. Il a bénéficié pleinement de l'apport des experts externes et des ressources internes, tant au niveau du développement des connaissances et des méthodes, qu'à celui de l'action elle-même.

En effet, le groupe a mené à bien les études et expérimentations sur les deux communes choisies. Il a également bâti une méthodologie de travail opérationnelle. Il a même fourni une réflexion et tiré des enseignements sur le sujet de l'adaptation de la méthode selon les enjeux territoriaux.

Autre aspect de la réalité, la construction collective des études a permis de responsabiliser les chargés d'études selon :

- leurs compétences et leur complémentarité (par exemple, élaboration des fiches « enjeux, projets, partenaires ») ;
- les problèmes territoriaux thématiques ;
- leur nécessaire collaboration dans la définition stratégique de la position de l'Etat.

.. les réalités de la mise en oeuvre

Le bilan s'exprime par la lecture des réalités :

- atteinte des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques ;
- production de deux études concrètes et opérationnelles ;
- élaboration d'une démarche méthodologique ;
- établissement d'une déontologie d'application rendant le PAC adapté, crédible et respecté, sur le plan juridique, sur le plan de la mise en oeuvre des politiques nationales, et sur le plan du rôle de l'Etat dans le contexte local.

. commentaires

.. alternance et complémentarité des modes d'apprentissage

Cibler parfaitement la population à former, et la mettre en prise avec un objectif de production, a permis de créer une situation :

- motivante et mobilisatrice, formation et production procédant de la même démarche ;
- génératrice d'efficacité pédagogique, la méthode à construire devenant indispensable à l'atteinte du résultat, et par contagion le groupe devenant très récepteur aux apports méthodologiques, et aux apports de connaissances.

.. l'économie du projet

La démarche de formation-action a été prise en charge par les chefs de service sur les crédits d'études, via un montage spécifique autour des expérimentations (DGD) en particulier.

Le recours à un animateur-expert a représenté une plus-value pédagogique, à la fois directe (apports de connaissances et de méthodes, aide à la production d'études) et indirecte (alternance, travail en équipe, utilisation des ressources organisationnelles et personnelles).

L'organisation recèle des ressources pédagogiques qu'il faut forcément mobiliser par une action volontaire et accompagnée. Cette caractéristique de l'organisation ne se met pas en oeuvre naturellement, et il faut régulièrement la révéler, la remettre en cause légitimement.

.. les acteurs, leurs rôles

Hormis l'action du bureau d'études externe, détaillée précédemment, il faut souligner celle des principaux acteurs de cette opération : l'équipe promotrice du projet, l'équipe animatrice du projet, et les bénéficiaires mêmes de l'opération.

L'équipe promotrice du projet, associant des chefs de service et trois chargés d'études, a :

- porté le projet sur tous les plans (politique, financier, pédagogique, voire « social ») ;
- rempli son rôle de valideur des méthodes issues des travaux.

L'équipe animatrice du projet, constituée de deux chargés d'études, a :

- assuré la mobilisation des agents, amenant ainsi les groupes à produire leur propre cadre méthodologique ;
- maintenu par son implication les principes pédagogiques de travail ;
- régulé et articulé les actions à tous les niveaux.

Au départ, ni moteurs, ni freins, les bénéficiaires de l'opération, les autres chefs de service et autres chargés d'études concernés, ont évolué grâce à un processus pédagogique mobilisateur (production réelle d'études, compréhension des problèmes et élaboration de méthodes) jusqu'à même adopter une attitude participative. Le plus difficile aura été d'entretenir collectivement cette attitude.

FORMATION-ACTION DEMARCHE QUALITE

DDE DE LA CORREZE

. le contexte général

L'action s'inscrit dans le cadre de la démarche qualité du parc de la DDE 19. Menée par le responsable de ce parc, elle a nécessité le concours d'une chargée de projet du CIFP de Clermont-Ferrand ainsi que la collaboration d'une consultante externe.

. la problématique

.. le problème, son émergence

La DDE 19 est sous le régime d'une partition partielle et de rapports contractuels avec le Département.

Le Parc subit à la fois les exigences spécifiques à son évolution (compte de commerce, conventionnement) et aux nécessaires modernisations et adaptations à son environnement (missions en évolution, place au sein de la DDE, compétitivité).

Pour le chef de Parc, il s'agit de relever ces défis en mobilisant toutes les ressources et en adaptant les modes de fonctionnement et d'intervention.

.. diagnostic de la situation existante

Face à cette situation, le comité de direction de la DDE, les chefs de subdivision et le chef du Parc, déterminent des pistes d'évolution qui doivent se traduire dans un projet d'actions. Ce projet, confié au chef de Parc, doit permettre aux agents de se positionner et se mobiliser face à des nouveaux enjeux :

- la modernisation et le développement de la compétitivité ;
- l'adaptation aux évolutions ;
- le maintien de la qualité du niveau de service et des prestations ;
- la maîtrise des résistances au changement.

.. la solution envisagée

Par leur nature, les objectifs et les enjeux impliquent l'ensemble du Parc. L'encadrement du Parc, responsable de la conduite du changement, consulte le chargé de projet, responsable du domaine au CIFP de Clermont-Ferrand. Celui-ci propose alors, en guise de solution, la mise en oeuvre d'une formation-action-accompagnement. Pour faciliter le nouveau positionnement du Parc, le projet s'articule autour d'un objectif général d'amélioration de son cadre organisationnel et relationnel. Elaborée par l'équipe d'animation, l'opération prévoit quatre axes de réflexion et d'action :

- la recherche d'un cadre de référence commun ;
- l'amélioration de la communication ;
- la modernisation de l'organisation et des méthodes de travail ;
- le développement de la motivation et du sentiment d'appartenance au Parc.

. le dispositif de formation, sa mise en oeuvre

.. l'organisation générale du dispositif

La formation-action consiste en la programmation de réunions ou séances de travail régulières. Les agents du parc sont conviés à ces séances qui leur proposent en alternance des apports théoriques dans différents domaines ou un travail de production réelle.

.. la formation-action

Progressivement, les sessions de formation et les étapes de travail réclament une implication de plus en plus forte des protagonistes, figurés selon les cas par l'encadrement, par l'ensemble des OPA ou par les unités (magasin, exploitation, atelier). Le processus s'étale sur une période d'un an environ (septembre 94 à septembre 95) et se décline selon plusieurs phases essentielles.

... qualification de tous les protagonistes (septembre 94)

Cette phase intéresse l'encadrement (chefs d'unités, chefs d'équipes, chef de Parc) et les OPA (toutes unités confondues).

Sur une période de trois jours, la sensibilisation de l'encadrement porte sur :

- l'évolution du fonctionnement, de l'organisation, du positionnement et de l'économie des Parcs ;
- le management, en particulier sur la méthodologie de conduite de projet.
- Sur une période de trois jours également, la sensibilisation des OPA répartis en cinq groupes, concerne :
- l'évolution du fonctionnement, de l'organisation, du positionnement et de l'économie des Parcs ;
- les bases du travail en équipe, comme support de l'élaboration d'un projet d'unité.

... constats des dysfonctionnements (octobre 94 à janvier 95)

Cette première phase de travail d'alternance doit aboutir à la mise en exergue de certains dysfonctionnements. Elle est illustrée par deux temps forts.

L'un, formel, comporte :

- la présentation des enjeux et des objectifs par le chef de Parc ;
- la matérialisation de besoins des unités de Parc.
- L'autre, informel, comprend :
- la prise de conscience d'un projet, son émergence au travers de liaisons et démarches interactives ;
- la reconnaissance mutuelle des problèmes et des besoins d'assistance.

... analyse stratégique du projet Parc (janvier à avril 95)

La phase d'analyse comprend une étape d'animation avec, séparément, l'encadrement (chefs d'unité, chefs d'équipe) et quatre groupes multi-catégoriels. Cette étape est organisée en séances de deux fois deux jours.

L'animation avec l'encadrement porte sur :

- l'analyse des dysfonctionnements ;
- le repérage des enjeux par unité et la détermination d'axes de projets ;
- l'ébauche d'axes de progrès (après un travail d'alternance, voir ci-après).

L'animation avec les groupes multi-catégoriels comporte :

- un travail sur les outils de communication ;
- une application des outils selon les axes de progrès définis ;
- un travail méthodologique sur les propositions d'amélioration ;
- la formulation des propositions (après un travail d'alternance, voir ci-après).

La phase d'analyse comprend également une étape de travail d'alternance menée parallèlement par l'encadrement et les agents. Elle a précédé et permis la formulation des propositions.

... préfiguration du plan d'action (mai à septembre 95)

Dans la foulée de la phase précédente, une journée d'animation est organisée à l'attention de l'encadrement. Elle est centrée sur :

- la restitution et l'analyse des réflexions et des propositions d'actions pour les unités ;
- l'étude de leur faisabilité ;
- le retour d'informations aux unités (OPA) pour un travail d'appropriation et d'approfondissement.

Puis, de nouvelles séances de travail d'alternance, cette fois-ci animées par l'encadrement, permettent d'améliorer les propositions, préfigurant la définition du plan d'actions.

... formulation du plan d'actions (septembre 95)

Une session de synthèse mobilise l'encadrement du Parc (chef du Parc, chefs d'unités, chefs d'équipe) pendant trois jours. Le plan d'actions 96/97 est défini en termes de :

- reconnaissance des problèmes évoqués ;
- validation des propositions par un programme d'actions ;
- préparation d'un dossier pour validation et communication externes auprès des partenaires du Parc.

. le bilan

.. les effets

On retiendra la formulation d'actions dont la concrétisation repose sur :

- le repérage des unités concernées et la désignation de responsables par action après validation ;
- la diversité des actions, sur les plans de l'organisation du Parc, de l'organisation du travail, du décloisonnement des unités du Parc, de la communication avec l'extérieur, et du management.

Les effets internes sont tels que le chef de Parc, à la demande des unités administratives, engage la même démarche à leur rencontre. Elles n'avaient pas été impliquées dans le projet initial.

Ces effets s'évaluent sous plusieurs angles :

- amélioration du climat relationnel, déjà sensible en cours de démarche au niveau des attitudes (participations constructives, confiance, échanges...);
- changements dans l'encadrement (acquis méthodologiques, modification du mode d'autorité et par contagion, de l'image de l'encadrement...);
- développement du projet du Parc (ouverture vers l'extérieur, confiance dans les compétences et l'organisation, implication et coopération...).

.. les réalités de la mise en oeuvre

Fondées sur la traduction d'un projet, les facettes de sa mise en oeuvre éclairent plusieurs aspects :

- la formation, limitée et simple dans les concepts, notamment ceux du management ;
- l'animation, point plus important car, à chaque rendez-vous sont constatés des progrès par rapport aux objectifs fixés, ce qui permet d'en déterminer de plus en plus ambitieux. Cette partie de la démarche a nécessité des recadrages et un accompagnement méthodologique ;
- le travail en alternance, facilité par la transparence de la démarche et devant essentiellement sa réussite à l'importante participation des acteurs.

.. les acteurs, leurs rôles

... le chef de Parc

Il a représenté l'élément moteur essentiel de la démarche :

- implication totale et permanente (disponibilité, motivation, ténacité, écoute) dans le suivi, la compréhension, le recadrage et la justification de sa position ;
- garantie de la participation de tous ;
- appréciation des contraintes et des conséquences inéluctables de la démarche (mode de commandement, remise en cause de l'encadrement, de l'organisation, de la communication).

... les OPA

75 agents concernés sont passés d'un registre légitime d'inquiétude et de méfiance à celui de confiance et de participation importante. Cette inquiétude et cette méfiance, caractérisées par des relations banalisées avec l'encadrement (pas d'écoute, pas de considération), ont évolué dès la constatation par les agents que la démarche proposait justement l'inverse. Ce sens-là de la démarche a rassuré les représentants syndicaux.

... l'encadrement

C'est un autre rouage essentiel de la démarche. Malgré des disparités de fonction (modes d'autorité, objectifs, statuts), l'encadrement a trouvé dans la démarche, des raisons suffisantes pour sa reconnaissance et son positionnement, d'où son acceptation du projet sous la forme d'apports d'outils et de méthodes. Il a tenu son rôle dans les phases essentielles des travaux d'alternance auprès des OPA (recueil des dysfonctionnements, amélioration des propositions, appropriation du plan d'actions).

... le consultant externe et le chargé de projet du CIFP

Ils ont garanti la démarche, tout en s'adaptant au contexte et aux personnalités par des aménagements des étapes et des travaux. Ils ont veillé à l'expression de tous, à l'intégrité des travaux jusqu'à leur aboutissement. Ils ont assuré la formation méthodologique de base et l'accompagnement nécessaire.

... les services du siège

S'ils n'ont pas été associés pour l'instant au projet, leur participation s'exprimera bientôt via le chef de Parc ou l'encadrement, dans la mise en oeuvre des actions du plan sur les points suivants :

- accord sur le projet (comité de direction) ;
- relations de service (subdivisions, RGR) ;
- qualifications (chargé de formation) ;
- communication (chargé de communication).

. commentaires

.. les modes d'apprentissage

Nous l'avons vu, l'organisation des apprentissages combine des apports didactiques en amont (15 jours) avec un accompagnement aux différentes phases du projet (32 jours).

L'enseignement principal de cette expérience réside dans la mise en oeuvre de cet accompagnement par l'alternance d'animations et de mises en pratiques. Cette organisation pédagogique permet des aller-retours entre application, recadrage sur les concepts et méthodes, appropriation et assimilation, évaluation de l'avancement du projet.

Cette stratégie pédagogique a été adoptée en vue de surmonter toutes les inquiétudes, de faire participer les OPA, et de suivre tous les rythmes d'évolution dans la construction du projet. L'opérationnalité des axes de progrès, leur appropriation, la responsabilisation des pilotes d'actions, la qualité de la définition des actions montrent la justesse de ce choix.

.. l'économie du projet

L'action s'est développée pour deux raisons :

- un enjeu de service, la nécessité d'un résultat collectif avéré au terme de l'opération, d'où « l'électrochoc » pour redynamiser l'unité ;
- un enjeu financier, car l'accompagnement du projet a nécessité, pour sa légitimation et sa valorisation auprès de tous les agents du Parc, le recours à des compétences externes. Sous la forme du conseil dans la conduite de projet et le management, elles ont coûté environ 150 000 F, pris sur le compte de commerce du Parc.

FORMATION PAR COMPAGNONNAGE DES AETPE

DDE MOSELLE

. le contexte général

Le recrutement de dessinateurs par le biais de la PEC définit le cadre général de l'opération. Un responsable de bureau d'études de la DDE 57 assure la maîtrise d'oeuvre de l'action.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Le directeur constate l'incapacité de la DDE à pourvoir ses nombreux postes vacants de dessinateur.

Dans le même temps, des agents du secteur d'exploitation souhaitent passer le concours interne de dessinateur, mais ils ne disposent pas du niveau requis pour s'y présenter.

Il s'agit donc de saisir cette opportunité de convergence des besoins du service et des souhaits émis par les agents, pour résoudre le problème. Le chef de service, président de la commission locale de formation, se voit chargé par le directeur de s'approprier le problème et de mener la réflexion nécessaire pour dégager une solution originale.

.. la solution envisagée

D'emblée, la solution d'une préparation de type classique est écartée, car prétendument inadaptée à la spécificité de la situation. Pour répondre à l'attente collective du service et tenter de satisfaire les aspirations individuelles d'un maximum de candidats, la formule ou solution originale préconisée par le chef de service consiste en la mise en oeuvre d'un dispositif de formation fondé sur le compagnonnage.

Le chef de service confie la responsabilité de cette action à l'un de ses chefs de bureau.

. le dispositif de formation

.. l'organisation générale du dispositif

L'organisation du dispositif de formation prévoit différentes phases d'action :

- sélection des candidats ;
- formation des candidats ;
- présentation au concours.

La sélection des candidats s'effectue sous la forme de tests psychotechniques destinés à déceler l'aptitude des agents à exercer le métier de dessinateur. Le nombre de candidats admis à suivre par la suite la formation proprement dite, égale le nombre de postes vacants.

Au sortir des tests, les agents sélectionnés peuvent entreprendre leur apprentissage, fait d'une période effective de formation et d'une période d'immersion dans un service spécialisé (assainissement, VRD) ou dans une subdivision territoriale. Ils s'engagent, dans une forme de contrat passé avec le service, à respecter un délai maximum de 2 ans avant de passer le concours.

A l'issue de leur apprentissage, les agents se présentent au concours de dessinateur. En cas d'échec, ils réintègrent leur poste d'origine, cela également en vertu du contrat passé avec le service.

.. la formation effective

La formation se caractérise par son organisation, puis par son déroulement.

... organisation de la formation

Les agents sélectionnés reçoivent une formation d'une durée de 3 à 6 mois au sein d'un bureau d'études, sous la houlette d'un projeteur et d'un dessinateur confirmés.

... déroulement de la formation

Les agents effectuent leur apprentissage en participant directement à l'élaboration de projets de plus en plus complexes. Ils travaillent en compagnonnage avec un dessinateur chevronné.

D'autres sources et compléments de formation sont offerts et disponibles :

- une documentation est mise à la disposition des agents ;
- une dizaine de devoirs liés directement à la préparation au concours leur sont proposés. Ils se présentent sous la forme de cas concrets. Traités par le bureau d'études, ils ont fait l'objet d'une recherche de cohérence avec les annales des sujets du concours.

.. mise au point de la formation

Différentes étapes contribuent à la mise au point de la formation :

- construction des tests psychotechniques par une personne du service ;
- élaboration du contrat ;
- définition même du dispositif à partir des notions « d'immersion et de compagnonnage ».

. bilan

Ce dispositif mis en place pendant trois années consécutives a concerné une quinzaine d'agents.

Tous les candidats recrutés ont remporté le succès au concours de dessinateur, la plupart d'entre eux à l'issue de la première année de formation. Quelques agents ont même poursuivi sur leur lancée, en réussissant brillamment le concours de contrôleur des TPE.

Tous les postes vacants ont été pourvus, le bilan est plus que globalement positif.

. commentaires

.. avantages du dispositif

Le compagnonnage, pressenti comme la solution la mieux adaptée à la situation, s'est avéré une réponse très pertinente.

Il montre que toute activité professionnelle peut devenir formatrice, dès lors qu'on s'efforce de l'organiser en tant que source d'apprentissage.

Cette pratique a été valorisante, tant pour les agents formés que pour les agents « compagnons ».

.. analyse économique

Le dispositif a nécessité un investissement de la part des « compagnons », mais il n'a eu aucune incidence financière.

GUIDE DU CANDIDAT AU CONCOURS INTERNE DE CONTROLEUR DES TPE

DDE MOSELLE

. le contexte général

L'action s'inscrit dans le contexte de la PEC. Le guide a été élaboré au sein de la DDE 57 par un groupe de travail composé du chargé de formation, d'un représentant de la commission locale de formation, d'un ingénieur des TPE et de deux contrôleurs principaux.

. la problématique

.. le problème, son émergence

Un triple constat du chargé de formation et d'un représentant de la commission locale de formation permet de poser le problème :

- la PEC classique se révèle inadaptée à l'hétérogénéité du public à former (dessinateurs et personnels d'exploitation) ;
- la professionnalisation du concours nécessite une mise à niveau technique des candidats, difficilement réalisable dans le cadre d'une formation à court terme ;
- les agents éprouvent des difficultés à évaluer leur niveau par rapport à celui du concours ; il existe chez eux une méconnaissance des contenus et des savoirs requis.

D'où, la nécessité d'envisager une autre approche qui permette un meilleur taux de réussite au concours.

Il faut encore souligner que le représentant de la commission locale de formation assume le rôle de coordinateur du sous-groupe formation des agents d'exploitation. Il est également délégué syndical.

.. la solution envisagée

Pour éviter les échecs répétés, facteurs de démobilisation et d'un certain mal-vivre des agents, le chargé de formation et le représentant de la commission soumettent à la commission locale de formation l'idée de mettre à la disposition des candidats, un guide qui facilite l'accès au concours.

La commission leur signifie son accord et les mandate pour conduire le projet d'élaboration du guide.

Ce guide, conçu pour être utilisé en autoformation, doit permettre à un maximum de candidats de :

- mieux cerner les objectifs assignés au concours ;
- se situer par rapport au niveau du concours ;
- connaître l'ensemble des moyens disponibles à la DDE pour acquérir les compétences nécessaires.

. le dispositif de formation

.. l'outil

Le but de l'outil est de permettre à l'agent de construire son parcours de formation.

La démarche se décline selon trois phases :

- information sur le concours ;
- auto-évaluation ;
- définition d'un parcours individualisé.

Le guide donne des informations précises sur la nature des épreuves et sur les niveaux de compétence requis. Cette information est complétée par une analyse des annales des sujets ainsi que par des conseils pour les traiter.

Les principaux thèmes à étudier sont définis sous la forme d'objectifs pédagogiques à atteindre. Des grilles d'auto-évaluation permettent aux candidats de mesurer les écarts entre le niveau requis et le niveau atteint.

L'agent détermine ses objectifs et définit son parcours de formation à partir des différentes formules proposées par la DDE :

- formations classiques ;
- bibliographie conseillée et référencée ;
- appui du réseau technique ;
- enseignement assisté par ordinateur ;
- compagnonnage ou tutorat.

.. le mode d'utilisation de l'outil

Deux modes d'utilisation de l'outil sont offerts :

- autoformation ;
- autoformation assistée (tuteur).

Dans le deuxième cas, le tuteur, le chargé de formation et l'agent négocient les itinéraires possibles de formation, avant et pendant l'apprentissage.

Ont participé à l'élaboration de ce document :

- **H. PHILIPPE** (DPS/RF2), chef de projet,
- **B. WASIEWICZ** (CETE Nord Picardie), rédacteur,
- **J-P. BRIQUET** (CIFP Clermont-Ferrand), **J-F. CROLA** (CIFP Paris), **D. JANAN** (CIFP Mâcon), **M. LORENZETTO** (DDE 57), **V. PERCHAUD** (DPS/RF2), **F. PIQUE** (DPS/RF2), **I. REYNAUD** (DPS/AG), membres du groupe de travail.

Merci à toutes les personnes, dans les services concernés, pour leurs informations sur le sujet.