

Formation & Territoire



Piloter un organisme de Formation

R é g i o n C h a m p a g n e - A r d e n n e

Sommaire

Préface

Une revue d'ingénierie de formation, un pari pour le développement des compétences régionales de formation

Jacques Jeanteur, président de la MIFCA1

Editorial

Piloter un organisme de formation aujourd'hui, une gageure dans la crise

Marie-France Frey, consultant à ARGO Ingénierie, Paris3

Entre alchimie et équilibrisme : piloter un organisme de formation

Jacques Avice, directeur de Médiation, Paris5

Coup de projecteur sur l'AEFTI des Ardennes et la formation

Alain Labergère, directeur de L'AEFTI Ardennes9

Le rôle d'un "manager" : comprendre, décider, agir et contrôler

Yves Doucey, directeur régional de l'AFPA Champagne Ardenne15

Piloter et manager dans un environnement incertain

Alain Mor, directeur de LADAPT Rhône-Alpes19

Quelle évolution des compétences des organismes de formation face à la commande publique ?

Annie Molard, directrice et Denis Massé, responsable pédagogique,
à Formation Plus, Troyes.....25

Quels outils pour le management et le pilotage d'un organisme de formation ?

Alain Tyack, directeur des études du CAFOC de Reims31

Les organismes de formation saisis par la qualité

Jean Simonet, consultant à Bernard Brunhes Consultant, Paris41

Cinq soucis capitaux du directeur de CFA

Franck Martin, consultant à ARGO Ingénierie47

Manager un CFA

Anne-Valérie Pizzighella, directrice du CFA Pharmacie de Reims.....53

La demande et les besoins en formation en entreprise

Jean-Marie Beaupuy, directeur de Stratégie Formation, Reims57

Ouverture sur l'Europe : Mythe ou réalité ?

Philippe Morin, chargé de mission à Racine, Paris61



Formation & Territoire est une publication de la MIFCA, (Mission de Formation de formateurs et tuteurs Champagne Ardenne)

Directeur de la publication :
Jacques JEANTEUR, Président de la MIFCA

Rédacteur en chef :
Sandrine POITTEVIN,
Directrice de la MIFCA

Coordinateur du numéro :
Marie France FREY,
ARGO Ingénierie Paris

Comité de rédaction :
Veronique BENEZETH, MIFCA
Marie-France FREY,
ARGO Ingénierie

Eric LARCHER et Alain TYACK,
DAFCO Reims

Annie MOLARD,
Formation Plus Troyes

Sandrine VERRIER, Direction
Régionale AFPA Champagne
Ardenne

Secrétariat de rédaction :
Antoinette MOREAU, MIFCA
Dominique MOUY, MIFCA

Maquette : Pierre FINOT

Fabrication, PAO :
Nathalie DE MOLLING

Impression et fabrication :

N° de dépôt légal :

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Préface

Une revue d'ingénierie de formation, un pari pour le développement des compétences régionales de formation

Dans le cadre de l'animation régionale du réseau formation de Champagne Ardenne et pour prolonger à la fois les programmes de formation continue et le dispositif qualifiant et professionnalisant en ingénierie pédagogique, la MIFCA lance une revue d'ingénierie de formation qui paraîtra deux fois par an sur des thèmes touchant aux rapports entre la formation et l'emploi.

Plusieurs enjeux pour les acteurs de cette revue :

Tout d'abord, dans un contexte de fortes contraintes organisationnelles et financières, il paraît essentiel de prendre du recul face à son expérience, de se situer dans son environnement professionnel, de réfléchir à l'évolution de son métier, d'analyser ses compétences, voire de mesurer la qualité de ses prestations ...

Tout aussi important est le fait de prendre en compte les pratiques de ses pairs, de mener une réflexion collective sur la diversité des savoir-faire, voire de faire évoluer ses propres façons d'agir ...

Surtout, il s'agit de susciter, sur un sujet d'actualité peu abordé jusque là, au coeur des préoccupations des acteurs de terrain, l'envie de témoigner de sa pensée, de faire part de son point de vue et de le confronter à d'autres praticiens ou spécialistes, voire d'affirmer son identité professionnelle face à telle ou telle problématique ...

Enfin, un dernier enjeu, essentiel pour la politique régionale de formation professionnelle, est la valorisation des expériences et compétences des acteurs champardennais de la formation, placés en position de partenaires aux côtés d'experts nationaux et régionaux.

Le numéro 1 consacré au "pilotage d'organismes" donne la parole à six responsables de structures régionales de formation et à cinq experts au plan national et régional.

Les écrits témoignent de l'authenticité des pratiques de terrain, ancrées dans un territoire, nourries par la diversité des situations professionnelles et le vécu des histoires individuelles.

Pour nous, acteurs institutionnels de la formation, le pari de mettre en place un nouvel outil au service du développement des compétences régionales de formation, résultat d'une préoccupation collective de praticiens et d'experts, est gagné dans ce premier numéro.

Il reste maintenant à inscrire ce pari dans la durée !

Jacques Jeanteur - Président de la MIFCA

Éditorial

Piloter un organisme de formation aujourd'hui, une gageure dans la crise

Les images qui reviennent souvent sous la plume des auteurs très différents de ce numéro et qui caractérisent le pilotage d'un organisme en disent long : du surfing, de l'équilibrisme, de l'alchimie, tenir entre le marteau et l'enclume, sur un fond de turbulence ... bref, il n'est pas de tout repos de piloter un organisme de formation aujourd'hui.

Ce qui réunit les auteurs de ce numéro, sous un intitulé générique fédérateur mais encore très large, ce n'est pas un projet commun d'écriture, mais plutôt des convergences à la croisée des thèmes traités : une inquiétude partagée par beaucoup sur les perspectives d'évolution du métier - peut-on rester aujourd'hui sur des produits de qualité sous la pression vive de la nécessité d'une productivité accrue ? - une interrogation quasi générale sur l'évolution des rapports entre les commanditaires (fonds publics) et les offreurs de formation, et des choix parfois divergents sur des stratégies de pilotage en temps de crise ...

Les textes qui suivent parlent tous du point de vue des pilotes d'organismes et des consultants qui les accompagnent. Ils évoquent tour à tour les aspects généraux de la conduite d'organisme : les relations entre le pilotage et l'environnement, le marché, les choix stratégiques nécessaires pour piloter "seul" ou en réseau sur un territoire et les outils facilitant ces choix, la question centrale du management des ressources humaines - qui recruter aujourd'hui, quelles compétences développer, choisir la spécialisation des

formateurs ou au contraire, la polyvalence - les problèmes de gestion financière de plus en plus complexes dans une période de baisse des coûts horaires.

Mais on pourra également lire des éclairages particuliers sur certains dispositifs - les CFA et l'alternance par exemple, les dispositifs pour la formation des personnels handicapés ou en difficulté, ou encore, les démarches particulières de négociation de la formation avec les entreprises.

Et enfin, on pourra se demander si les ouvertures que peuvent représenter l'Europe ou l'entrée en qualité sont aujourd'hui des discours incantatoires ou de réelles perspectives de développement pour un organisme de formation de taille moyenne, parfois loin de l'information et peu préparé à investir pour des résultats souvent hypothétiques.

En bref, à quelles conditions le responsable d'un organisme de formation peut-il aujourd'hui anticiper, prévoir, innover, décider, contrôler, sur fond de crise et d'avenir incertain ?

Certains auteurs proposent de retourner les contraintes en opportunité ; plus que jamais, il est nécessaire de piloter autrement que dans l'urgence du quotidien, plus que jamais, il est nécessaire de s'entourer de compétences fortes de professionnels confirmés, plus que jamais il est nécessaire de se saisir des opportunités au lieu de se laisser porter par les eaux.

Oui mais voilà, à quel prix, et sur quels choix se feront les évolutions de demain ? Questions difficiles auxquelles chacun a bien voulu répondre de sa place, ancré dans son histoire et avec la volonté d'agir, de maintenir du sens, de transformer, de dialoguer, bref de faire de la formation une juste réponse, ambitieuse et réaliste, aux problèmes de l'exclusion et du développement des compétences.

Marie-France FREY - Consultant ARGO Ingénierie

Entre alchimie et équilibrisme : piloter un organisme de formation

Jacques AVICE - Directeur de MEDIATION

Piloter un organisme de formation travaillant en direction des publics de faible niveau de qualification ou en situation d'exclusion et donc essentiellement sur fonds publics a toujours été un numéro d'équilibriste.

Aujourd'hui, avec la crise que connaît "le marché" de la formation, le responsable d'une structure qui veut maintenir des actions de qualité pour ces personnes, doit doser dans une difficile alchimie une quantité d'ingrédients.

Il faut en effet conserver des "objectifs politiques" conformes aux statuts et à ses convictions, préserver des options pédagogiques, définir des stratégies à court et moyen terme,

gérer ces évolutions avec les compétences internes de la structure tout en limitant les risques financiers dans un environnement de plus en plus instable.

Je vais tenter de donner quelques éclairages sur cette situation en m'appuyant sur une double expérience, celle de directeur/fondateur d'un organisme créé en 1989 et aujourd'hui de taille moyenne (8 M.F. de CA), et celle de président du CLP (Comité de Liaison pour la Promotion des publics migrants et des publics en difficulté d'insertion) qui réunit 200 centres de formation spécialisés dans le domaine de la formation.

Le contexte

Le "marché" de la formation a connu une croissance quasi-continue de 1971 à 1994, notamment celui sur fonds publics qui s'est fortement développé depuis les années 80, le "tout formation" semblant être la réponse la plus adaptée à la croissance du chômage.

Diverses opérations ou dispositifs se sont ainsi succédés au gré des échéances électorales avec pour objectif "d'éradiquer" le chômage de telle ou telle catégorie de la population.

Ces actions, aux objectifs parfois mal définis, plus ou moins bien organisées et financées, ont permis malgré tout, aux organismes de

formation, de "surfer" sur la vague du chômage et de l'exclusion (et "quand on surfe, on risque en permanence de couler").

Dans ce contexte qui restait malgré tout précaire, les organismes se sont professionnalisés et ont développé un "outil" d'insertion de bonne qualité, dont le champ déborde parfois la formation.

Le champ de compétences s'est en effet élargi puisqu'il s'étale des franges du travail social (accompagnement individuel, pré-bilans des personnes en exclusion ...) au développement d'actions économiques (Entreprises d'Insertion, Clubs de placement, etc ...).

Ce secteur a très largement diversifié ses prestations, parrainages, Clubs de l'emploi, et son public des SDF aux cadres privés d'emploi, mais son métier de base reste la formation, de l'alphabétisation à la qualification.

Aujourd'hui, paradoxalement, alors que la formation "tout au long de la vie" est réaf-

firmée comme indispensable et que la réduction de la "fracture sociale" est au cœur du débat, les organismes de formation sont touchés de plein fouet par la crise. Les crédits, en stagnation depuis trois ans, connaissent maintenant une baisse importante. Après l'arrêt du dispositif PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi) ce sont maintenant les SIFE (Stage d'Insertion Formation pour l'Emploi) qui baissent de 55 % en deux ans (de 220 000 places en 1995 à 100 000 en 1997).

Les crédits du ministère destinés à l'emploi et à la formation sont maintenant affectés essentiellement à la baisse des charges des entreprises, le seul CIE (Contrat Initiative Emploi) dévore 18 Milliards de Francs contre 3,4 Milliards pour la formation des demandeurs d'emploi.

Gérer la crise

Cette nouvelle donne conduit les organismes à gérer la crise et à revoir toute leur organisation et leur stratégie pour ne pas disparaître (pour beaucoup il est déjà trop tard).

Plusieurs solutions se présentent :

- Préparer sa déclaration de cessation de paiement et donc sa liquidation, ce que personne ne souhaite mais qu'il faut prendre en compte, car cela se prépare pour éviter les risques pour les salariés et les administrateurs.
- Gérer la récession constitue un nouveau métier et exige de nouvelles compétences auxquelles peu d'entre nous sont préparés. Cette solution, peu valorisante pour son ego, constitue cependant une école d'apprentissage du réalisme économique et peut amener une saine réflexion sur :

comment limiter la casse et gérer au moindre mal "l'horreur économique" voire redéfinir un nouveau projet ou un partage du travail.

- Une autre solution consiste à utiliser cette crise pour tenter de redéployer son activité, ce qui ne veut pas dire changer de public, d'objectifs ou de personnel salarié.

En observant la situation des organismes du CLP, on constate que ces différentes options ont été réalisées. Certains ont disparu, une majorité a réduit son activité, quelques uns ont "redéveloppé". Aucun paramètre ne semble déterminant dans le résultat survenu (taille d'organisme, région, type de management).

Plusieurs critères semblent cependant constants, dont certains ne sont pas familiers de la "culture associative".

La productivité devient une référence. Le rapport Chiffre d'Affaires par salarié est aujourd'hui cité à l'image de la production de biens.

Comment améliorer cette productivité sans toucher à la qualité :

- démarrer les stages à la date prévue ; tout report d'une semaine se soldant en règle générale par une perte de 10 à 25 000 Fr., (ce qui signifie un recrutement bien organisé).
- démarrer avec des effectifs complets ou constants si les entrées et les sorties sont permanentes ; ce qui ne veut pas dire "sur booker" les stages (18, 20, 25 personnes pour des groupes de 15/16 pédagogique-ment gérables).

La formation étant une activité de "matière grise" et la masse salariale représentant entre 62 % et 85 % des charges de fonc-

tionnement selon les organismes, l'essentiel de l'effort est porté cependant comme partout sur une optimisation de la "production" en général, et donc, vers le nombre d'heures de face à face pédagogique par formateur sur lequel est financé la formation. Cette durée est traditionnellement inférieure aux possibilités "théoriques" (1050 heures annuelles de face à face pédagogique, plutôt que 1225 heures autorisées). Il est d'ailleurs significatif que si les métiers de la formation ont évolué ainsi que la commande publique (demande de bilans individualisés, d'accompagnements après la formation, de stages en entreprise avec suivi), la base reste le financement de l'heure stagiaire, étroitement encadrée par le contrôle institutionnel et la convention collective des organismes de formation qui a été négociée pour du face à face pédagogique, alors même que les profils de poste et la nature du métier évoluaient fortement.

Les CDI (Contrat à Durée Indéterminée) à temps partiel annualisé sont souvent la parade à ce mode de financement ainsi que les CDD (Contrat à Durée Déterminée), hypothéquant ainsi la qualité pédagogique des équipes permanentes.

Le résultat de tous ces changements se traduit par une surcharge de travail des personnels des organismes, tous secteurs confondus, ne facilitant pas le recul nécessaire à une réflexion sur les réorientations éventuelles.

Redéployer l'activité

Malgré ces mesures, il est généralement nécessaire de redévelopper une partie de l'activité. Il faut donc bien souvent se doter de compétences nouvelles, soit par reconversion interne, soit par recrutement externe. En tout état de cause, il est nécessaire de disposer de plus de savoir-faire (psychologues, chargés de relations entreprises) ou de plus de polyvalence interne (personnes capables de faire des bilans et de la TRE -Technique de Recherche d'Emploi-, de former des jeunes et des adultes, ...), et d'une manière globale, d'une meilleure utilisation des ressources internes, ce qui peut être une chance pour chacun : meilleure gestion des compétences personnelles, "pêche aux idées", formation des personnes à des activités nouvelles, "culture de projets innovants".

Le redéploiement est cependant d'abord un effort de pilotage. Piloter, c'est prévoir les évolutions, les aléas, les risques et adopter la stratégie et les objectifs de l'organisme à celle des dispositifs institutionnels.

Ce pilotage suppose donc un important travail de "veille". Lire les documents en provenance des entreprises ou des décideurs, écouter les formateurs, s'imprégner des difficultés du public, analyser les résultats des stages sur le plan quantitatif, mais surtout qualitatif, comprendre les nouveaux dispositifs et distinguer dans les cahiers des charges ce qui relève de "l'effet d'annonce" et ce qui correspond à une vraie nécessité (par exemple : travailler sur les publics résidant dans les quartiers "difficiles", ne relève pas d'une opportunité pour un organisme, mais d'un défi majeur pour la société et donc pour les acteurs de terrain).

Il me semble nécessaire ensuite, de définir des options sur le moyen terme, toujours en tenant compte des principes de réalité, des compétences internes, des ressources de l'organisme (travailler plus en direction des jeunes, s'intégrer dans les programmes européens, proposer des actions pertinentes au niveau de la politique de la ville, développer un secteur en entreprise, ...).

Le pari d'un redéploiement par la croissance, suppose aussi d'adapter son organisation interne à ces options, à cet environnement, en essayant de gérer cette situation "à froid", en pointant les points forts et faibles, en investissant sur le développement des ressources humaines internes plutôt qu'en les remplaçant, en s'adjoignant de nouvelles compétences pour des actions innovantes.

Le risque est de jouer à "l'apprenti-sorcier" et de ne plus contrôler sa croissance. Mais les organismes qui ont fait ce choix de développer ou de stabiliser sans changer de public, d'objectifs ou de personnel, sont mieux armés aujourd'hui pour répondre aux besoins de formations de demain. ▲

Coup de projecteur sur l'AEFTI-Ardennes et la formation

Alain Labergère - Directeur de l'AEFTI-Ardennes

La présente contribution, s'inscrit à partir d'un vécu et d'une expérience de terrain, de tous ceux qui ont contribué, au fil du temps à faire de l'AEFTI-Ardennes, un outil de formation utile au public, reconnu par la plupart des acteurs de la formation et qui n'a sans doute pas fini d'évoluer.

L'action ne se circonscrit pas seulement à la formation des publics, elle vise aussi à peser sur l'environnement, car prétendre agir contre l'exclusion implique de travailler avec un réseau d'acteurs sociaux, économiques, culturels et de santé.

Association ou Organisme de Formation ?

Pour nous, cette ambiguïté n'existe plus, nous sommes les deux à la fois, mais chacun en interne doit être sur le bon créneau. C'est pourquoi l'AEFTI est organisée en 3 niveaux :

1) **Le niveau politique** qui fixe les orientations et les objectifs à atteindre. Concrètement c'est le rôle des adhérents à travers l'Assemblée Générale, du Comité Départemental et de son Président :

- former les publics au dessous du niveau V et notamment les publics en difficulté d'insertion sociale et/ou professionnelle.
- combattre l'exclusion, le racisme et la xénophobie, émanciper les populations déshéritées par la crise, le chômage et les inégalités, avec l'objectif qu'elles puissent accéder à la citoyenneté et à l'emploi.

2) **Le niveau stratégique**, qui implique la mise en œuvre de l'orientation et principalement la conduite de l'organisme de formation sur les plans organisationnels, commerciaux, financiers et de qualité de la formation. C'est la responsabilité du Directeur et de ses collaborateurs.

3) **Le niveau technique**, qui relève de l'ac-

tion opérationnelle de la production. Elle concerne directement les formateurs et le personnel d'accompagnement, chaque mission étant identifiée en fonction du poste occupé : comptabilité, gestion des rémunérations stagiaires etc... et pour les formateurs une spécialisation : industrie, illettrisme, français langue étrangère etc...

Ces 3 niveaux de responsabilités constituent le socle de fonctionnement de l'AEFTI, mais concrètement, le cloisonnement n'est pas étanche.

Le niveau technique a besoin de connaître le stratégique et le politique et inversement, le politique ne saurait conduire correctement son action sans connaître dans les grandes lignes le stratégique et le technique.

Dans le management, nous verrons comment s'organise la communication interne.

L'AEFTI et l'environnement

Les choix relationnels à établir avec l'environnement découlent des orientations de l'organisme et des besoins recensés au niveau des publics.

La totalité du personnel correspond avec l'environnement et chacun à l'extérieur représente l'AEFTI.

Les types de relation sont naturellement différents, ainsi que les interlocuteurs, selon la fonction de chacun dans l'AEFTI.

Le personnel de gestion est d'abord tourné vers la banque, les fournisseurs et le CNASEA, les formateurs sont davantage centrés sur les structures d'accueil du public, les entreprises, les services sociaux et de santé, ainsi que les centres de ressources pédagogiques, quant au directeur, 30% de son temps est consacré à la relation extérieure.

Cette relation extérieure est d'abord Départementale et Régionale.

Elle concerne l'appui au personnel dans ses contacts quand il le faut, les relations avec les financeurs, les responsables d'entreprise dont la nature des contacts n'est pas identique à celle des formateurs, des responsables d'organisme de formation, des élus de collectivités locales et territoriales, des syndicats, des associations de toute nature, des structures de formation de formateurs et la presse dans certaines occasions.

Ensuite, cette relation est nationale, de par l'activité au sein de la Fédération Nationale AEFTI. Relation avec le FAS, le Ministère des Affaires Sociales, les 11 autres AEFTI pour des actions communes et des travaux communs, avec l'environnement associatif et parlementaire.

Enfin, elle est relation internationale, européenne et méditerranéenne pour l'essentiel, à travers d'un part, la fédération, et d'autre part, le Fond Social Européen.

Dans ce cadre, l'AEFTI a établi un travail commun sur le thème de "la lutte contre l'exclusion" avec Développement Comunitari à Barcelone.

Quant au marché : quelle logique ?

Quelles stratégies de commercialisation dans un organisme de formation ? On touche là une question décisive, qui, reliée aux orientations pose le problème plus vaste de l'autonomie des associations de formation.

En effet, la plupart des commanditaires de la commande publique ne voient à travers les organismes de formation, qu'un prestataire de services, simple exécutant, chargé d'appliquer une orientation arrêtée et définie en dehors de lui.

On peut très bien fonctionner en s'accommodant de cette démarche, mais dès lors que l'association a des orientations autonomes à faire valoir, le souci de se dégager autant que faire se peut de la prégnance de tel ou tel financeur doit être une ligne de conduite qui passe par une multiplicité forte des financeurs et donc des marchés.

Cette volonté de se dégager d'une logique de simple prestataire de services est d'autant plus nécessaire lorsque l'approche "formation au public" ne se réduit pas simplement à un transfert de connaissances, mais recouvre d'autres enjeux liés à l'économique, au social et à l'environnement.

Dans ce cadre, l'AEFTI travaille aujourd'hui avec 11 financeurs publics, privés et européens.

Les stratégies de l'AEFTI reposent sur des concepts simples :

- qualité de la formation et communication
- développement du partenariat, avec tous les acteurs de la formation, du social et de l'économique
- adaptation aux évolutions et aux changements
- anticipation, chaque fois que possible.

Et si on parlait Production ?

Ou encore, comment piloter le personnel et les formateurs en particulier ?

Compte-tenu de la dimension de l'organisme, portant sur une fourchette de 15 à 20 salariés plein temps, c'est le Directeur qui conduit l'équipe de formateurs, en déléguant des responsabilités.

Chaque action de formation est sous la responsabilité d'un formateur et chacun, à un moment donné, se trouve investi de cette responsabilité.

Afin d'identifier, autant pour la direction que pour le formateur, le contenu de la mission, nous avons défini, à titres de repères, la fonction, la mission, les activités internes, les activités externes, le champ de la communication, la liste des documents de référence et quelques critères qualitatifs.

Ces lettres de mission ont également été établies pour chacun des autres postes de l'AEFTI, y compris pour le Directeur. Cette démarche donne à peu près satisfaction et permet d'organiser le travail sur une base de complémentarité.

Cette forme d'organisation, revêt à notre sens plusieurs avantages :

- Chaque salarié sait ce qu'il a à faire.
- Il sait avec qui il a à communiquer.
- Il a une marge d'activité et de décision personnelle, à l'intérieur du cadre fixé.
- Il est responsable à part entière de son action.

Dans l'histoire de l'AEFTI, par trois fois, nous avons mis en place un responsable pédagogique. D'une part, les financeurs l'indiquaient dans le cahier des charges, d'autre part, on avait constaté que la plupart des organismes s'étaient dotés de cette responsabilité.

A chaque fois l'expérience aura amenée plus de dysfonctionnements que de réussites. Cependant, les équipes pédagogiques sont animées, chaque vendredi après-midi, par chacun des responsables d'actions qui regroupent les formateurs intervenants.

Actuellement, on parle beaucoup de l'assurance qualité dans la formation, qu'il s'agisse d'ISO 9000 ou des normes AFNOR. Au risque de décevoir plus d'un lecteur, nous sommes très sceptiques, quant aux résultats qualitatifs pour la formation des publics en difficulté, d'autant qu'à l'heure actuelle, on ne manque pas d'indicateurs viables pour mettre en pratique une qualité de la formation.

Le CLP, avec qui nous travaillons, a publié récemment des travaux dans cette direction. Avec les normes ISO 9000, AFNOR etc... prenons garde de ne pas aboutir à l'effet inverse recherché, à moins que l'objectif, inavoué pour le moment, ne soit pas simplement d'utiliser ce moyen, pour faire disparaître par milliers des petits organismes au profit de regroupements et de construire plus de mastodontes de la formation... au nom de l'Europe.

Il n'y a pas "la formation". Il y a "des formations", multiples et diversifiées.

Défendons la formation de proximité, à portée des publics et à visage humain.

Les grandes surfaces du commerce sont là pour nous rappeler ce qu'il ne faut pas faire. On ne manie pas des hommes (les formateurs, les stagiaires) comme on fabrique des boulons, et ne faisons pas des formateurs actuels qui sont une richesse, les ROBOCOPS de la formation de l'an 2 000.

Management... associatif bien-sûr !

3 critères sont à la base de la politique de management :

- 1) le développement de la culture associative,
- 2) la formulation claire et partagée de la mission attendue,
- 3) la participation équitable aux résultats.

Ces 3 types d'actions sont conduits en relation avec le projet d'entreprise, la politique d'investissement et de développement, les compétences dont l'organisme a besoin, le plan de formation, et l'application de la convention collective.

Le développement de la culture associative

L'organisme de formation appartient aux adhérents et aux salariés, dans la mesure où il est construit collectivement et il n'appartient à personne, car il se situe sur le terrain juridique des associations Loi 1901.

Toute idée d'appropriation par quelques uns des richesses de l'organisme et de ses résultats étant écartée, c'est une force, basée sur des valeurs, qui sera le fil conducteur de la motivation du personnel, en dehors de la rémunération.

A l'embauche, on ne demande jamais au personnel d'adhérer aux valeurs, mais on affiche qui on est et il vaut mieux accepter de travailler avec l'immigration plutôt que l'inverse.

Des réunions collectives de la Direction sont organisées avec le personnel quant à la stratégie de l'organisme et au pourquoi ? et régulièrement des points de situation sont effectués. Il s'agit bien-sûr de l'action interne, mais aussi de l'action externe, des avancées, des menaces, de ce qui va bien, de ce qui va mal. Une politique de transpa-

rence y compris sur le plan financier.

Le personnel, même s'il ne partage pas tout, et c'est son droit, sait où il va et pourquoi.

Le plan de formation du personnel est arrêté sur la base des objectifs de l'organisme et vise essentiellement 2 types de formations :

- une formation à l'utilisation d'outils pédagogiques,
- une formation axée sur les questions d'ingénierie et plus précisément sur la gestion et l'organisation de dispositifs de formation, car ce sera de plus en plus vers cela qu'ira la formation.

La formulation claire et partagée du contrat :

Ce n'est pas seulement le contrat de travail, c'est aussi la mission telle que nous l'avons vu précédemment, mais aussi l'apport de la direction pour faciliter cette mission, tant en conseils, qu'en moyens matériels.

La participation équitable aux résultats :

Lorsqu'ils existent, les excédents sont affectés pour parties sur les réserves de trésorerie au personnel, sous forme de prime, et au investissements en matériel dans l'organisme.

Cette pratique, au global, permet au mieux de gérer "les forces productives" que sont les hommes et le matériel.

La convention collective des organismes de formation est respectée, mais il est de plus en plus difficile d'appliquer les avancées sociales de ces dernières années, quand les taux pratiqués sur la formation des publics sont soit en stagnation soit en recul.

Les questions financières, où comment se retrouver entre le "Marteau et l'Enclume"

Les règles et les systèmes mis en place par l'État ne permettent pas un niveau et des délais de règlements ajustés sur le délai des charges à payer. Pour tenir, il faut pouvoir disposer d'une trésorerie, représentant au moins 6 mois de salaires et charges.

Ce qui fait que beaucoup trop d'organismes de formation se retrouvent coincés entre "le marteau et l'enclume" : les charges à payer et les banques.

Outre la fragilité que cela induit, des conséquences négatives pour la formation des publics sont engendrées :

- le recours aux autorisations de découverts bancaires étant de plus en plus fréquents, les intérêts sont plus élevés et de fait, c'est une partie des crédits de formation qui sont utilisés au profit des banques et non pas du public.
- cette situation nuit également à la qualité de la formation. Des investissements sont différés, la formation de formateurs se trouve sous-utilisée et c'est en fait la qualité même très justement réclamée par les financeurs qui se trouve altérée.

Monsieur le Premier Ministre, par circulaire, a incité les services de l'État, sur des conventions pluriannuelles de 3 ans, à financer d'avance les associations luttant contre l'exclusion. Souhaitons que cette avancée, permette de stabiliser les structures concernées, mais pour l'instant nous sommes comme sœur Anne...

En guise de conclusion

"Ni tout formation - Ni tout entreprise"

A l'analyse des affectations de crédits sur les différents postes de la formation professionnelle, tant sur le plan national que local, l'évolution de ces 3 dernières années s'est traduite par un transfert de fonds importants des crédits affectés aux organismes de formation, au profit de l'entreprise, soit sous forme de contrats alternés et de CIE, soit sous forme de mesures visant à alléger les charges.

Les chiffres nationaux sont suffisamment parlant :

- 1995 : 220 000 places de SIFE (Stage adulte CLD)

- 1996 : 160 000 places de SIFE

- 1997 : 100 000 places de SIFE

soit une baisse de 55 % en 2 ans.

Parallèlement sur 150 milliards consacrés à la formation professionnelle et à l'emploi, 3,5 milliards sont consacrés aux chômeurs longue durée et 5 milliards aux jeunes, contre 73 milliards aux seuls CIE et 12 milliards aux CES.

Cette dérive de mesures vers le "tout entreprise" représente un réel danger pour les publics en difficulté d'insertion.

Comme l'entreprise n'a ni la vocation, ni les moyens, ni les compétences, de prendre en compte la globalité des problèmes liés à ces publics, ceux-ci vont se retrouver exclus des mesures entreprises et exclus des entrées en formation, du fait des transferts de crédits.

De surcroît, sur les CIE, aucun accompagnement du public n'est envisagé et le contrôle des crédits affectés à l'entreprise est loin d'être identique à celui des organismes. On pourrait également parler des effets

d'aubaines ou de substitution d'emplois.

Cependant, les organismes de formation ont besoin de l'entreprise, car elle est un autre lieu de formation spécifique, mais elle n'est pas à elle seule, toute la formation.

Nous réfutons les thèses du "tout entreprise" surtout lorsqu'elles s'accompagnent de propos visant à discréditer les organismes de formation sur la base d'une argumentation simpliste :

- les organismes de formation se font de l'argent facile,
- ils font de l'occupation et amusent la galerie,
- ils ne placent que très peu de stagiaires dans l'emploi."

A contrario, on remarquera, avec un esprit peut-être pas aussi malicieux que cela, que les mêmes ne demandent jamais aux entreprises quel est le rapport argent perçu de l'Etat/embauche réellement réalisée.

Cessons donc cette prétendue opposition entre la formation et l'entreprise.

Si l'on veut vraiment insérer les publics en difficulté d'insertion dans l'emploi, il faut conjuguer des temps de formation en centre, des temps de formation en entreprise, des temps de suivi et d'accompagnement des publics et le tout avec des appuis en matière sociale et en matière de santé.▲



ACTIVITES

AEFTI-Ardennes

Centre de formation

**Atelier permanent de formation de base
Elaboration de projet professionnel
Préparation active à l'insertion
Plate-forme industrie
Partenariats transnationaux**

POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE

6 bis, rue Alexandre
08000 Charleville-Mézières

☎ : 03/24/56/61/00
Fax : 03/24/56/61/01

Le rôle d'un "manager": comprendre, décider, agir et contrôler

Yves DOUCEY - Directeur Régional de l'AFPA, Champagne Ardenne

Le pilotage d'une organisation se résume d'une certaine façon, à quatre activités principales pour le manager : comprendre, décider, agir et contrôler.

Pour bien comprendre,

il est nécessaire tout d'abord de connaître l'organisation du travail dans laquelle on évolue et d'énoncer des principes de fonctionnement clairs et compréhensibles par tous qui s'appuient en totalité ou en partie sur des modèles reconnus tels que la bureaucratie, l'organisation scientifique du travail, l'école des relations humaines, le management participatif, le management stratégique ou encore le management de la qualité. Chacune de ces organisations a des avantages et des limites connues, influant précisément sur le comportement des formateurs, du personnel d'appui et du pilote ; l'important est qu'elles soient partiellement adaptées à l'environnement externe (attente des clients, structure des marchés, émergence de technologies nouvelles).

Les concepts de l'analyse modulaire du système reposent sur :

- l'identité de l'unité de travail et la fonction du pilote,
- la notion de flux et de valeur ajoutée,
- la composition de l'unité en compétences humaines et équipements productifs,
- son environnement et ses partenaires,
- les indicateurs en tant que moyens de mesure permanents.

Le pilote d'une unité doit savoir en permanence à quoi il passe son temps sur les fonctions principales de son emploi que sont :

- les relations hiérarchiques,
- les relations avec les fournisseurs,

- les relations avec les clients (internes et externes),
- les relations éventuellement avec sa hiérarchie,
- les actions sur et dans l'unité,
- les actions sur soi (formation, travail de préparation...),
- le suivi des indicateurs.

Pour comprendre, il est aussi nécessaire de définir une stratégie pertinente et lisible qui s'appuie sur :

- des volontés telles que l'éthique, les valeurs morales ou la vocation, le métier de l'organisation ou encore la hiérarchie des politiques générales (rentabilité, croissance, sécurité),
- l'environnement macro-économique (politique, social, économique), les marchés (importance, croissance, position), la concurrence (concurrents habituels, nouveaux entrants), les technologies et les mentalités.
- des ressources qui intègrent les dimensions production, financière, humaine, commerciale, managériale et organisationnelle.

Le rôle et la responsabilité de l'encadrement sont de formuler et d'initier une stratégie qui prend en compte en permanence les évolutions des pratiques de formation dans les entreprises, chez les prescripteurs principaux et chez les demandeurs individuels de formation.

Ce qui actuellement se traduit par :

- des mouvements massifs de décentralisation budgétaire en matière de formation

- professionnelle,
- une volonté politique de rapprocher la formation du lieu de travail,
 - le calage du rythme de la formation sur celui de la production dans les entreprises,
 - le traitement spécifique des publics définis comme prioritaires,
 - le renforcement des compétences techniques en développant les compétences transverses,
 - la mise en œuvre de parcours personnalisés de formation s'appuyant sur des évaluations effectives,
 - une demande explicite d'ingénierie de formation s'inscrivant dans une logique de développement de la formation permanente.

Pour décider,

il est opportun d'avoir à l'esprit que nous sommes, les organismes de formation, des entreprises de prestation de service qui fonctionnons comme un système de production de compétences avec des services associés pour des bénéficiaires.

Les spécificités du marché de la production de compétences sont liées aux remarques et observations suivantes :

- la formation est un moyen et non pas un but,
- le marché est généralement un marché de moyens (l'offre fabrique encore trop souvent la demande),
- il est nécessaire d'analyser et faire la différence entre la demande exprimée et le besoin réel,
- la capacité à occuper un emploi n'est pas basée uniquement sur le capital de compétences,

le bénéficiaire a des priorités variées dont il faut déterminer l'ordre, par exemple :

- avoir un temps valorisé, occupé, rémunéré,
- vouloir acquérir strictement des compétences,
- obtenir un titre ou un diplôme,
- intégrer un emploi.

D'une manière simplifiée, les objectifs du plan stratégique de l'organisme de formation vont être tout en assurant l'équilibre économique de l'exploitation :

- de consolider ma production et ma clientèle actuelle,
- de développer mes produits, mes services et mes marchés,
- d'améliorer mes partenariats.

Il apparaît aujourd'hui qu'un organisme de formation s'appuie sur trois paramètres stratégiques de base qui servent d'aide à la décision du pilote.

1) La domination par les coûts en standardisant la conception des stages, en imposant une organisation rigide du calendrier, en développant les pratiques de sous-traitance, en utilisant ses propres spécialités pour les activités annexes de formation et en recherchant un public captif.

2) La stratégie de spécialisation qui consiste à concentrer son activité sur un segment particulier, une cible étroite, une niche.

3) La stratégie de différenciation des services qui tient compte de trois données :

- l'unicité d'une action de formation doit être connue des clients potentiels,
- cette différenciation a de la valeur pour l'acteur de formation, à distinguer du financeur et du destinataire de l'action,
- le coût d'une telle différenciation est sup-

portable à la fois par l'organisme et par l'acheteur.

La décision du pilote s'appuie sur des interrelations qu'il est utile de gérer de manière logique, pertinente et cohérente.

• la logique clients/produits s'articule autour du 4 choix principaux :

- 1) client actuel/produit actuel,
- 2) client actuel/produit ou service nouveau,
- 3) client nouveau/produit actuel,
- 4) client nouveau/produit ou service nouveau.

• la logique intérêt/marge oblige à la réflexion sur la nature des produits que nous proposons au client (produit d'appel, produit mort, produit vedette ou produit vache à lait),

• le contexte concurrentiel lié à notre pouvoir de négociation avec les clients et les prescripteurs.

• le marketing mix qui intègre les 4 variables principales que sont :

- la gamme des produits, le système prix, les circuits de distribution (OPCA par exemple) et notre système de communication.

- la relation coût de revient/prix de vente qui va déterminer notre marge et notre capacité d'investissement.

- l'amélioration de la qualité de nos prestations qui doit intervenir à tous les moments du processus (moment : politique, ingénierie, réalisation, mise en œuvre).

- la gestion des ressources humaines, avec toutes ses dimensions (administrative, organisationnelle, budgétaire, technique).

D'une manière générale, on peut énoncer que la décision s'appuie sur des variables

d'action précédemment citées et que le style du manager est globalement défini par des qualités d'organisateur et d'aptitude à la relation tout en étant adapté à l'organisation mise en place. La décision est un processus qui se met en place en respectant 5 étapes fondamentales (information - conseil - choix - autorisation - exécution), chacune d'entre elles a des valeurs différentes suivant le contexte mais reste un passage obligé.

Agir et contrôler

En préalable à l'action, il est nécessaire de mettre en place un système d'information de qualité qui permette d'agir en finalité sur la décision, l'animation, le contrôle par rapport aux paramètres marché/produit, finances, qualité de la production et ressources humaines.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un bon système d'information passent par des obligations d'alimentation, de mémorisation, de traitement, de restitution et de circulation.

- l'alimentation se réalise à partir de l'écoute, sa saisie, son classement, sa codification,
- la mémorisation se fait sur des fichiers ou des banques de données, le traitement par des tris, classements et calculs,
- la restitution et la circulation doivent être descendantes, ascendantes et horizontales.

Les acteurs des systèmes d'information sont internes (hiérarchie, collaborateurs, experts, partenaires sociaux, salariés) et externes (clients, fournisseurs, experts, concurrents...). L'architecture des systèmes peut être centralisée, distribuée ou répartie. Elle permet d'extraire des informations des comptabilités générale et analytique pour la production de tableaux de bord simples, lisibles, d'obtention rapide.

L'action repose sur la définition d'objectifs clairs, précis qui font nécessairement apparaître une plus value pour le client et qui peuvent être de 3 types (changement, progrès et stabilisation). Leur formulation est à la fois un acte de management et de communication.

L'action est le passage de la définition de l'objectif à la mise en œuvre du plan d'action en intégrant les modalités d'animation qui peuvent aller de l'animation solitaire à l'animation de projet en passant par l'animation staff ou l'animation line.

Après avoir agi, il est impératif de contrôler en prenant en compte que les tableaux de bord de contrôle sont ceux qui sont décidés par la hiérarchie et qui ne sont disponibles qu'après la réalisation de l'action par oppo-

sition aux indicateurs de pilotage.

Il est aussi utile de signaler que le contrôle a un coût, qu'il doit servir l'action, être compris et partagé et qu'il dépend en grande partie du système de décision et d'animation du pilote. Après les opérations de contrôle, il faut mettre en place les ajustements qui vont permettre de corriger les dérives constatées.

En conclusion, le pilotage d'un centre de formation passe par une maîtrise totale des fonctions ressources humaines, économie et finances, marketing et commercial et un regard critique sur son organisation, la gestion des moyens logistiques et le registre de ses prestations et services. ▲

Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
Ministère du Travail et des Affaires Sociales



région Champagne-Ardenne

Orientation

Évaluation

Bilan de compétences

Formations qualifiantes

Formation en alternance

Formation sur mesure et

concertées

Enseignement à distance

La Formation sur mesure

Aujourd'hui : face à la montée du chômage, l'AFPA, partenaire des collectivités régionales et locales, mobilise tous ses moyens pour élaborer en collaboration avec d'autres acteurs, des stratégies d'insertion par l'économique. Elle accompagne les villes dans leur politique de développement local.

En direction des entreprises : analyse des besoins, conseil en recrutement, élaboration de plans de formation, formation en parcours individualisés, évaluation des acquis, aide au montage de dossiers européens.

L'AFPA Champagne-Ardenne :

5000 personnes formées chaque année, de l'ouvrier qualifié au Technicien supérieur dans l'industrie, le bâtiment, le tertiaire...

Un dispositif d'accueil, d'orientation, ouvert au public

Reims	☎ 03 26 47 40 98
Saint-Dizier	☎ 03 25 56 08 98
Charleville	☎ 03 24 56 20 48
Troyes	☎ 03 25 76 28 28
Centre psychotechnique régional.....	☎ 03 26 87 79 90

En Champagne-Ardenne : 6 sites de formation

(possibilité d'hébergement)

Reims	☎ 03 26 50 69 00
Rethel.....	☎ 03 24 39 60 60
Saint-Dizier	☎ 03 25 56 19 97
Charleville	☎ 03 24 33 65 80
Troyes	☎ 03 25 76 28 00
Romilly.....	☎ 03 25 39 54 54

Relais régional d'enseignement à distance : 03 25 76 28 99

Direction régionale Champagne-Ardenne

6, rue Saint-Just - 51723 Reims cedex - 03 26 86 72 60

Piloter et manager dans un environnement incertain

*Alain MOR - Secrétaire général de la FAGERH (Fédération des Associations Gestionnaires et des Etablissements de Rééducation pour les Handicapés)
Directeur technique délégué à la Formation de LADAPT
Directeur des établissements du Rhône de LADAPT*

Le marché de la formation est profondément segmenté et les acteurs économiques sont divers et multiples.

Pour introduire la dimension du pilotage et le management, il est indispensable de situer dans quel "segment de marché" l'on se trouve et d'être au clair sur les traits caractéristiques des dispositifs qui produisent une offre de prestations.

C'est pourquoi, les trois premières parties de cet article sont consacrées à la présentation d'un dispositif important et particulier, mais mal connu, qui insère et forme des personnes handicapées et en difficulté sociale et professionnelle. Les deux dernières parties mettent en évidence quelques principes de pilotage et de management qui sont en mesure de pouvoir faire face à l'accroissement des incertitudes, tout en maintenant le cap sur la qualité de réponse aux besoins.

De quels segments du marché de la formation relevons-nous ?

En matière d'insertion et de formation professionnelle, il est déterminant de se situer sur ce plan car les règles en jeu ne sont pas identiques.

Pour les acteurs de l'insertion et de la formation des personnes handicapées et en difficulté, les clients financeurs se situent ainsi :

- très majoritairement, l'assurance maladie finance, au titre du droit au reclassement professionnel, l'orientation et la formation professionnelle des personnes qui disposent d'une reconnaissance de travailleur handicapé (RTH).
- pour des actions relevant des dispositifs de

droit commun prenant en charge les personnes handicapées, les actions d'insertion et de formation sont financées par l'AGE-FIPH, l'Etat (ANPE, SIFE, FIV), les Régions (dispositif CFI), les financements européens.

- marginalement, les entreprises financent des actions de maintien dans l'emploi et de reconversion interne.

Jusqu'alors le développement de ces financements (notamment les deux premiers) est allé croissant. Aujourd'hui, ils sont très nettement resserrés alors que la qualité des prestations se doit de s'améliorer pour, à la fois tenter de venir à bout des effets très négatifs des processus de désinsertion sur les personnes et à la fois aboutir à une insertion professionnelle réussie dans l'emploi.

Il est à constater paradoxalement que les exigences en matière de qualité, préconisées par les financeurs jusqu'au début des années 1990, sont beaucoup moins présentes à leur niveau. La volonté de "traitement de masse au moindre prix" paraît avoir pris le dessus.

Les principales caractéristiques de ce dispositif d'insertion et de formation

Très schématiquement, elles se présentent ainsi :

- centrage sur l'orientation, l'insertion et la formation professionnelle d'adultes reconus travailleurs handicapés (orientés par la COTOREP) : plus de 300 formations sont proposées et elles se caractérisent comme suit : près de 50 % débouchent sur une qualification de niveau V et 20 % sur une qualification de niveau IV. Pour les 30 % restant, il s'agit d'actions d'orientation, de préparation, de remise à niveau et de formation pratique de niveau Vbis.

Elles intéressent tous les secteurs : industriel, service, second œuvre, horticulture. Elles incluent des modules de spécialisation, complémentaires au diplôme, qui correspondent aux besoins des entreprises. Cette offre s'appuie sur les compétences d'un corps de formateurs techniques (75 % du total des formateurs) possédant une expérience professionnelle de 5 à 10 ans en entreprise préalable à l'exercice de leur métier.

- association de compétences multiples pour offrir un service global à la personne (présentations de formation, médicales, hébergement et restauration, animation).
- au centre d'un réseau de partenaires.
- avec développement de départements d'activités expérimentales relevant des actions pour des jeunes et adultes demandeurs d'emploi et pour des salariés d'entreprise.

Ce dispositif dispose de plates-formes techniques de qualité et fait l'objet d'évaluations régulières de l'AFPA à la demande de la Délégation à l'Emploi.

Il forme plus de 10 000 personnes par an au niveau national, dans un peu moins d'une centaine d'établissements.

Les mutations en cours dans notre dispositif national

En rapport aux tendances générales d'évolution de la formation professionnelle des adultes en France et en Europe et de par les spécificités de ce dispositif, quatre dimensions peuvent être mises en valeur.

Les transformations des métiers et des emplois dans les entreprises ont questionné les contenus des formations qualifiantes et diplômantes.

La loi de 1987, instituant l'obligation d'emploi et son corollaire, la création et la mise en place d'accords d'entreprise a contribué à la fois :

- à une sensibilisation de nombreuses entreprises,
- au maintien d'un flux d'embauche de travailleurs handicapés, dans un contexte de rétrécissement du marché du travail.

Les centres, qui de longue date avaient tissé des relations avec les entreprises (les jurys d'examens pour les diplômes qualifiants, les stages en entreprise pour les personnes en formation), les ont poursuivies et accélérées (plus de 10 000 conventions de stages signées actuellement).

A l'objectif de former et de qualifier s'est naturellement adjoint celui de favoriser et de développer le placement dans l'emploi.

Pour ce faire, les centres ont mis en œuvre une stratégie dont les composantes majeures sont les suivantes :

- clarifier et renforcer le projet professionnel de la personne,

- accroître les stages en entreprise, dans leur nombre et leur durée,
- dynamiser la recherche d'emploi,
- apporter un soutien à l'insertion et organiser un suivi jusqu'à plus d'un an après la formation.

Les résultats obtenus attestent de la pertinence de ces méthodes.

Une enquête portant sur 1 000 stagiaires en formation en 1991 (financées par l'AGEFIPH et pilotée par le CERIS, Université de Strasbourg) démontre qu'un an après la fin de la formation, 77 % des stagiaires ont un emploi (dont 60 % d'entre eux sous forme de Contrat à Durée Déterminée) et que ces résultats proviennent du suivi opéré pendant les six mois qui suivent la fin de la formation.

Le stagiaire est acteur de sa formation dans un système de plus en plus flexible.

Les centres proposent actuellement, de manière dominante, des réponses souples, centrées sur la personne et son projet.

A l'occasion de l'expérience conduite en 1993, portant sur 500 cursus de formation personnalisés, des pratiques innovantes ont pu être mises en évidence :

- le projet professionnel de la personne constitue le préalable indispensable à une démarche de formation réussie car il permet une relation contractuelle entre les trois composantes : le prescripteur (la COTOREP), le travailleur handicapé, l'équipe du centre.
- Pour les personnes les plus en difficulté, cela contribue à dynamiser le parcours d'insertion et de formation vers l'emploi.
- les rythmes d'apprentissage de chaque stagiaire sont mieux régulés et cela renforce l'efficacité et la pertinence de la formation.

- les facteurs qui peuvent parasiter le bon fonctionnement de la formation (difficultés psychologiques et sociales) sont mieux identifiés et peuvent donc être mieux traités par les autres composantes de l'équipe (équipe médicale, psychologique, chargé d'insertion), dans une relation d'accompagnement.

- l'organisation des établissements devient plus performante car les entrées et les sorties des stagiaires se démultiplient et les listes d'attente vont décroissantes.

- enfin, les prestations des établissements tendent à se "territorialiser" : majoritairement les stagiaires relèvent du département ou de la région où se trouve l'établissement.

La personnalisation de l'insertion et de la formation

En relation étroite avec ces changements, la majorité des équipes des centres a mis l'accent sur le renouvellement des méthodes (ou ce qu'il est convenu de nommer la pédagogie, terme peu pertinent vis à vis de l'adulte en formation).

Avec l'introduction massive de l'informatique (en moyenne un ordinateur pour 3 stagiaires dans les établissements), mais également de l'audiovisuel (notamment la vidéo) et plus récemment du multimédia, les équipes ont repensé la manière de former.

Ce mouvement s'est opéré selon deux axes :

- un effort de rationalisation des contenus de la formation professionnelle, avec segmentation sous forme de modules (qui tend à un raccourcissement des durées de formation),
- une place particulière donnée aux "machines intelligentes" : sur des plages de temps plus ou moins longues, les stagiaires sont en interaction directe avec des

“ensembles ressources” pour la formation générale ou technique.

Aussi, pendant le temps de formation en centre, le stagiaire vit des situations d'apprentissage diversifiées : en groupe avec un formateur, seul ou en petit groupe en interaction avec les équipements informatiques et audiovisuels.

Pour répondre de la sorte, les établissements ont préparé les équipes de formateurs (transformation profonde du métier) et ont réaménagé l'agencement de l'espace de formation (apparition “d'espaces ou de centres ressources”, de “bases tertiaires”, de “filiales de formation avec des ateliers flexibles”).

Cependant, dans un premier temps, ces nouvelles méthodes n'ont pas forcément conquis les stagiaires. Car les effets de l'exclusion (rupture du lien social, logique permanente d'assistantat) diminuent considérablement la capacité d'autonomie et d'initiative de la personne. Par contre, avec une préparation adéquate en début de formation, la personne reprend l'initiative et exprime par la suite un fort dynamisme.

La diversification des actions pour mieux répondre aux besoins

Les associations gérant ces dispositifs ont multiplié les expériences visant à une meilleure réponse aux besoins des personnes en difficulté et handicapées. Cet effort de diversification a les caractéristiques suivantes :

- développer les “repères de formations de proximité”, équipés des technologies éducatives les plus actuelles. Sur ce plan, l'association LADAPT développe un réseau des médiaressources.
- développer des actions “orientation et

insertion précoce” pour intervenir le plus tôt possible (dès la fin de la rééducation fonctionnelle) et éviter ainsi les effets destructurants de la désinsertion.

- intervenir également le plus tôt dans l'entreprise pour prévenir l'inaptitude au travail, par des bilans et un accompagnement pour le maintien dans l'emploi.
- dynamiser la personne sur des projets sociaux et professionnels personnalisés.
- travailler en étroite collaboration avec les entreprises (développement de l'alternance) pour qualifier les personnes vis à vis des emplois disponibles.

L'accroissement des incertitudes peut remettre en cause ces tendances d'évolution.

Ces dernières années, les responsables des associations et des centres font face à des difficultés croissantes :

- les financements se restreignent alors que les besoins des publics ne font que s'amplifier (corrélativement à l'extension du chômage de longue durée et aux effets d'exclusion).
- le pilotage public des politiques d'insertion perd de son sens et se délite dans un processus de déshumanisation des dispositifs.
- les entreprises développent leur “effort social”, mais de manière inégale, étant recentrées sur leurs résultats et ne pouvant “compenser” les phénomènes induits par les deux premiers points. Il en ressort une concurrence accrue, devenue très sévère, entre les organismes de formation (plus de 30 000 dénombrés), ce qui tend à provoquer une baisse de l'offre de prix (spécifiquement pour les publics les plus en difficulté).

Ces données interviennent inégalement selon les réseaux de formation en présence. Mais pour le notre, au regard des mutations en cours soulignées précédemment, cela peut aboutir à des formes de régression.

Elles pourraient se traduire par :

- un "repli" sur les segments les plus sûrs, qui aurait pour effet de "laisser de côté" les publics les plus en difficulté.
- un ralentissement du rythme de l'innovation ; les capacités d'investissement se réduisant de manière drastique.
- une tendance aux réponses de circonstance à courte échéance et à vocation occupationnelle pour le public.
- une baisse de niveau des professionnalisations du secteur (les rémunérations des formateurs se réduisant).
- un progressif émiettement d'ensemble (une partie des associations et des centres disparaissent pour des raisons économiques) ce qui tend à un éclatement encore plus fort de l'appareil de formation.

Pour tenter de surmonter ces tendances, quelques principes de pilotage et de management

Dans ce contexte déflationniste et dépressif, quelques principes peuvent être mis en valeur pour le pilotage et le management des organismes.

Très schématiquement, ils peuvent être présentés ainsi :

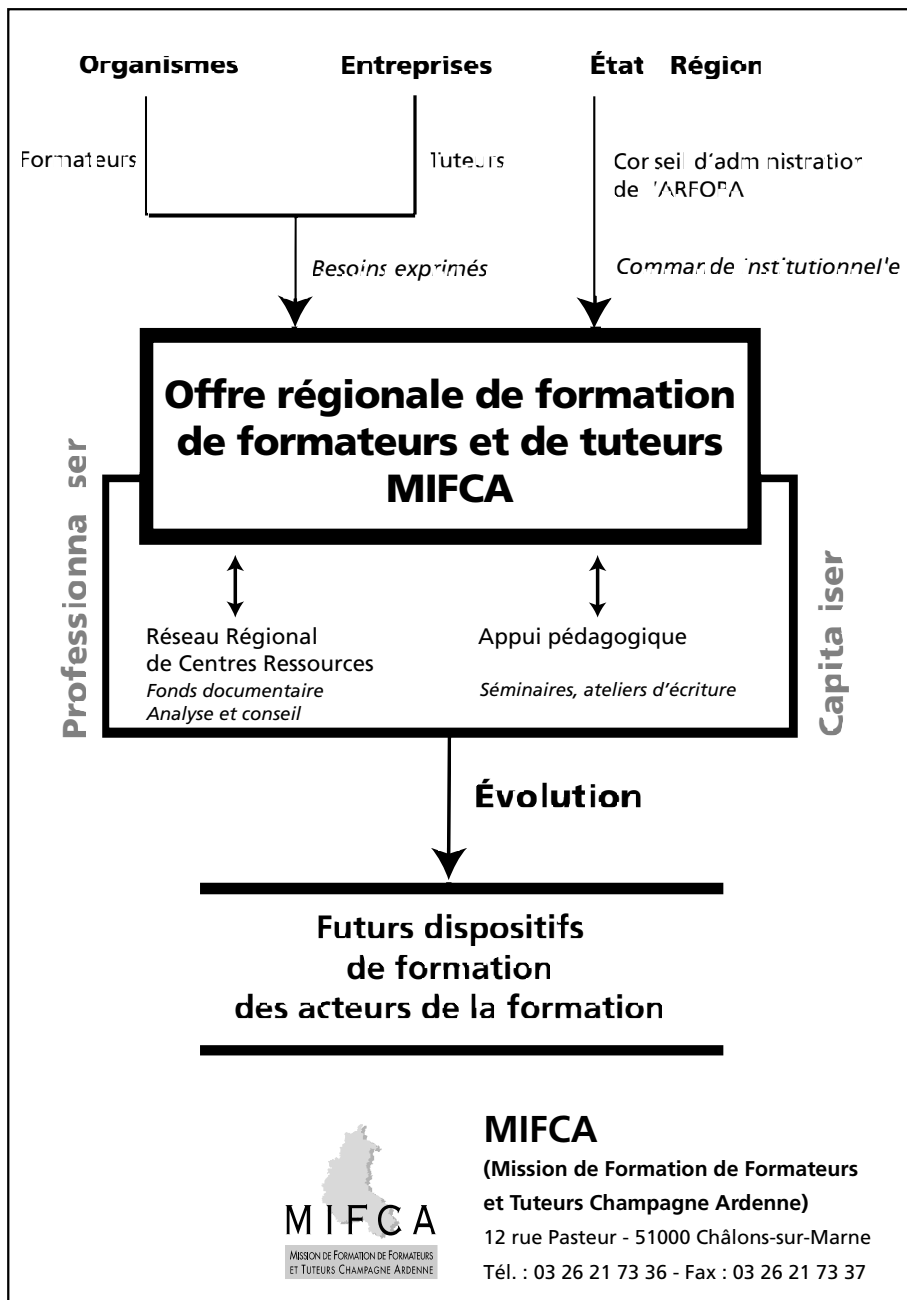
- resserrer la gestion prévisionnelle et agir par le biais de plans d'action de courte durée, en ciblant au plus près les investissements à réaliser.
- concentrer et spécialiser les compétences et les ressources humaines permanentes,

flexibiliser l'emploi de compétences ponctuelles, développer les sous-traitances.

- équilibrer les efforts de diversification des clients et utiliser à plein les effets de réseau internes et externes à l'organisme.
- décentraliser les niveaux d'action, organiser des unités de petites tailles pour évoluer vers une offre plus souple, manager par la qualité.
- renforcer le projet associatif et le projet de l'organisme.

Ces principes permettent assurément de mieux faire face à l'ampleur des incertitudes en présence. Mais leur mise en œuvre n'est pas "mécanique". Ils sont à instaurer et à développer selon les valeurs, la culture et l'identité qui caractérisent l'organisme concerné.

Les dirigeants d'associations et d'organismes se doivent de mettre au moins la "formule idoïne", s'ils veulent éviter d'introduire des ferments de crise dans les organismes dont ils ont la responsabilité. Pour ce faire, la réflexion stratégique se doit d'être riche et inventive. Et cette dimension réflexive doit intégrer, de notre point de vue, une dimension politique et sociétale. En matière d'insertion et de formation des publics qui nous concernent, "l'approche par le nombre" a ses limites car ce même segment de marché dépend en volume des choix qui sont fait par les pouvoirs publics. ▲



MIFCA

(Mission de Formation de Formateurs et Tuteurs Champagne Ardenne)

12 rue Pasteur - 51000 Châlons-sur-Marne

Tél. : 03 26 21 73 36 - Fax : 03 26 21 73 37

Quelle évolution des compétences des organismes de formation face à la commande publique

Denis Massé et Annie Molard - Formation Plus, Troyes

Notre propos, dans cet article, concerne l'aspect qualitatif de la production et non pas l'approche comptable ; si l'aspect financier est important pour la pérennité d'un organisme, nous souhaitons, dans cette contribution, centrer notre réflexion sur la relation entre l'achat de formation et l'évolution de la compétence collective d'un organisme de formation.

Il nous semble qu'aujourd'hui, dans la réalité de nos relations avec les financeurs publics, les exigences ne portent pas seulement sur les objectifs de formation, mais débordent vers une prescription des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats attendus.

En situation forte de donneurs d'ordres dominant le marché, les financeurs expriment des exigences sur le choix des formateurs, l'organisation de l'alternance, le bien fondé des partenariats etc...

Ces contraintes ont une influence sur l'organisation interne des organismes de formation, et donc sur leur gestion des ressources humaines ainsi que sur leurs compétences.

C'est de cette relation, de son incidence sur l'évolution de nos compétences internes et de nos choix organisationnels que nous souhaitons discuter ici parce qu'il nous semble que cette problématique est un des paramètres qui conditionne l'évolution des savoir faire et donc le devenir du rôle socio-économique des organismes de formation.

Notre interprétation de la commande publique :

Nous considérons ici que notre travail vise à produire - développer des capacités chez les stagiaires que nous accueillons. Ces capacités sont définies en fonction des objectifs de formation "commandés" par les financeurs. Par exemple :

- dans le cadre du CFI à ses débuts : diplômer une population cible,
- dans le CFI d'aujourd'hui faire accéder des personnes à l'emploi,
- ou bien, dans d'autres dispositifs, perfectionner professionnellement des personnes,
- ou encore améliorer les capacités et situations sociales afin de permettre un parcours d'insertion professionnelle etc.

A Formation Plus, nous considérons qu'au delà des contenus et objectifs pédagogiques propres à ces différents objectifs généraux, le noyau de capacités indispensables est le **développement de l'autonomie et des capacités d'adaptation**. Il nous semble que c'est le moyen le plus approprié pour satisfaire à la fois le client financeur, le client stagiaire et le futur client qu'est l'entreprise⁽¹⁾.

(1) en effet, l'évolution de l'environnement économique a un impact important sur le fonctionnement de l'entreprise, ses orientations stratégiques, ses choix d'investissements, et par là-même sur le travail.

On peut ainsi distinguer trois composantes du changement :

- la stratégie : les enjeux de réactivité, de diversité, de technicité poursuivis par les entreprises s'accompagnent d'une complexification de leur fonctionnement ;
- l'organisation de la production et du travail : des objectifs de production, de délais, de qualité sont fixés à des équipes de production, à des équipes projet... ce qui implique plus de responsabilité et d'autonomie ;
- les compétences : ces évolutions ont un impact fort sur le travail, qui ne requiert pas que des compétences techniques, mais aussi plus de coopération, d'initiatives. Plus qu'un développement de la polyvalence, c'est une évolution du métier et des identités professionnelles - Sylvie Cukierman - Michel Anger "Les cahiers de ANACT" janvier 1996

Le développement de l'autonomie et des capacités d'adaptation peut se décliner, suivant les cas, par une meilleure compréhension de l'organisation du travail, par un développement des capacités de raisonnement, par l'amélioration de l'auto-contrôle ou de la capacité à résoudre des problèmes.

Notre production consiste donc à construire - développer les compétences spécifiques liées à la commande tout en perfectionnant ces compétences de base transversales.

Pour ce faire des choix pédagogiques⁽²⁾ ont été faits mais également des choix portant sur l'organisation et le développement des compétences individuelles et collectives. Ce sont ceux-ci qui nous intéressent ici.

Spécialisation ou polyvalence ?

Dans l'entreprise, la conception de l'organisation du travail vise, en fonction des caractéristiques du produit et des compétences du personnel, à rechercher un équilibre satisfaisant entre la polyvalence et la spécialisation. La recherche de productivité pousse à la spécialisation tandis que les objectifs de qualité poussent à la polyvalence et au développement de la compétence collective. La démarche qualité vise à trouver un compromis entre faibles coûts (gain de productivité) et satisfaction des clients (maîtrise du processus de production en fonction du niveau de qualité souhaité).

Dans le cadre de la formation, nous sommes confrontés aux mêmes problématiques.

La spécialisation des formateurs par discipline permet d'offrir une bonne efficacité, en particulier par rapport à la didactique des contenus, et permet à un même formateur d'intervenir auprès de publics de niveaux très différents. Par contre, elle rigidifie le fonctionnement et oblige à organiser les actions de formation autour d'une logique de contenus. Ce mode d'organisation convient à des organismes travaillant sur le développement de compétences techniques pointues ou préparant à des diplômes privilégiant une évaluation normative par contenus.

La polyvalence des formateurs a l'avantage, en tenant compte de la particularité des publics accueillis⁽³⁾, de limiter le nombre de formateurs intervenant sur une action de formation pour deux raisons : tout d'abord éviter un déroulement organisé autour d'une logique de contenus trop apparenté au modèle scolaire, et également permettre chaque fois que possible une approche centrée sur l'activité (intégrant plusieurs contenus) que ce soit une situation de travail réelle ou simulée ou une situation transversale.

Ce mode d'organisation convient à des organismes travaillant sur le développement des compétences organisationnelles liées à la démarche de compréhension des processus de production, la logique d'activité permettant de s'approcher des situations de travail. Dans ce cas, la validation de l'employabilité et des compétences professionnelles directement opérationnelles devient possible.

(2) Par exemple, nous avons toujours privilégié l'insertion professionnelle par un accompagnement structurant des recherches d'emploi autonomes des stagiaires par rapport à une prise en charge directe de la recherche par les formateurs. Cela a pour conséquence un taux de placement moyen à la sortie de formation (environ 30% en moyenne) mais un taux d'accès à l'emploi fort dans les 6 mois suivant une formation (65% en moyenne) montrant que les stagiaires poursuivent au-delà de l'action leur effort d'insertion.

(3) A formation Plus, nous intervenons majoritairement auprès de publics en difficulté d'intégration professionnelle voire sociale et/ou en difficulté d'adaptation aux nouvelles organisations du travail qui demandent plus de compréhension du travail, plus d'adaptabilité, etc... Si les contenus existent dans nos formations, ils sont rarement très pointus (hors actions de qualification diplômantes) et leur méconnaissance n'est pas le principal facteur d'exclusion.

Notre choix : la polyvalence

Notre choix de développer la polyvalence de l'équipe a plusieurs raisons :

Celle, liée au modèle scolaire et à la logique d'activité, que nous venons de développer.

La seconde fait référence à notre interprétation de la commande publique présentée plus haut : le développement des compétences dites transversales (Autonomie, résolution de problème etc..).

Et enfin, pour un public ayant connu un parcours scolaire ponctué d'échecs, une approche par l'activité permet de donner du sens à l'apprentissage en l'articulant immédiatement sur une réalité concrète et palpable.

Cette polyvalence développée chez les formateurs fait que la professionnalisation des équipes⁽⁴⁾ se fait, non pas autour de l'expertise par rapport à un contenu, mais par la maîtrise du processus pédagogique (définitions des objectifs, choix des méthodes pédagogiques, gestion de l'alternance, évaluation, capitalisation)⁽⁵⁾. Ainsi chaque formateur est capable d'intervenir sur plusieurs contenus, mais surtout de s'intégrer dans différentes logiques pédagogiques, auprès de publics différents⁽⁶⁾.

Cependant, parce que la polyvalence a des limites, pour faciliter la prise de distance des formateurs par rapport à leur implication auprès du groupe, et pour favoriser les échanges et la réflexion sur les choix péda-

gogiques, nous évitons (sauf lors d'actions très courtes) d'impliquer un seul formateur. Ainsi, le plus souvent deux personnes interviennent sur les actions dans des binômes construits spécifiquement pour chacune d'elles.

Ce choix de la polyvalence ne dispense pas de maîtriser les contenus. C'est lors des recrutements et donc dans les expériences et formations professionnelles antérieures que nous sommes attentifs à ce paramètre. Ainsi, à partir de compétences techniques de base, chacun a dû, progressivement, enrichir son champ d'intervention et aujourd'hui chacun peut intervenir sur au moins deux contenus⁽⁷⁾. Pour permettre cette dynamique, nous avons identifié des personnes ressources afin d'avoir un capital d'expertise au sein de l'organisme. Ces personnes ressources sont en charge de la capitalisation sur leur domaine d'excellence, celui-ci étant au service de l'équipe. Pour satisfaire aux quelques besoins de compétences techniques pointues, nous avons constitué et fidérisé un réseau d'intervenants ponctuels. Cependant, celui-ci ne réalise que 7% de notre activité.

Un exemple : la gestion de l'alternance et les relations avec les entreprises

Afin d'imager ce propos et à titre d'exemple, nous avons organisé la gestion de l'alternance de la manière suivante : cette fonction n'a jamais fait l'objet d'une spécialisation d'un formateur, nous l'avons toujours refusé.

(4) Complétée par un plan de formation à hauteur de 5% de la masse salariale de l'organisme.

(5) Aussi pourrions nous dire qu'au delà d'une acquisition de polyvalence au sens "d'addition de tâches", il s'agit d'un développement de la polycompétence "par intégration du contrôle qualité, de la maintenance, de l'équilibrage des tâches, de la gestion des temps de travail "ce dernier seul permettant de donner d'avantage de "sens au travail" cf. Henri Rouilleault, directeur de l'Anact aux journées d'études d'avril 1995 "organisation du travail et emploi" à l'INTEFP.

(6) Cette diversification des publics nous a également permis de développer, avec la même équipe de formateurs, les formations pour les salariés, celles-ci passant en 6 ans de 0 à 20% de l'activité de l'organisme.

(7) En règle général, à un contenu professionnel, se sont ajoutées des compétences liées à un domaine de remise à niveau, aux TRE, à l'élaboration de projets professionnels, etc...

Certains suivis en entreprise auraient certainement gagné en pertinence à être réalisés par un spécialiste. Cependant, le fait de pousser chacun à la polyvalence sur ce thème a, de notre point de vue, de nombreux avantages qui compensent largement cet inconvénient. En allant régulièrement en suivi, les formateurs pérennisent et adaptent leur culture de l'entreprise, ils échangent régulièrement sur l'évolution de leur métier d'origine, ils peuvent naturellement relier leurs interventions en centre avec la réalité du terrain etc.. Cela a demandé un effort de formation de formateurs et nous avons organisé une formation à l'analyse de postes et à la construction d'outils pour l'alternance. De plus chacun se doit de se tenir informé des nouveautés en matière de législation du travail et d'évolution du marché du travail et l'aide documentaliste doit donc organiser son action dans ce sens afin que chacun puisse avoir accès aux informations.

En parallèle, ces choix organisationnels et cette gestion des compétences ont permis d'optimiser le fonctionnement et d'en limiter les coûts en donnant un maximum de flexibilité interne (économie sur les temps morts, peu d'intégration de nouveaux formateurs donc gain de temps et moins de moments d'adaptation, peu de nécessité de contrôle direct de l'encadrement, rapidité de réaction permettant de satisfaire à des délais courts et aux évolutions de la commande, etc...).

La flexibilité interne, (appuyée sur la polyvalence) a également permis de stabiliser l'équipe et ainsi de capitaliser l'expérience. D'autant plus que dans cette perspective, la formation de formateurs devient réellement un investissement pour l'organisme puisque les formateurs restant dans l'organisme, les acquis de chacun sont mobilisables au profit de tous.

Cependant, cette stratégie n'a pas que des effets bénéfiques sur les coûts. En effet, cette organisation complexe est par ailleurs consommatrice en temps non directement productif.

La planification est particulièrement élaborée et donc demande du temps pour éviter les dysfonctionnements et garantir la cohérence de la complémentarité des interventions.

Si les échanges entre formateurs intervenant sur une action sont enrichissants ils sont eux aussi consommateurs de temps car des réajustements permanents sont indispensables pour harmoniser les interventions.

Le travail de coordination avec le responsable pédagogique s'en trouve lui aussi accru.

Enfin des échanges en équipe complète doivent aussi avoir lieu régulièrement pour ne pas figer les binômes sur des types d'action.

Ces quatre éléments concourent à alourdir les coûts de fonctionnement "non productifs", mais ils sont cependant nécessaires au contrôle de la qualité des prestations, au développement des compétences internes et à l'adaptabilité de l'organisme.

Jusqu'à maintenant, ces choix se sont avérés pertinents car, dans un contexte de baisse des prix, ils ont permis à la fois de stabiliser l'équipe et de satisfaire aux exigences de qualité des clients.

Evolution de la commande publique et adaptation des "compétences" des organismes :

Mais aujourd'hui la situation évolue. Par rapport à la problématique qui nous concerne ici, nous identifions les éléments suivants :

La commande publique se déplace et les

objectifs en terme de placement augmentent à tel point que certains financeurs portent moins d'attention aux objectifs de formation et nous demandent d'agir plutôt en organisme de placement.

Les acheteurs de formation ont des exigences (dont les critères sont peu formalisés, où s'ils le sont nous n'en n'avons pas connaissance) quant à l'identité des formateurs devant intervenir sur les actions, ce qui souvent enferme les intervenants dans un seul type d'intervention, et ainsi, contrarie les stratégies de développement de la compétence collective et de flexibilité interne que nous poursuivons.

Les commandes vont souvent au delà de la formulation des objectifs de formation et définissent des objectifs opérationnels et des modalités pédagogiques. Cette prise en charge de l'ingénierie pédagogique par les acheteurs modélise les actions et tend à déqualifier les organismes.

Les durées et les rythmes de l'alternance des actions sont souvent plus liés aux moyens disponibles qu'à une adéquation aux objectifs visés.

Enfin, la baisse des prix qui se poursuit conduit, non plus à optimiser le fonctionnement, mais à limiter les moyens d'intervention et à mettre en œuvre des méthodes de plus en plus sommaires.

Dans ce contexte, quels choix opérer ?

Comment éviter la déqualification ?

Ne va-t-on pas changer de métier ?

Faut-il aller vers une spécialisation et une flexibilité externe ?

Bien sûr d'autres éléments sont positifs. Les efforts pour améliorer la commande sont visibles depuis quelques années, les souhaits de formalisation de l'évaluation des formations sont encourageants même s'il reste fort à faire. Il est bien clair que dans cette période de mutation du milieu de la formation chacun doit repenser son mode d'intervention. Manifestement chacun, à sa place et en fonction de son système de contrainte, cherche à participer à cette évolution. Notre contribution n'a comme objectif que d'aider à enrichir la réflexion de tous.

Simplement, ce que nous cherchons à dire, c'est que la commande a une influence sur le développement des compétences des organismes. De la même manière que les modes de fonctionnement, de collaboration et d'achat d'un donneur d'ordres, dans le textile par exemple, conditionnent les compétences, la façon de travailler et les chances de survie de ses sous-traitants, les comportements d'aujourd'hui des acheteurs de formation conditionnent les compétences qui demain seront mobilisables ou non suivant qu'elles auront été accompagnées ou ignorées. C'est la compétence collective de l'ensemble des acteurs de la filière qui nous semble aujourd'hui en question.

Saurons nous dans quelques temps réaliser autre chose que la rotation du mistigri du chômage ? Participer au développement des compétences de chacun par exemple ? Nos échanges avec de nombreux partenaires tant au niveau local que national, tant dans les organismes que chez les prescripteurs nous montrent que nombreux sont ceux qui cherchent à redonner un sens à leur action, à mieux finaliser leur contribution. ▲

FORMATION *Plus*

accompagne vos projets

POUR LES ENTREPRISES ET LEURS SALARIÉS

- **Forme les salariés faiblement qualifiés dans le cadre des mutations technologiques et des évolutions de l'organisation du travail**
- **Perfectionne les salariés du secteur tertiaire**
 - bureautique
 - commerce
 - médico-socio-éducatif
- **Conseille en ingénierie de formation**
- **Mène des bilans et des évaluations**
- **Forme les tuteurs en entreprises et les personnels d'encadrement**
- **Accompagne la mise en place de projet d'établissement ou de service**

POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

- **Actions de bilan et d'orientation**
 - **Appui à l'entrée ou au retour à l'emploi direct par :**
 - réactivation des compétences dans un domaine spécifique (secteur tertiaire)
 - ou
 - mobilisation sur l'emploi
 - ou
 - action courte et intensive de recherche d'emploi
 - ou
 - conduite de projet pour les cadres
- **Formations professionnelles préqualifiantes et qualifiantes de niveau V et IV dans 3 secteurs**
 - bureautique
 - commerce
 - médico-socio-éducatif

Formation Plus

179 rue de Preize

10000 TROYES

Tél. : 03 25 70 47 47

Fax : 03 25 70 47 48

Quels outils pour le management et le pilotage d'un organisme de formation ?

Alain Tyack - Directeur des études du CAFOC, Reims

Relation d'une pratique

Projet d'entreprise et stratégie

En juin 1985, la DAFCO ⁽¹⁾ et le CAFOC ⁽²⁾ de Reims engageaient une démarche visant à doter le réseau académique de formation d'adultes d'un "projet de développement".

L'idée d'entreprendre une telle démarche avait vu le jour sous la poussée d'un besoin accru d'identité, de sens, de cohérence et de cohésion au terme d'une période de forte croissance de l'activité qui se conjugait à l'époque à la nécessité de se donner un cap sur un marché affecté par d'importants changements : modification de la demande de formation des entreprises en accompagnement de mutations technico-organisationnelles ; double mouvement de décentralisation et de déconcentration ; apparition de nouvelles formes et de nouveaux espaces de formation ; recomposition de l'offre de formation professionnelle initiale...

Le souci d'une concrétisation des choix dans l'action et l'intérêt porté à certaines pratiques de réflexion stratégique d'entreprise nous avait conduits à retenir une méthode articulante :

- l'élaboration d'un projet de type "projet d'entreprise" et
- la production de stratégies se déclinant en plans tactiques selon un processus de management stratégique classique.

Au plan de la démarche proprement dite, cette opération pouvait être qualifiée de participative, de formative, ouverte sur l'environnement et inductrice de changements. Elle a à cet égard suscité étonnement et intérêt de la part de nos partenaires et grands clients, associés à notre réflexion, et entraîné consécutivement une modification de leurs représentations de notre réseau, de notre institution.

En septembre 1986 le projet de développement était fixé. Regardé comme premier aboutissement de la démarche, il exposait le projet en tant que tel - le triptyque : dessein, politique et valeurs -, les finalités et les stratégies pour l'action de l'échelon académique DAFCO-CAFOC. Son opérationnalisation en programmes d'actions académiques était achevée en décembre 1986.

Cette démarche, qui se situait dans la filiation des premiers efforts de planification-programmation de l'échelon académique au cours des années 1975-1982, s'écarterait des pratiques dominantes en matière de réflexion stratégique en raison de son caractère participatif, de l'importance attachée à l'ouverture sur l'environnement, d'une intégration de la dimension culturelle et, enfin, de la place accordée au débat interne sur les méthodes, les procédures et les outils en référence à la situation de notre organisation.

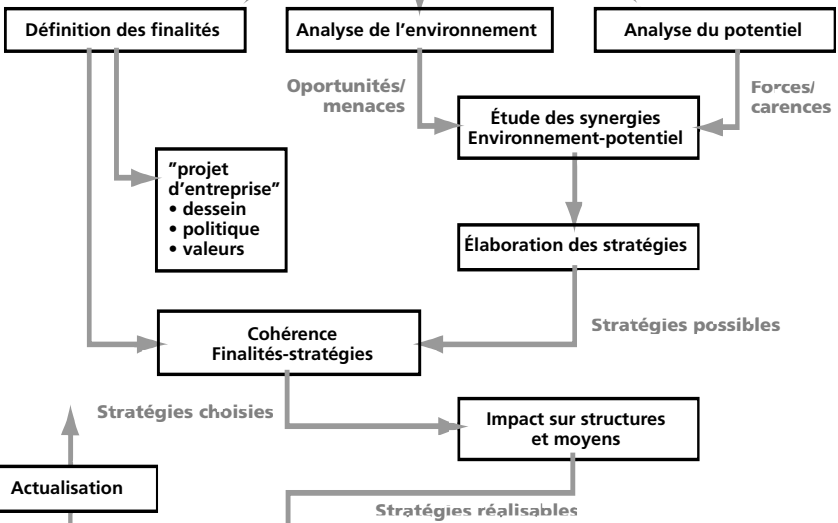
(1) Délégation Académique à la Formation Continue

(2) Centre Académique de Formation Continue

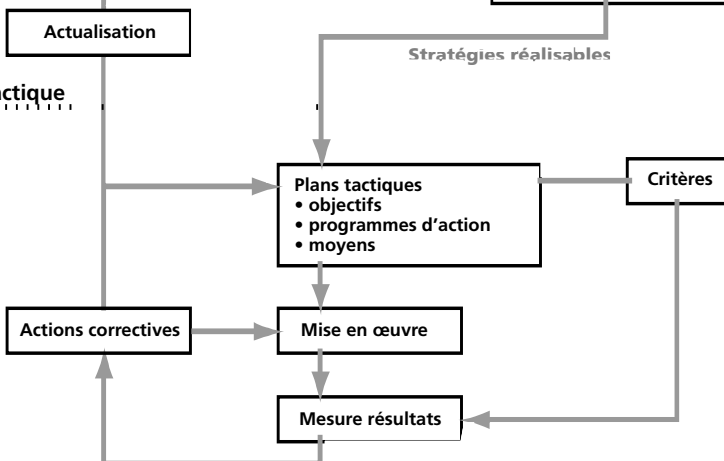
Phase préparatoire



Phase stratégique



Phase tactique



Ces traits correspondaient à certaines tendances du moment dans les pratiques d'entreprise :

- l'association du corps social de l'organisation à la préparation de la stratégie sans faire abstraction des données culturelles,
- l'appréhension de l'environnement sous tous ses aspects.

Ces tendances répondaient à deux préoccupations majeures :

- réunir les conditions d'une mise en œuvre effective de la stratégie, lors de son élaboration,
- passer d'une planification à long terme à une gestion stratégique pour renforcer la capacité d'adaptation de l'organisation aux transformations de l'environnement.

En initiant une telle démarche, l'académie de Reims, pionnière à cet égard, contribuait à susciter un processus national de consolidation du réseau de formation d'adultes, notamment à travers la production de stratégies académiques de développement, et se dotait d'une expérience utile à la construction du premier projet de service du rectorat.

Stratégie et plan de développement de GRETA

En janvier 1987, la phase tactique ou de mise en œuvre des programmes d'actions était lancée, à l'issue d'une action de communication interne sur le projet d'ensemble.

Cette mise en œuvre intégrait la déclinaison des orientations stratégiques à l'échelon des GRETA (Groupements d'établissements) dans la double perspective de :

- permettre à chaque GRETA d'accroître sa capacité à prévoir, organiser et conduire son développement en cohérence avec les axes stratégiques académiques et de manière adaptée aux caractéristiques de son organi-

sation et de son environnement

- faciliter la concrétisation des options stratégiques au plan local.

Chaque GRETA de l'académie a ainsi été invité, après en avoir exprimé le souhait, à entrer dans un processus de production d'un plan de développement triennal avec l'assistance de l'échelon académique.

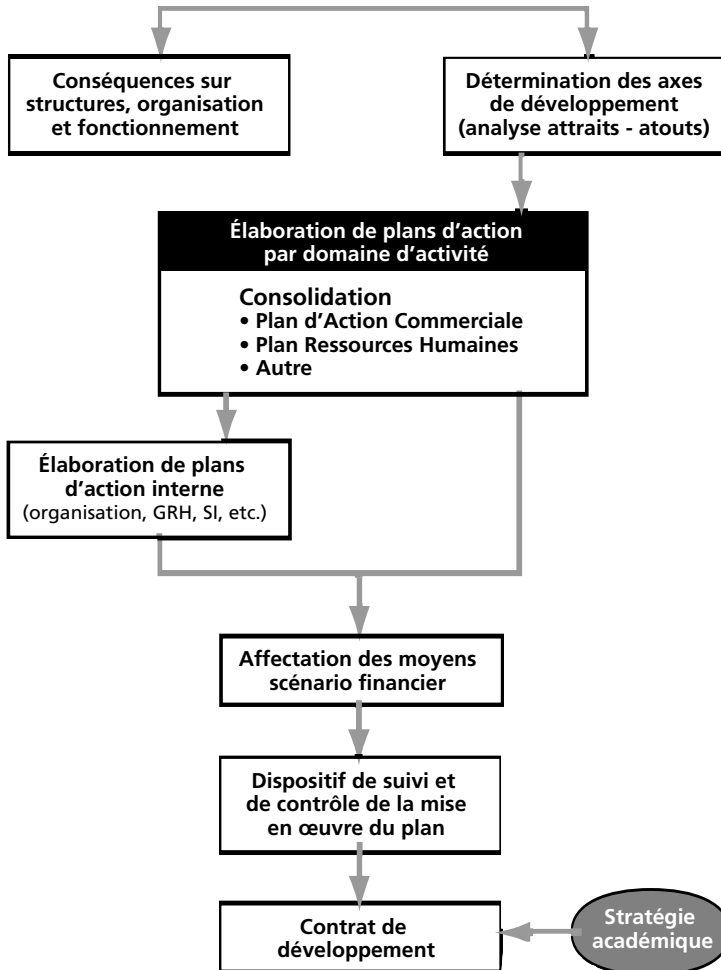
Pour préparer cette opération, qui s'est déroulée entre le mois de janvier 1989 et le mois de décembre 1993, un kit d'outils a été créé conjointement par l'académie de Reims et Bernard Julhiet Conseils, à la demande du Ministère de l'Education Nationale.

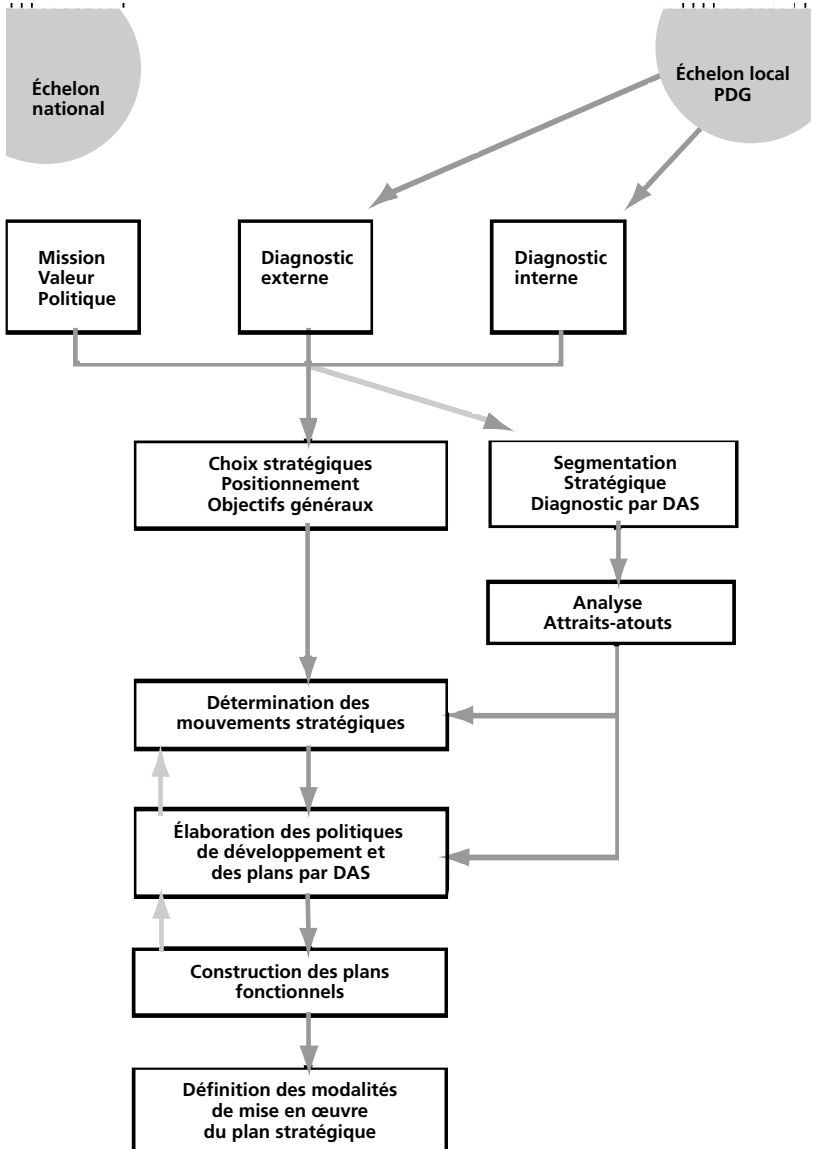
Ce kit comportait :

- 1 - une présentation de l'opération destinée aux acteurs politiques locaux.
- 2 - un guide de lancement d'une telle opération destiné à s'assurer de l'existence des principales conditions de réussite au plan local.
- 3 - un outil d'audit du système d'information commerciale.
- 4 - un outil méthodologique ou exposé détaillé de la méthode et de la démarche préconisées, accompagné de l'ensemble des outils proposés avec leur mode d'emploi.
- 5 - la maquette d'un plan de développement.
- 6 - une offre de formation à l'intention des acteurs de l'élaboration du plan.

Après avoir été validé au terme d'une expérimentation à laquelle se sont prêtés deux GRETA volontaires, ce kit a fait l'objet d'une diffusion nationale auprès de toutes les académies au cours de l'année 1990.

La méthode de planification consistait à confronter le fonctionnement et l'activité du GRETA à l'évolution de son environnement afin d'orienter son développement dans le





cadre des choix stratégiques académiques.

Cette méthode comportait trois phases : les diagnostics internes et externes, les choix politiques et l'opérationnalisation de ces choix en plans d'action.

La démarche était de caractère très participatif pour ce qui concerne la phase de diagnostics, la traduction des choix politiques en axes de développement et la phase d'opérationnalisation. La fiabilité et la richesse de la base d'information sur laquelle devaient reposer les diagnostics, la mobilisation effective de tous les acteurs dans la réalisation du plan et leur autonomie dans l'actualisation périodique de leurs choix de développement représentaient des enjeux importants et commandaient d'associer de nombreux acteurs locaux au processus.

En cohérence avec ce processus général de planification-programmation au plan local et en prenant appui sur lui, un deuxième plan stratégique à cinq ans était conçu dans le courant de l'année 1992.

Cette conception se déroulait selon la même méthode et donnait lieu à une très large consultation des acteurs locaux, responsables politiques et agents de développement.

S'agissant d'une réflexion stratégique, la méthode innovait sur trois points :

- l'élaboration d'une segmentation stratégique, ou "grille de lecture du marché",
- la définition d'objectifs généraux et d'une stratégie générique,
- la détermination d'un positionnement stratégique (Quel est mon métier ? Sur quels champs d'intervention doit-il s'exercer ? Avec quelles caractéristiques distinctives ?)

Pour soutenir ce processus, encouragé par la politique nationale de renouveau du service public initiée en 1989, un important effort de formation était entrepris dès 1990 afin :

- d'aider les acteurs politiques locaux, les présidents de GRETA, à développer leurs compétences de manager, et ce faisant, à exploiter pleinement cet outil de management - le plan - avec leurs collaborateurs,
- de consolider la fonction commerciale qui devait, d'une part, gagner en efficacité au regard des ambitions affichées et, d'autre part, contribuer au système de veille marketing du réseau académique.

Pilotage de GRETA

Avec l'année 1994 s'ouvrait une période de fortes turbulences, inachevée au jour d'aujourd'hui. Baisse du volume global de marché, évolution des comportements d'achat des prescripteurs publics et privés, exigences qualitatives accrues, pression concurrentielle plus vive se conjuguant, aux yeux des opérateurs, pour affecter leurs équilibres financiers et, pour certains d'entre eux, mettre en cause leur existence même.

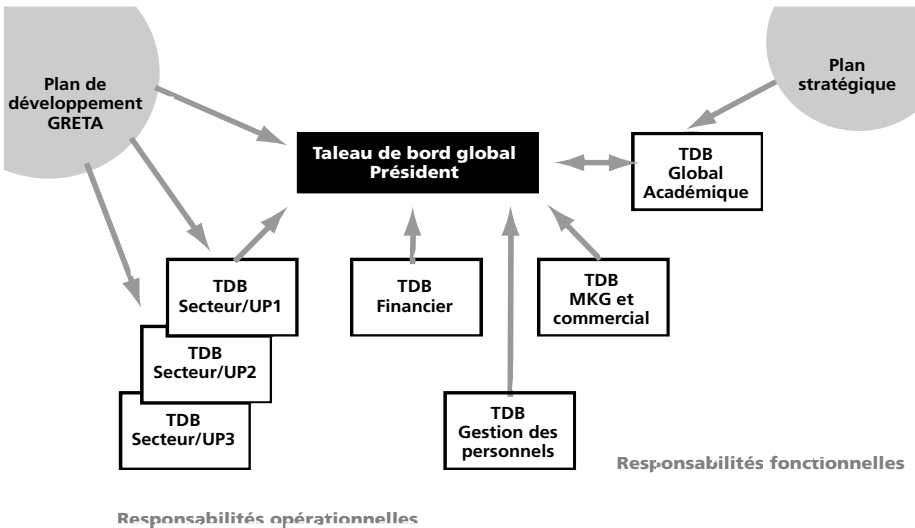
En l'occurrence manager un organisme de formation, être en mesure de prendre au bon moment les décisions qui s'imposent, commande de "voir vite et bien".

C'est dans ce contexte qu'a été engagé un nouvel effort visant à consolider et approfondir les systèmes locaux de tableaux de bord, dans le prolongement des opérations précédentes.

En effet, dans le cadre de ces opérations - "projet d'entreprise", "stratégie académique", "plans de développement" - des dispositifs de suivi-contrôle des réalisations, qui comportaient des tableaux de bord, avaient été conçus et intégrés comme composantes du fonctionnement normal de l'organisation.

Le système de tableaux de bord

CAFOC de Reims



Il convenait notamment de développer la structure des tableaux de bord en fonction de la distribution des responsabilités et d'harmoniser la topographie de chacun d'entre eux (indicateurs relatifs à l'environnement, aux résultats, aux moyens, à la gestion des moyens).

Chaque niveau et chaque centre de responsabilité devait à terme disposer d'un tableau de bord regardé comme outil d'aide au pilotage de l'action permettant d'améliorer la réactivité de l'organisation.

A ces systèmes locaux de tableaux de bord étaient naturellement assignées d'autres fonctions telles que l'évaluation stratégique de la réalisation des plans (mesure d'écart - élucidation des causes), articulée au contrôle de gestion, la communication interne et l'échange permanent avec l'échelon académique.

En termes de procédures, il s'agissait de revisiter la structure générale du système local de tableaux de bord ainsi que la topographie et le contenu de ces derniers :

- examen de la structure générale au regard de la distribution des responsabilités
- hiérarchisation et, le cas échéant, actualisation des objectifs principaux
- élucidation des variables clés explicatives
- détermination des indicateurs
- test et mise en place du système local consolidé.

A cette occasion une attention particulière devait être accordée à la validation de la structure et des indicateurs par les acteurs internes, aux procédures de mise à jour et de modification des indicateurs en fonction des évolutions internes et externes ainsi qu'au système d'information dans sa fiabilité et sa réactivité.

Cet effort se poursuit actuellement.

Point de vue sur les outils

Ces quelques lignes qui retracent sur dix ans une succession d'efforts ponctuels, mais intenses, visant à se doter d'outils de management et de pilotage pourraient laisser penser que notre réseau est animé d'une propension excessive à la prévision et à l'anticipation.

Faire vivre un réseau au sein duquel chacune de ses composantes dispose d'une large autonomie suppose une recherche permanente d'équilibre entre :

- des forces centrifuges, qui trouvent notamment leur origine dans les relations étroites, pérennes, qu'entretient chaque GRETA et ses acteurs avec le marché local, gages tout à la fois d'une meilleure réactivité et d'une réponse formation adaptée
- et des forces centripètes, au service de l'unité d'action du réseau, composante du service public de l'éducation nationale, garant du respect de règles et de normes qui déterminent la qualité des prestations, faisant jouer toutes les synergies possibles et procédant aux économies d'échelle nécessaires, dans l'intérêt des prescripteurs et des usagers.

Ces efforts successifs participent de cette recherche d'un équilibre adéquat, nécessairement évolutif, entre des forces qui s'op-

posent et dont l'unique objet est de garantir la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Ils témoignent de la spécificité de l'action d'un service public sur un marché concurrentiel qui, ayant le souci de l'efficacité, de la compétitivité et de la qualité des prestations, s'ouvre davantage à la culture de la prévision et de l'évaluation.

Pour ce qui nous intéresse dans le cadre de cet article, la relation de ces efforts invite à rapprocher les pratiques de réflexion sur le développement et leurs produits de l'évolution du marché de la formation.

L'exhaussement du niveau de turbulence de l'environnement et l'élévation concomitante du degré d'incertitude semblent déterminants dans le choix de l'horizon de la prévision et, ce faisant, des outils du management.

Management	Outils (année de première production)	Horizon
Management de la culture →	le projet (1985)	5 - 10 ans
Management stratégique →	le plan stratégique (1988)	3 - 5 ans
	le plan de développement (1990)	2 - 3 ans
Management opérationnel ou pilotage →	le système de tableaux de bord (1994)	1 an

CAFOC de Reims

Cette lecture satisfait bon nombre d'acteurs pour lesquels un investissement dans la réflexion sur le développement à moyen et long termes n'a pas de sens dans un environnement aussi mouvant que le nôtre aujourd'hui.

Elle correspond à l'évolution des préoccupations d'une organisation pour laquelle l'efficacité ("faire vite et bien les bonnes choses") des pratiques de gestion au quotidien ou à court terme représente un enjeu majeur.

Elle ne rend pas compte toutefois du processus dans sa globalité qui, de manière progressive, invite l'organisation et ses acteurs à répondre périodiquement à quelques questions portant en particulier sur :

- son projet ou le long terme : quelle est notre mission au sein de notre institution ? Quelle est notre politique ? Quelles sont nos valeurs ? ...
- sa stratégie ou le moyen terme : quels objectifs s'assigne-t-on ? Avec quel positionnement sur le marché ? Quelle stratégie mettre en œuvre ? Quelles priorités par grand domaine d'activité ? ...
- son pilotage ou le court terme et le quotidien : quelles contributions de la part de chaque entité ? Quelles actions prioritaires entreprendre ? Qui est responsable, avec quels moyens, quels résultats escomptés, à quelle échéance ? Quel dispositif de suivi et de régulation ? ...

Les réponses à ces questions, qui concernent des horizons différents, sont nécessaires à l'organisation.

Cette dernière doit pouvoir être conduite à plusieurs vitesses. Faire évoluer certaines valeurs, rééquilibrer son portefeuille d'activités, modifier son image, créer des produits

en réponse aux besoins d'un secteur d'activité, réorganiser un service, améliorer la qualité de l'accueil des usagers sont autant d'actions menées à des vitesses différentes.

En outre, la coexistence d'un projet, d'une stratégie et d'outils pour le pilotage, sous réserve naturellement de former un ensemble cohérent visant la satisfaction des besoins externes et internes, permet à chacun de bien appréhender le sens des contributions individuelles et collectives nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Enfin ces outils expriment un cap, des directions, des objectifs réalistes et concrets, sans lesquels les événements et les surprises du quotidien sont davantage perçus comme des menaces que comme des opportunités à saisir pour progresser. Ils stimulent et orientent la vigilance de l'organisation.

Ces raisons nous convainquent de l'utilité de ces outils. Il faut cependant avoir la volonté de ne pas subir l'environnement et s'habituer à sortir du quotidien pour penser le court terme dans une perspective de moyen et long termes.

Gérer le quotidien en préparant l'avenir représente un réel effort, nécessite un long apprentissage à travers l'expérience de démarches collectives répétées. ▲

MIFCA

Dispositif professionnalisant et qualifiant en ingénierie pédagogique

La demande de prescripteurs (entreprises, pouvoirs publics, individus) devient plus exigeante, les techniques d'acquisition de compétences deviennent plus pointues, sous l'effet de ces évolutions, les métiers de la formation changent...

Vous souhaitez développer votre professionnalisme dans la conception, la conduite, la mise en œuvre et l'évaluation des dispositifs pédagogiques.

La MIFCA propose un dispositif en alternance construit sur une logique de compétences et basé sur le projet professionnel.

Trois thèmes sont développés :

- L'ingénierie pédagogique
- La conduite de stratégies pédagogiques
- le parcours personnalisé.

Intervenants : CAFOC, AFPA, Université/IRUSSA, CNAM/FFPS.

Pilote : MIFCA

Conditions d'admission : niveau d'entrée Bac + 2 ou équivalence et justifier d'une expérience d'au moins trois ans. Dossier et entretien.

Validation : niveau Bac + 3.

Prix : 10 000 F. par stagiaire pour la durée totale du cursus.

Durée : 1 an 1/2 en fonction de la date de remise du mémoire final.

Lieu : Châlons-sur-Marne

MIFCA

(Mission de Formation de Formateurs et Tuteurs Champagne Ardenne)

12 rue Pasteur - 51000 Châlons-sur-Marne

Tél. : 03 26 21 73 36 - Fax : 03 26 21 73 37



Les organismes de formation saisis par la qualité

Jean Simonet - Consultant, Bernard Brunhes Consultant

Depuis quelques années, le thème et les méthodes de la qualité se développent dans le monde de la formation. A partir de mon expérience de conseil en management, en gestion des ressources humaines et en formation, je propose au lecteur un rapide tour d'horizon des concepts, des pratiques et une réflexion sur les opportunités et les limites des démarches qualité en formation.

Qualité : de quoi parle-t-on ?

L'international Standard Organisation, ou ISO, organisme de normalisation internationale, définit la qualité comme "l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites". Le terme "entité" permet d'appliquer la définition à un produit, un service, un projet, une entreprise ou une partie de celle-ci, etc ... La notion de "besoins" renvoie au client, à l'utilisateur, et plus largement à tout acteur en relation avec l'entité : la qualité n'est pas définie par celui qui la produit, mais par celui qui la reçoit. Par ailleurs, la référence à des "besoins exprimés ou implicites" signifie qu'au delà du respect des exigences formellement définies, c'est la satisfaction globale du client, ou de tout autre partenaire, qui est visée. Vaste programme ...

Historiquement, différentes pratiques de gestion de la qualité se sont développées successivement et coexistent aujourd'hui :

- **le contrôle de la qualité**, où des spécialistes vérifient la qualité de ce qui a été produit.
- **l'assurance de la qualité**, dont l'objet n'est pas d'évaluer la qualité a posteriori, mais de la construire a priori, à partir de systèmes d'organisation susceptibles de la garantir.
- **le management de la qualité**, qui intègre l'assurance de la qualité dans une logique

plus globale de management : définitions d'objectifs, actions, évaluations des résultats, améliorations continues.

La qualité en formation

La gestion de la qualité est née dans l'industrie. Aujourd'hui elle se développe dans l'univers des services. La formation est un exemple significatif. Elle n'est pas un produit, mais un service, c'est-à-dire une activité économique qui fabrique de la valeur ajoutée sans production d'un bien matériel. Comme tout service, elle est produite en même temps que consommée, et lorsque sa qualité est évaluée, il n'est plus possible de la retoucher ou de la refaire. Elle est coproduite avec le client, qui est donc lui aussi responsable de la qualité de la formation réalisée. En fait le client n'est pas unique, mais multiple : les rôles de demandeur, d'acheteur, de payeur, de bénéficiaire, etc ... de la formation sont le plus souvent éclatés, et répartis sur des acteurs différents.

La qualité en formation est une notion bien spécifique. Elle ne se résume pas à la qualité d'un formateur, d'un organisme de formation ou d'un programme. Ces éléments, bien sûr nécessaires, ne constituent qu'une partie de la qualité, la qualité de l'offre. La qualité en formation dépend de la qualité de la mise en relation entre l'offre et la demande, ou, pour pousser un peu plus loin l'analyse, de la qualité de la mise en relation

entre les offreurs, les demandeurs et les commanditaires. On peut constater, sur le marché de la formation, des mouvements de balancier réguliers entre une recherche de la qualité centrée sur l'offre (labellisation ou certification des formateurs et des organismes) et une recherche de la qualité centrée sur la coordination entre les différents acteurs de la formation (élaboration de cahiers des charges et de formes variées de contractualisation entre les différentes parties prenantes).

De même qu'elle ne se résume pas à la qualité de l'offre, la qualité en formation ne se limite pas non plus à la qualité du face à face pédagogique. Les audits et les diagnostics des systèmes de formation font apparaître l'existence courante de ce que j'appelle "les bonnes formations inutiles". Ce sont des formations dont la qualité intrinsèque est irréprochable, en termes de conformité au cahier des charges ou de satisfaction des bénéficiaires, mais qui ne serviront à rien, parce que les situations de travail ou d'existence, de ces bénéficiaires, ne leur permettront pas de les intégrer à leur pratique (décalage par rapport à l'environnement institutionnel ou culturel dans lequel ils vivent, manque de moyens matériels, ou manque de temps, etc ...). La qualité d'une action de formation ne dépend pas seulement des contenus qui y sont diffusés, et de la pédagogie qui y est mise en œuvre, mais aussi d'une suite d'opérations ayant lieu avant et après la réalisation de cette action : détection, analyse et spécification des besoins ou des objectifs de développement des compétences, vérification de l'opportunité d'un appel à la formation et de la possibilité d'en transférer les acquis ensuite, suivi et accompagnement des passages à la pratique, etc ... La qualité de la

formation suppose que celle-ci soit pilotée comme un processus global de gestion des compétences, où l'amont et l'aval de l'acte pédagogique conditionnent largement les effets de celui-ci, de même que la possibilité de faire appel à des modes complémentaires d'acquisition des savoir-faire, fondés sur l'expérience et la pratique.

Manager la qualité dans un organisme de formation

On peut résumer les différents points évoqués précédemment en affirmant que la nature de la formation, qui est un service complexe à forte dimension relationnelle, fait que **l'approche de la qualité en formation se doit d'être systémique**. Manager la qualité en formation, c'est manager des **processus**, c'est à dire des systèmes d'activités, et en même temps des **réseaux**, des coopérations ou des partenariats, c'est-à-dire des systèmes d'acteurs, ou d'interactions entre des acteurs variés.

Dans ce contexte, les organismes de formation, qui sont un des acteurs déterminants des systèmes de formation, ont un rôle important à jouer. Le développement actuel du thème de la qualité leur permet, sous certaines conditions mentionnées plus loin, de saisir des opportunités de développement de leur professionnalisme.

La recherche de la qualité permet à un organisme de formation de s'investir sur les questions essentielles de l'évaluation et de l'amélioration des services qu'il apporte à ses clients et de l'évaluation et de l'amélioration de son organisation. A titre d'illustration, voici les grands axes d'un guide utilisé pour lancer une démarche qualité pouvant préparer, mais pas obligatoirement, à la mise en place d'une assurance de la qualité et à une certification ISO. Il s'agit d'un exemple, pas d'un modèle unique.

Guide pour l'analyse et l'amélioration de la qualité

1 - LA QUALITÉ DU SERVICE

Analyse des principaux documents de l'organisme relatifs au service apporté :

- documents commerciaux et d'information : catalogues, brochures, descriptifs des formations, propositions, etc ...
- documents reflétant les attentes et les avis des clients et partenaires : évaluations d'actions de formation, lettres, enquêtes d'image ou de satisfaction éventuellement réalisées, etc ...

Évaluation de l'aptitude à satisfaire les besoins des commanditaires de formation :

- identification, caractérisation et segmentation des différents types de commanditaires : commanditaires privés (grandes entreprises, P.M.E./P.M.I.), commanditaires publics (Conseil Régional, services de l'Etat en région) ...
- identification, caractérisation et hiérarchisation en terme d'importance relative des différentes attentes de ces commanditaires : prestations de formation, prestations de conseil et d'ingénierie, autres prestations (accueil, information, administration et traitement de la commande ...), en fonction de différents critères (réactivité, disponibilité, proximité, prix, etc ...)
- évaluation des niveaux de services fournis et du degré de satisfaction des attentes des commanditaires dans les différents domaines de prestations de l'organisme
- analyse des écarts entre les prestations attendues et les prestations reçues, et plus largement, analyse du service réellement apporté par l'organisme par rapport à différents référentiels de la qualité en for-

mation, considérés comme une expression de l'"état de l'art" ou des "meilleures pratiques".

2 - L'ORGANISATION ET LES PROCESSUS DE PRODUCTION DE LA QUALITÉ

Analyse des principaux documents caractérisant le fonctionnement interne de l'organisme :

- documents d'organisation et de pilotage : audits ou diagnostics éventuellement déjà réalisés, bilans d'activité, tableaux de bord et indicateurs de différents types, organigrammes et définitions de fonctions quand elles existent, notes internes, procédures, etc ...
- documents supports (ou traces) de l'activité : formulaires, imprimés et états divers, relevés d'activité, statistiques, etc ...

Identification et évaluation des processus-clés de l'organisme, tels que :

- le processus commercial ou "mercatique" : recherche des clients et prise de contact, analyse des besoins, présentation des offres, suivi et entretien de la relation avec la clientèle ... le processus de conception du service fourni au client : élaboration et préparation en interne de la gamme et des caractéristiques des services offerts et de chaque offre en particulier
- le processus de réalisation, ou de mise en œuvre, des offres ou services prévus : prestations de formation, prestations éventuellement associées, comme le conseil ou l'ingénierie, prestations administratives
- le processus de suivi et d'évaluation du service fourni : évaluation par le client, évaluation par l'organisme, analyse de la réalisation du service et de son amélioration.

Identification et évaluation des interfaces et des coopérations entre acteurs, jouant un rôle déterminant dans la construction de la qualité :

- en interne : relations entre dirigeants ou responsables de l'organisme et formateurs, entre formateurs de différents domaines ou de différents statuts, entre formateurs et administratifs, etc ...
- avec l'extérieur : relations des membres de l'organisme avec différents interlocuteurs de l'entité client, ou avec d'autres partenaires dans le cadre des diverses formes de partenariat pouvant exister.

3 - MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Synthèse des points précédents :

- principaux points forts (atouts) et points faibles (handicaps) en matière de qualité
- analyse des enjeux de la qualité pour l'organisme
- facteurs déterminants expliquant les niveaux de qualité (ou de non-qualité) atteints.

Plans d'actions :

- pour améliorer la qualité dans l'immédiat : actions correctives et préventives
- pour mettre éventuellement en place une assurance de la qualité et un management de la qualité reposant sur une politique qualité explicite, un système qualité (plan qualité, responsabilités en matière de qualité, maîtrise des processus), des mesures (ou évaluations) régulières et une amélioration continue de la qualité
- pour engager éventuellement une démarche de progrès de (et par) la qualité dans le cadre du projet stratégique de l'organisme, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

Risques et dérives

Les actions de développement de la qualité participent depuis quelques années aux transformations du secteur de la formation dans le sens d'une plus grande professionnalisation et d'une intégration de plus en plus marquée de compétences d'ingénierie, de conseil et de gestion par rapport aux compétences traditionnelles de transmission des savoirs. Les mutations sont rapides et visibles et la formation est aujourd'hui un domaine en pointe en France en ce qui concerne la qualité dans les services.

Mais repérer des progrès et de nombreux effets positifs n'empêche pas de rester lucide sur les risques ou les limites de la vague de la qualité. L'apprenant n'est-il pas oublié dans les démarches qualifiées, qui se préoccupent avant tout du commanditaire, se demandent un certain nombre de professionnels et d'experts consultés par la revue "Éducation Permanente" à l'occasion de son numéro spécial sur la qualité de la formation. Ne va-t-on pas vers un système à deux vitesses, avec d'un côté les organismes qui peuvent se payer la certification et de l'autre les exclus de la qualité, parce qu'ils n'ont pas le label, s'inquiètent d'autres ? D'autant que les exemples ne manquent pas, dans de nombreux pays et de nombreux secteurs professionnels, d'entreprises couronnées pour leurs actions dans le domaine de la qualité, et dont les clients se révèlent pourtant de plus en plus insatisfaits, ou qui font faillite.

Mais le risque le plus fréquent est celui de la qualité sous contrainte. La qualité échoue d'autant plus qu'elle est subie par les organismes ou les individus. Bernard Vaucelle, Directeur Général de l'AFNOR, constate que

Quelques référentiels que l'on peut utiliser pour analyser et améliorer la qualité dans un organisme de formation

Référentiel

L'assurance qualité en formation professionnelle
Mode d'emploi.
Document AFNOR X 50-564

ISO 9004-2 - Gestion de la qualité et éléments de système qualité - lignes directrices pour les services

Norme AFNOR NFX50-760
Organisme de formation - informations relatives à l'offre

Norme AFNOR NFX50-761
Organisme de formation - service et prestation de services

Textes réglementaires sur la commande publique : code du travail (article L 941-1 et D 940-6), circulaires de 1974 et 1994.
Guide de l'acheteur public de formation

Guide d'évaluation des organismes de formation - extrait du rapport "Les formations professionnelles financées par l'Etat - Une enquête sur la qualité de l'offre" Bernard Brunhes Consultants (en annexe du Guide de l'acheteur public de formation)

Éléments de contenu

Réflexion et "mode d'emploi" sur les spécificités d'application de la norme NF EN ISO 9001 aux organismes de formation professionnelle

Concepts, principes et éléments utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système qualité au sein d'un organisme de service

Définition des critères facilitant l'expression claire d'une offre de formation (documents publicitaires, catalogues, propositions de formation, ...)

Clarification de la notion de service en formation continue à partir de la démarche de la norme ISO 9004-2 :
traitement de la demande et de la commande, organisation de la formation, acte de formation

Méthodologie de la commande publique :

- le champ de la commande
- la chaîne de la commande (impliquant les commanditaires et les prestataires de formation)
- les résultats à obtenir
- le cahier des charges
- le suivi

Critères et indicateurs pour l'analyse des organismes de formation :

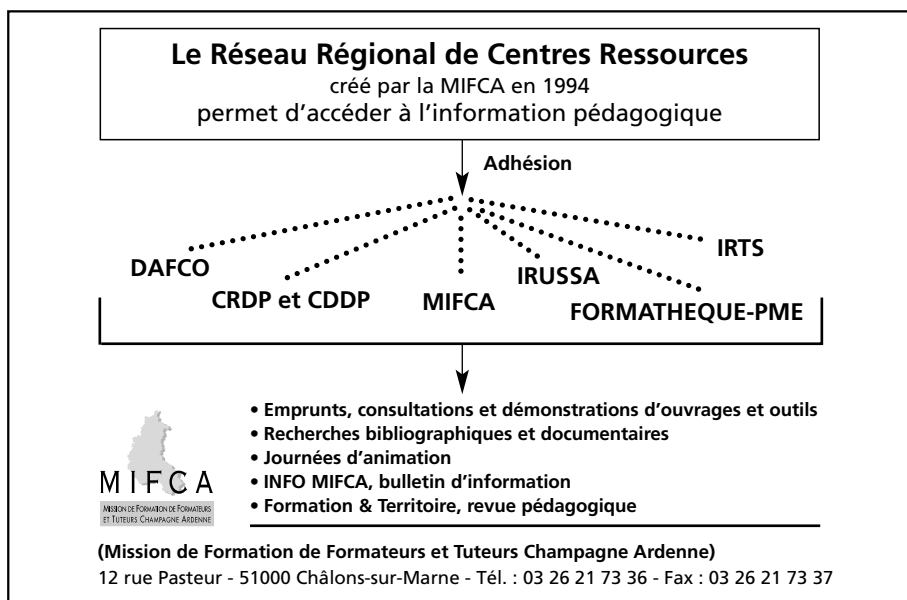
- cadre pédagogique
- alternance
- pratique du partenariat
- compétence et spécialisation de l'organisme
- gestion des ressources humaines
- capacité d'innovation et d'investissement pédagogiques
- capacité d'auto-évaluation

“les entreprises qui rencontrent des difficultés ou se plaignent de la certification sont celles qui la subissent” et aussi que de nombreuses entreprises, pourtant certifiées, ont “défini des procédures qui ne servent strictement à rien. Et pour cause : on a décrit le qui fait quoi sans consulter les opérationnels”.

Le paradoxe est que, globalement, le développement de démarches qualité provient de pressions exercées par le marché ou les donneurs d'ordre sur les organismes de formation, mais que tant qu'il ne reste que cela, l'efficacité en est problématique. L'art du pilotage consiste alors peut être à retourner la contrainte en opportunité, en l'anticipant ou en se l'appropriant, en la mettant au service de ses propres projets. L'organisme de formation n'est plus alors saisi par la qualité, il s'en saisit. ▲

Bibliographie

- AFNOR, *Normes expérimentales sur la formation*, 1994.
- *Education Permanente, La qualité de la formation*, n° 126, 1996.
- *Ministère du travail et des affaires sociales, Guide de l'acheteur public de formation, éléments de méthodes pour la négociation, La Documentation française, édition 1993 actualisée en 1996.*
- *Jean Simonet, Un objet managérial à identifier, in Formation : la fin d'un mythe ? Panoramiques, n° 19, 1995.*



Cinq soucis capitaux du Directeur de CFA

Franck Martin - consultant, Argo ingénierie

La relecture de quelques années de compagnonnage avec des CFA conduit à repérer les principaux leviers sur lesquels agissent les équipes de Direction lorsqu'elles se préoccupent de piloter leur structure.

Cinq années, 20 CFA

Les Centres de Formation d'Apprentis comptent au nombre des clients importants d'Argo Ingénierie. Ils représentent tout à la fois un volume d'affaires important et un sujet de préoccupation permanent pour les consultants qui travaillent avec les directions des CFA ou leurs équipes. Nos chantiers y sont principalement de 4 ordres : soit nous préparons et accompagnons des contrats "qualité" qui visent, comme leur nom l'indique, à développer de meilleures pratiques là où cela est nécessaire, soit nous concevons des plans de formation des personnels du CFA, soit nous accompagnons la réflexion sur le projet d'établissement du CFA, soit encore et dans un registre différent nous formons les équipes du CFA.

C'est la sédimentation des expériences de ces chantiers, sur la pratique de chacun des consultants, que nous allons appréhender ici, en partant de documents produits avec une vingtaine de CFA au cours des cinq dernières années. Il peut s'agir des contrats d'engagement de développement de la formation des personnels, des listes de domaines et d'actions concernés par l'accroissement de la qualité, des projets d'établissements, des rapports d'audit des SAIA etc.... Notre propos visera, grâce à une synthèse du contenu de ces documents, à recenser les préoccupations des directeurs de CFA lorsqu'ils pensent ou gèrent leur structure, pour, dans un second temps, faire émerger les préoccupations sous-jacentes

des équipes de direction... et donc les grands problèmes que doivent "manager" les pilotes de CFA et les stratégies qu'ils déploient pour les résoudre.

Les préoccupations des directeurs de CFA

Les préoccupations des directeurs de CFA, telles qu'ils les expriment eux-mêmes à travers des contrats qualité, projets d'établissement, plans de formation et actions de formation, se concentrent autour de cinq thèmes principaux :

- les relations avec les entreprises "maîtres d'apprentissage"
- l'amélioration de la pédagogie
- les relations "internationales"
- la capitalisation des pratiques
- le management des équipes.

Ces thèmes sont issus de la lecture des documents dont la production a été accompagnée par Argo Ingénierie au sein d'une vingtaine de CFA, Franciliens ou non, relevant d'organismes gestionnaires consulaires, de branche, de l'éducation nationale, ou encore de l'enseignement privé. Nous avons une conscience claire du fait que cette approche ne peut pas prétendre disposer d'un caractère scientifique tel qu'il puisse donner lieu à généralisation. Les CFA dont nous parlons n'ont qu'un seul point en commun : le fait d'avoir Argo pour fournisseur d'ingénierie de conseil ou de forma-

tion. Mais il nous semble cependant que cette entrée peut donner lieu à un certain nombre de remarques qui, si elles ne sont pas représentatives, pourront être considérées comme significatives. Quoiqu'il en soit, elles n'engagent que leur auteur.

Nous allons présenter chacun de ces thèmes à travers des exemples issus des documents et chaque fois nous les mettrons en perspective avec le problème que le dirigeant cherche à résoudre.

Les relations avec les entreprises "maîtres d'apprentissage"

Les échanges entre CFA et entreprises peuvent être l'objet d'actions de développement de la qualité, d'actions de formation : le point de mire de tous les établissements étant la mise en place d'une progression pédagogique au sein de l'entreprise, la fidélisation des clients et la veille sur les évolutions du monde de l'entreprise.

Le CFA est un des lieux de formation du jeune, mais le moins que l'on puisse dire, c'est que dans de nombreux cas, la coordination avec l'autre lieu de formation, l'entreprise, est difficile à bâtir et qu'elle doit en permanence être reconstruite. Les liens entre les deux univers se cherchent. Sur ce terrain, les équipes de direction se partagent entre ceux, de moins en moins nombreux, qui tentent principalement de faire venir l'entreprise au CFA, et ceux qui cherchent prioritairement à envoyer les formateurs dans les entreprises.

La première méthode vise souvent à organiser au CFA une vie intéressante pour les entreprises : conférences, réunions d'information, manifestations... Inspirées de la communication événementielle, ces démarches rencontrent un succès variable en fonction des secteurs d'activités et des services rendus...

Une fois passé le stade de la curiosité, il faut avoir quelque chose de très intéressant à proposer pour faire venir au CFA un maître d'apprentissage.

La deuxième méthode semble plus probante quand on regarde les résultats en terme de nombre de contacts créés. Elle consiste à mettre en place des politiques volontaristes de visites en entreprise, dans le but de créer, par une connaissance mutuelle, une meilleure collaboration. Cette méthode plus "entriste" est parfois vigoureusement critiquée par les entreprises qui craignent que le CFA ne vienne les contrôler ; il convient donc d'user de tact et de diplomatie et que le centre de formation se saisisse de tous les moyens pour créer le contact : le travail sur le carnet de liaison et son explication peut constituer une bonne entrée en la matière, la mise en place du Contrôle en Cours de Formation (CCF), est toujours un excellent "prétexte" pour travailler avec les entreprises etc... Avec le CCF, le maître d'apprentissage devient acteur de la rencontre et est en demande de soutien à l'égard de l'enseignant qui lui rend visite : Il évalue l'apprenti et c'est un acte très engageant pour lui, s'il se montre sévère il devra en assumer les conséquences au quotidien avec l'apprenti ; s'il se montre trop généreux, il laissera entrer dans la profession des personnes qui ne lui feront pas honneur.

Le CFA lorsqu'il se déplace dans les entreprises doit trouver un positionnement qui permet à cette dernière de devenir actrice. Dans ce contexte, la principale difficulté rencontrée par les équipes de direction consiste à investir les enseignants d'une mission de relation avec les entreprises. Car, soit ces derniers pensent ne pas disposer de suffisamment de temps ou de disponibilité

pour cette mission, soit des rivalités se dessinent entre enseignants techniques, s'auto déclarant aptes à représenter le CFA vis à vis des entreprises, et enseignants des matières générales réputés par les autres peu aptes à dialoguer avec les "professionnels". L'équipe de Direction doit donc faire feu de tout bois pour mobiliser son équipe sur la relation au monde professionnel.

L'amélioration de la pédagogie

Les CFA sont tentés par toutes sortes d'expérimentations, nous y reviendrons, mais ils sont freinés par le souci de permettre aux apprentis d'obtenir leur diplôme. Ce "dik-tat" du diplôme conduit souvent les CFA à ne considérer leurs résultats qu'à travers l'unique objectif du taux de réussite à l'examen. Les moyens les plus appropriés pour y parvenir étant ceux utilisés dans l'univers de référence des diplômés : l'éducation nationale. Le CFA se trouve alors au cœur d'un paradoxe qu'il réussit étonnamment à résoudre : faire mieux avec moins. Les apprentis sont souvent des élèves peu adaptés à la pédagogie dominante, c'est souvent une des raisons de leur arrivée en CFA, l'équipe pédagogique doit donc réussir là où toute une institution a échoué en disposant de deux fois moins de temps, puisque l'emploi du temps des apprentis se répartit entre entreprise et milieu scolaire. Le plus étonnant c'est que cela fonctionne, les résultats comparés des sections classiques et des apprentis aux examens montrent que l'on réussit mieux en tant qu'apprenti qu'en tant qu'élève.

Les expériences qui apparaissent dans les documents que nous avons consultés mettent en évidence une volonté de s'adapter au niveau des apprentis.

On rencontre ainsi des CFA qui mettent en place des Ateliers de Raisonnement Logique (ARL), afin d'améliorer les capacités cognitives des apprentis. Un CFA que nous accompagnons depuis 3 ans nous assure obtenir ainsi des effets convainquants en matière de progrès effectués par les apprentis. D'autres établissements tentent de résoudre le "problème du niveau des apprentis" en dédoublant des classes, évitant ainsi les cours surchargés. L'inconvénient de ces méthodes porte sur le fait qu'elles ne produisent un impact que par rapport à certaines matières nécessitant la mobilisation de méthodes actives, on peut citer par exemple les langues vivantes. Dans d'autres lieux, ce sont des groupes de niveaux qui sont créés. Poussées à bout ces logiques amènent des établissements à répartir les apprentis dans des classes d'élèves qui réussiront dans des délais normaux et d'autres classes où les apprentis sont appelés à échouer au moins une fois, voire définitivement. Dans ce dernier cas, on est au paroxysme de la reconduction de l'échec scolaire, créant des ghettos dans le ghetto.

Des CFA sont plus audacieux et se lancent dans la mise à disposition de ressources d'autoformation pour les apprentis, ce qui nous paraît une bonne solution pour faire face à l'hétérogénéité des niveaux et des façons d'apprendre. Les expériences se heurtent souvent à des problèmes de temps disponibles. Les apprentis n'ont que peu de temps à passer au CFA ce qui réduit d'autant les moments, où, en plus des cours, on leur propose d'accéder aux centres de ressources.

La difficulté qu'ont les centres de ressources à s'imposer dans les pratiques est très symptomatique des représentations que l'on se fait de la pédagogie au sein des CFA.

C'est une pédagogie fondée sur le couple "formateur/apprenant", où le programme est régi par une norme extérieure définissant une liste de connaissances à transmettre pour les uns, à acquérir pour les autres. Les enseignements généraux sont inflexibles en la matière, les enseignements pratiques, sont plus souples, plus créatifs, mais restent cependant centrés sur le programme et la préparation des épreuves de l'examen. Coûte que coûte.

Il nous semble que la focalisation de cette énergie, concentrée sur le programme et au bout le diplôme, n'est pas la mieux à même d'aider les apprentis à sortir des situations scolaires qui les ont conduits au CFA. L'échec scolaire ne trouve pas de solution dans un modèle pédagogique ressemblant au modèle académique.

Une autre approche de la pédagogie est possible mais il semble aujourd'hui qu'elle soit encore en construction dans les CFA. Laissons de côté certaines équipes de Direction de CFA qui ont l'attention focalisée sur les effectifs et la taxe d'apprentissage, pour considérer ceux qui se posent en innovateurs. Force est de constater qu'ils ne sont pas dans un univers favorable au réel développement des initiatives : soit ils manquent de temps, ou d'audace, soit ils se heurtent à un système plus soucieux de produire des diplômés que des personnes capables de produire des raisonnements utiles dans leur vie active.

Les relations "internationales"

Les visites à l'étranger et les échanges d'apprentis constituent la principale activité des CFA à l'égard de l'étranger. Un nouveau domaine émerge, l'implication, sur la durée, des équipes du CFA dans des processus de collaboration avec des centres de formation européens.

Le premier thème a priori peu conflictuel, se révèle extrêmement preneur de temps pour les équipes de direction, alors même qu'il ne concerne qu'une toute petite partie des effectifs du CFA. Monter un projet d'échange, c'est surtout poser au CFA des problèmes qu'il doit apprendre à résoudre avec ses propres moyens. La barrière des langues n'est pas une mince affaire, l'organisation concrète des voyages révèle des tempéraments de négociateur et de diplomate, la mobilisation des entreprises françaises est un travail de tous les instants. L'effort est souvent ressenti comme disproportionné par rapport au résultat obtenu ; mais une fois arrivé au terme du voyage, la satisfaction est au rendez-vous. L'exotisme de la rencontre avec d'autres terres balaye les fatigues... Cependant, les projets n'ont pas toujours un caractère pédagogique clairement établi. Ils permettent à tous, enseignants, apprentis, gestionnaires, de s'extraire du cadre du CFA, de la relation fixée par les rôles de chacun dans l'institution. Ce sont des moments durant lesquels les différents acteurs du CFA échangent librement sur un registre qui n'est plus institutionnel.

D'un point de vue managérial, ces voyages font penser à des formes de "récompenses" accordées aux enseignants. Généralement elles ne viennent récompenser que l'effort consenti pour l'organisation du voyage, mais ceux-ci sont généralement vécus comme des "gratifications" professionnelles. Certains managers trouvent ainsi un moyen de valoriser leurs équipes, tout en offrant aux apprentis une expérience de plus.

La capitalisation des pratiques

Quelques directeurs et directrices de CFA s'engagent dans des opérations de capitalisation de pratiques. Ces opérations visent prioritairement à mettre par écrit les cours. Il est clair que ceux qui s'aventurent sur cette voie gagnent beaucoup à terme, mais ils ont à le négocier avec les formateurs, car écrire est un acte difficile.

Les bénéfices que l'on attend des programmes de capitalisation sont divers :

- faire exister une mémoire du CFA
- faciliter les prises de postes des nouveaux
- pouvoir, enfin, être informé des méthodes pédagogiques réellement mobilisées par les formateurs
- conduire les formateurs à mieux maîtriser leur façon d'enseigner en les distanciant.

Ces expériences sont souvent mal vécues, au moins au départ, par les enseignants, qui résistent à l'écriture pour des motifs objectifs ou psychologiques.

Les directions de CFA qui obtiennent l'adhésion de leurs formateurs disposent généralement d'effets très positifs en termes d'investissements des formateurs dans leur travail, de conduites de cours mieux maîtrisées et de capacités d'ouverture des équipes à des évolutions maîtrisées.

Le management des équipes

Les expériences menées ici et là témoignent de façon claire des préoccupations des équipes de direction des CFA : innover, gérer les équipes, satisfaire des clients nombreux et différents, s'inscrire dans les politiques des organismes gestionnaires. Autant de points qui montrent qu'aujourd'hui piloter un CFA demande de recourir au quotidien à des moyens d'action relevant du management général : les concepts de stratégie, de

relation client/fournisseur, de motivation d'équipes, de "reporting" constituent les ingrédients essentiels d'un management réussi.

Ainsi des chantiers s'ouvrent qui interrogent nombre de directeurs de CFA. Un exemple parlant est la question des politiques d'emploi des CFA. Cette problématique rarement abordée en tant que telle est une clef essentielle de compréhension de l'organisation. Elle repose sur deux éléments étroitement imbriqués : le statut des formateurs et leur type de rémunération.

Ces politiques salariales posent souvent de fermes limites aux marges de manœuvre des équipes de direction. La première question à se poser est de déterminer ce qui est rémunéré dans le travail d'un enseignant, de définir le travail "normal" et ce qui est fait en plus, ce qui nécessite des heures supplémentaires et ce qui relève de la stricte obligation salariale.

Les praticiens savent qu'en la matière les choses sont pour le moins floues. Certains s'en tiennent à une logique valorisant le face à face pédagogique, d'autres raisonnent sur des forfaits horaires hebdomadaires. La gestion des ressources humaines est donc fortement liée à des contraintes de statut.

Cet exemple qui peut paraître anecdotique montre bien la diversité d'organisation des CFA, et donc la nécessité pour chaque dirigeant de construire au cas par cas des solutions en fonction de ses propres contraintes. Nous souhaitons que les pistes mises en évidence à travers ces cinq thèmes puissent ouvrir des perspectives renouvelées à certains d'entre eux, et les faire bénéficier ainsi d'un effet de capitalisation entre CFA. ▲

Argo

ingénierie

Argo Ingénierie : question d'identité

La complexité des problèmes qui se posent aujourd'hui rend nécessaire l'invention de réponses globales. Elles ne peuvent se construire qu'avec la participation des équipes qui agissent chaque jour sur les terrains de la formation, de l'emploi et du développement social.

Argo Ingénierie, conseil en formation,

- se propose d'accompagner les décideurs voulant mettre en place, évaluer, améliorer des systèmes de formation ;
- s'adresse en priorité aux organisations ou aux collectivités souhaitant faire un diagnostic des actions engagées, et inventer, à partir de l'existant, des réponses intégrant l'ensemble des acteurs concernés ;
- exerce son activité tant pour des approches politiques globales que pour des actions isolées nécessitant une construction sur mesure ;

Argo Ingénierie intervient sur des chantiers de conseil, d'études et de formation traités globalement sur un même territoire, espace géographique, économique ou organisationnel.

*Une nef appelée ARGO
naviguait, contre vents et marées,
jusqu'au bout des territoires.*

*Quelle force de conviction,
quelle rigueur, quel déploiement
d'astuces et de méthodes,
quelle volonté d'aboutir
animaient ces navigateurs !*

*Au creux des ruptures et des
déchirements, dans l'espace
des reconstructions, c'est peut-être
la force de la solidarité
et la ténacité dans la quête
qui laissent deviner
les changements à venir.*

Jean Paul Finot
Marie-France Frey
Florence Gilbert
Franck Martin

Argo Ingénierie
19, rue Bleue
75009 Paris

Téléphone : 01 42 46 79 01
Télécopie : 01 42 46 79 03

MANAGER UN C.F.A.

Anne - Valérie PIZZIGHELLA -
Directrice du CFA Pharmacie, Reims

Manager, ... si on en croit LE ROBERT,

“manager : c’est diriger, administrer, conduire, gérer et organiser une entreprise, une équipe.”

Effectivement, la définition est sans surprise ... et pose bien les préoccupations du pilote.

Mon propos, dans ce texte, est de préciser les réponses que se construit un manager de CFA, préoccupé à la fois du développement de la qualité de la formation des jeunes, de la qualité

de l’accompagnement des tuteurs, des choix d’organisation interne et du pilotage d’une équipe.

Une volonté de qualité sur l’ensemble de la filière de formation

En amont de l’entrée en formation du jeune...

C’est expliquer les contrats en alternance et la formation professionnelle pour lever les appréhensions liées à une méconnaissance du système de l’apprentissage et aider ainsi les futurs tuteurs et apprentis dans leurs démarches de recherches respectives.

C’est l’organisation des tests de recrutement avec le recueil des demandes de contrats d’apprentissage auprès des Pharmaciens de la Région.

... en cours de formation...

auprès des tuteurs, en aidant le tuteur à mieux accueillir et ainsi mieux intégrer le jeune au sein d’une équipe professionnelle préexistante par l’organisation de réunions de maîtres d’apprentissage en début de contrat qui ont pour but la présentation du cursus grâce à la présentation de la stratégie de suivi personnalisé du jeune en formation.

en créant de **véritables passerelles** entre les formations dispensées en CFA et en entreprise, comme la réalisation et l’utilisation d’un support individuel de suivi du jeune en entreprise tenant compte de la progression pédagogique, ou encore par les visites aux

apprentis et à leurs maîtres d’apprentissage, par les formateurs, mais aussi par la réalisation et l’envoi aux Pharmaciens maîtres d’apprentissage d’un journal d’information trimestriel (traitant de l’actualité de l’établissement, des informations juridiques des contrats en alternance, des rôles et missions du tuteur, des annonces d’offre et de demande de postes ...) ainsi que par des réunions décentralisées des tuteurs.

auprès des jeunes, en donnant aux jeunes en formation, les moyens à la fois en terme de quantité et de qualité, par des cours de soutien, par la mise en place de suivis personnalisés des apprentis avec l’aide des outils multimédias et par la mise à disposition des jeunes d’un capital ressources.

... en préservant l’employabilité des jeunes formés

C’est notre capacité d’adaptation des formations aux évolutions des besoins des entreprises : un état de veille permanent sur les évolutions des métiers pharmaceutiques avec le développement de formations adaptées permettant de préserver à moyen et long terme l’employabilité des jeunes formés.

Effet levier du contrat qualité sur la conduite d'une organisation

Le contrat qualité est une convention signée avec le Conseil Régional qui engage le CFA sur un certain nombre d'actions qualité à réaliser par année.

Une organisation qui a dû évoluer ...

Les formateurs et les administratifs représentent au total 11 personnes dont la majorité sont Docteurs en Pharmacie et diplômés de troisième cycle.

L'organigramme se présente sous forme d'un superbe "râteau", dont le manche, moi-même, (sans mauvais jeu de mots !), semble bien petit par rapport à "l'étendue de dents" !

... pour s'organiser par missions transversales autour du contrat qualité

Mais cet organigramme, à première vue peu structuré, s'explique par des responsabilisations réelles sur des missions transversales ; l'intérêt est de préserver un esprit d'équipe, une direction par objectifs et une réelle implication de chacun dans un projet d'entreprise, dont les grands axes sont les suivants :

- **la réalisation de cours de soutien** : 400 heures pour remise à niveau, approfondissement ou aide ponctuelle pour difficultés précises sur un ou plusieurs domaines ; ces cours permettent de compenser les niveaux de recrutement hétérogènes ;
- **le centre de ressources** : organisation, gestion et suivi du capital ressources ;
- **l'animation socioculturelle** : ce sont 10 visites d'élèves chez les "grossistes" pour leur faire appréhender le tissu économique dans lequel ils évoluent ;
- **la communication** : c'est la promotion du CFA et de sa filière de formation par des

campagnes de presse, forum, salons, journées portes ouvertes ... ;

- **liaison CFA / entreprises** : 120 visites des enseignants aux entreprises. Le contenu des visites est compilé dans un support individualisé qui intègre la progression pédagogique et le compte-rendu détaillé de chaque visite ;

- **formation des tuteurs et des formateurs** : la formation des tuteurs est spécifique et faite à partir du référentiel de formation ; la formation des formateurs inclut notamment la formation à la pédagogie de l'alternance ;

- **organisation et mise en place d'un plan triennal de formation du personnel** : l'objectif est de répondre à la stratégie et aux priorités de l'établissement en permettant de répondre aux exigences de la Région en matière de contrat qualité notamment dans les domaines de la relation CFA/entreprise et le soutien individualisé avec utilisation de supports adaptés à la situation de chaque apprenti ayant besoin d'une remise à niveau et d'approfondissement des connaissances et de la formation de formateurs permettant de réussir les points précédents ;

- **la communication** : c'est la réflexion de l'équipe sur une meilleure communication CFA/Officines par le biais de réunions décentralisées, d'un journal d'informations ; c'est l'organisation de tests de recrutement avec recueil des demandes de recrutement en apprentissage auprès des Pharmaciens de la Région.

- **le suivi pédagogique** : en cherchant à améliorer le suivi pédagogique, qui à ce jour comporte, les envois auprès des Pharmaciens, notes, appréciations, résultats aux examens blancs, feuilles de liaisons et devoirs à la maison de chaque élève ;

- **la veille pédagogique** : dont l'objectif est de se tenir informé sur les nouvelles méthodes pédagogiques et notamment sur les possibilités offertes par les outils multimédias ;

- **la veille métiers** : dont l'objectif est de mesurer les évolutions des métiers dans le domaine de formation qui est le notre afin de pouvoir éventuellement répondre par des offres de formation.

C'est la force de l'implication de l'équipe qui a permis de donner au contrat qualité à la fois l'aboutissement et la cohésion.

Les actions de qualité ne se décrètent pas mais se mettent en place et s'intègrent au sein d'une organisation et d'une équipe.

Préserver une équipe qui gagne, force d'aujourd'hui, faiblesse pour demain ?

Aujourd'hui, on constate que les résultats sont bons. Ils sont mesurés par le pourcentage de réussite aux examens et par l'insertion professionnelle ; on est donc à même de mener à bien les axes stratégiques et ceci grâce à l'équipe actuellement en place.

Nous sommes dans une situation de développement, vers une diversification des formations proposées, en vue d'une toujours meilleure employabilité des personnels formés, vers un élargissement des publics formés (qui inclut les Pharmaciens diplômés), vers une reconnaissance des instances professionnelles par des agréments sur des formations spécialisantes.

L'établissement propose aujourd'hui des formations de base diplômantes professionnelles permettant l'insertion professionnelle et des formations pointues techniques spécialisantes permettant à la fois des évolu-

tions de carrière et le maintien de l'employabilité du personnel formé.

Cette évolution s'est réalisée grâce à une croissance externe, notamment pour les formations, en pharmacie industrielle.

Pour demain il est nécessaire pour aller plus loin, d'amener l'équipe à évoluer et de recruter en faisant en sorte de préserver l'esprit d'équipe et de rester en adéquation avec le projet d'entreprise.

"On ne change pas une équipe qui gagne", a-t-on l'habitude d'entendre

Mais dans un contexte en évolution, l'équipe devra nécessairement bouger. Une équipe est avant tout un ensemble d'individus ; l'essentiel est donc d'être et de rester à l'écoute à la fois de l'équipe et des personnes qui la constituent. C'est sur la gestion de ces points que les difficultés apparaissent !

Comment concilier les désirs de positionnement et les compétences de chacun avec les besoins et les évolutions de la structure ? Et je ne vous parle pas des recrutements extérieurs qui ne doivent en aucun cas déstabiliser une entité existante !

Ceux-ci sont de vastes sujets de réflexion...



CFA Régional de la Pharmacie de Reims

Les formations dispensées

Le Centre de Formation des Apprentis en Pharmacie forme à deux diplômes : CAP et Mention Complémentaire Employé en Pharmacie par la voie des contrats d'apprentissage.

Ces deux diplômes sont la première étape en vue d'une formation pharmaceutique qui peut se poursuivre :

soit en officine,

la formation se poursuit alors par le Brevet Professionnel qui se prépare en deux ans par la voie des contrats de qualification. Concernant les évolutions de carrière, les jeunes une fois diplômés peuvent accéder à sept spécialisations agréées par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi en Pharmacie d'Officine.

soit en industrie,

la formation se poursuit également en deux ans et prépare au titre de technicien de l'Industrie pharmaceutique (niveau IV) sous contrat de qualification. Avec possibilité pour le jeune de poursuivre une formation en deux ans menant au titre de technicien supérieur de l'Industrie pharmaceutique (niveau III).

L'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle est maximale et liée à plusieurs faits :

- les formations aux métiers préparés sont **"en phase" avec les besoins des entreprises**,
- la population recrutée est **majoritairement féminine**, ce qui sous-entend une partiellisation du temps de travail et un turnover important chez les diplômés et donc des ouvertures de postes pour les élèves formés,
- un **contexte économique** pharmaceutique non défavorable,
- les nouveaux débouchés proposés par l'**industrie pharmaceutique**, avec notamment la mise en place d'un site européen de production industrielle pharmaceutique qui souhaite que les élèves en apprentissage soient leur pépinière de recrutement.

CFA Pharmacie

88, rue Ponsardin
B.P. 534
51068 Reims cedex
Tél.: 03 26 88 62 62
Fax: 03 26 05 21 81

La demande et les besoins en formation en entreprise

Jean-Marie Beaupuy -
Directeur de Stratégie Formation, Reims

Pour que le lecteur puisse "relativiser" mon propos, je précise mon cadre de travail, donc mon cadre de références. Je dirige un organisme privé que j'ai créé et y a plus de 20 ans "Stratégie Formation" avec 3 principaux secteurs d'interventions : Ressources Humaines - Management, Qualité - Certification, Prévention des accidents du Travail.

Et ce au profit d'entreprises et d'organismes ayant généralement plus de 200 personnes. La plupart de nos interventions sont réalisées "sur mesure".

Faisons face à la mode du Zapping

La demande de formation n'échappe pas aux dominantes culturelles, aux comportements de notre société. Je ne juge pas, je constate.

Après les lois de 1971 rendant la formation obligatoire, nombre d'entreprises demandaient des formations de remises à niveau mais aussi de couture, de mécanique auto ... pour faire plaisir au personnel et pour consommer le budget obligatoire.

Aujourd'hui, il ne faut que des formations UTILES - EFFICACES - IMMEDIATEMENT RENTABLES.

La durée des formations variait généralement de 5 à 10 jours pour un thème. Aujourd'hui, il faut concentrer le message sur des durées de 1 à 3 jours.

Désormais, il faut donc faire court. Il faut faire vite. Et on zappe : c'est-à-dire qu'un responsable d'entreprise passe volontiers la commande d'un autre thème, alors que la première opération n'est pas complètement terminée.

Dans ce contexte, que doit répondre le responsable d'un organisme de formation au Directeur Général ou au D.R.H. qui formule ces demandes ?

On ne peut pas faire remonter un fleuve vers sa source.

Mais on peut orienter son cours.

Il convient donc d'accepter les demandes de formation en se mettant d'accord sur les objectifs.

Prenons un exemple : "Former un groupe de techniciens aux techniques statistiques pour assurer les contrôles ad hoc".

Sujet simple a priori, et d'autant plus facile à traiter que les participants prévus - de niveau Bac + 2 - ont déjà des connaissances en la matière.

Mais en étudiant le contexte, on apprend que :

- Un système de contrôle, avec recours aux statistiques, existe déjà mais ne fonctionne pas.
- Certains participants prévus au stage ne sont pas concernés, d'autres qui sont impliqués ne sont pas inscrits.
- La plupart des participants ont reçu une formation identique il y a deux ans.
- La mise en application des connaissances à acquérir dépend d'un supérieur hiérar-

chique non impliqué dans cette formation.

- La formation doit se faire en juillet car elle a déjà été reportée ... Et qu'en restera-t-il en septembre après les congés ?

Cette situation n'a rien de caricaturale. Elle est fréquente. Et je dirai qu'elle est tout-à-fait compréhensible (quand on connaît la pression exercée par les grands donneurs d'ordre) à défaut d'être normale.

Piloter un organisme de formation aujourd'hui face à cette situation revient à dire à son client :

Reformulons votre objectif :

Voulez-vous acheter une formation aux statistiques ?

Ou voulez-vous donner aux personnes "responsables" une formation plus liée aux SAVOIR-FAIRE et aux METHODES à suivre, qu'aux SAVOIRS - afin de résoudre le non-fonctionnement actuel ?

La réponse étant "oui" :

Le formateur bâtit la formation adaptée avec les responsables concernés dans l'entreprise.

Les dates sont revues, en regard de la possibilité d'appliquer immédiatement.

Les participants seront mis dans des groupes homogènes, notamment en tenant compte des critères de mise en application ...

C'est ainsi que le stage pourra être court et que les dirigeants pourront aussitôt penser à une autre action ... en étant satisfait d'une formation qui a donné de bons résultats, car elle était très adaptée.

Piloter un organisme de formation qui assure des formations intra-entreprise "sur mesure" implique donc :

Au niveau des clients :

Une négociation parfois difficile avec les chefs d'entreprises qui ne comprennent pas toujours que leur intérêt passe par une redéfinition des objectifs, lesquels doivent prendre en compte tous les paramètres de l'entreprise.

Au niveau des collaborateurs de l'organisme :

La présence dans son équipe d'intervenants-formateurs experts. Lesquels doivent, à la fois, être capables de dominer les techniques, (tout particulièrement les meilleures méthodes pour en permettre l'application), et bien sûr avoir des compétences pédagogiques éprouvées pour faire assimiler l'Essentiel sur des durées de formation brèves.

Une grande souplesse pour pouvoir répondre aux demandes des clients dans des délais courts. Cette souplesse se traduit par un surcroît de travail important à certaines périodes (des préparations se font pendant les fins de semaines) et par la participation de vacataires travaillant à temps partiel. ▲

Stratégie Formation

Organisme privé créé en 1975 par Jean-Marie Beaupuy



3 domaines d'intervention :

- Ressources humaines - management
- Qualité - Certification
- Prévention des accidents du travail

Une spécificité

**Le montage de formation “sur mesure”
dans le cadre d'actions globales**

Demandez notre documentation

Stratégie Formation

**6, rue Clément Ader
51100 Reims
Tél. : 03 26 88 42 17
Fax : 03 26 47 52 59**

Racine éditions

Depuis quelques années, les enjeux de la formation professionnelle dépassent les limites nationales et s'inscrivent dans un espace européen en cours de constitution, au cœur des dimensions économiques et sociales de l'Union européenne.

A l'intersection de deux préoccupations majeures pour notre avenir, la formation et la construction européenne, cette nouvelle collection lancée par Racine se propose de rendre compte des résultats et des réflexions menées notamment dans le cadre des programmes et initiatives communautaires et de démontrer les potentialités, en termes d'innovation et de démultiplication, des actions de formation à dimension communautaire.

Au-delà du recueil d'expériences, les publications de Racine visent surtout à susciter l'analyse, l'œil critique et la vision prospective.

Racine Éditions

73 rue Pascal
75013 PARIS

Tél. : 01 44 08 65 10

Fax : 01 44 08 65 11

Contact :

Joël Grimaud

L'Europe et la formation des femmes

Fabienne Beanmelou, Fernanda Mora-Canzani,
135 F.

Les entreprises face à l'Europe (II)

Eurotechniciens
Alain Dupeyron, 110 F.

Partenariats européens

Les opérateurs français dans les programmes communautaires de formation professionnelle.
Ouvrage collectif, 90 F.

Les entreprises face à l'Europe (I)

Le défi formation d'Allevard Aciers.
Philippe Morin, Jean-Charles Riera, 85 F.

L'annuaire euroform France

La formation professionnelle en Europe.
Ouvrage collectif, 160 F.

L'annuaire horizon France

Publics défavorisés
La formation professionnelle en Europe.
Ouvrage collectif, 130 F.

L'impact des partenaires transnationaux

Alain Dupeyron, Philippe Morin, 100 F.

L'Europe et la lutte contre l'exclusion (I)

Emergence de nouvelles formes d'insertion
Marie Christine Palicot, Louis Thibout, 120 F.

L'Europe et la lutte contre l'exclusion (II)

L'implication du premier réseau français de formation continue
Louis Thibout, 120 F.

Citoyenneté européenne

Guide à l'usage du formateur
ouvrage collectif, 135 F.

L'Europe et la formation professionnelle des jeunes

Transférer les acquis de PETRA dans LEONARDO et EMPLOI/YOUTHSTART, 130 F.

Ouverture sur l'Europe : Mythe ou réalité ?

Philippe MORIN - RACINE

Depuis une dizaine d'années, les analyses, les réflexions, les propositions politiques communautaires dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi se sont progressivement structurées sous la forme d'une série de documents : mémorandum, livres verts, livres blancs, avis communs des partenaires sociaux, communications de la Commission européenne... Parallèlement, la Commission a concrétisé ces orientations en multipliant les programmes, les initiatives, les appels d'offres.

Ces informations ayant été progressivement diffusées dans le monde de la formation, l'Europe apparaît aujourd'hui très largement dans les préoccupations des acteurs, en particulier des organismes de formation.

Cette préoccupation s'accompagne d'une impression paradoxale. L'ouverture européenne est perçue à la fois comme une opportunité nouvelle et comme un parcours complexe, difficile d'accès, accompagnée de contraintes fortes. Autrement dit, si l'idée d'une "européanisation" croissante de la formation et des ressources humaines (mobilité des personnes, des organisations, des marchés européens, etc ...) s'impose assez largement, la complexité des procédures, des dossiers, le manque d'information opérationnelle refroidit assez largement les volontés.

L'expérience acquise par de nombreux opérateurs engagés dans les différents programmes communautaires permet aujourd'hui, semble-t-il, de tirer quelques leçons et de déterminer à quelles conditions l'ouverture européenne peut constituer un intérêt et une réalité pour un organisme de formation.

L'évolution des systèmes de formation, un enjeu européen

Les principales interventions communautaires dans lesquelles des organismes de formation sont susceptibles de s'inscrire font quasi-systématiquement état de trois exigences : l'innovation, la transnationalité, la diffusion.

Le souci de promotion de l'innovation provient du constat selon lequel la qualité et le potentiel des ressources humaines, et donc la rénovation et l'adaptation des systèmes, constituent un enjeu essentiel du développement et de l'avenir de l'Europe. En ce sens, la création, l'expérimentation de réponses nouvelles doit contribuer à cette transformation des systèmes et ainsi valoriser l'atout que représente le patrimoine européen en la matière.

La promotion de partenariats et de coopérations transnationales à l'échelle européenne correspond à la volonté d'impliquer dans la construction européenne, non plus uniquement les technstructures et leurs experts, mais un nombre significatif d'acteurs de terrain. Elle repose sur une idée simple : l'ouverture sur des pratiques différentes dans le champ de la formation, issues de cultures, de systèmes, de politiques dif-

férentes, l'organisation d'échanges, la construction de projets communs, peuvent conduire au développement de pratiques nouvelles et amener conjointement à une convergence et à une amélioration de nos systèmes de formation.

La diffusion répond à la volonté de conférer aux projets un effet démultiplicateur aussi important que possible, condition d'un impact significatif sur les pratiques, et au-delà, sur les systèmes. Compte-tenu des ressources nécessairement limitées, celles-ci doivent être affectées sur des projets garantissant un impact supérieur à celui des pures actions conduites, à l'échelle d'un environnement aussi large que possible, qu'il soit institutionnel, territorial, sectoriel, etc ...

L'Europe, une opportunité de développement

Pour des raisons de taille, de moyens, de culture, la fonction recherche et développement est généralement peu structurée dans les organismes de formation. Elle est le plus souvent laissée à l'initiative individuelle des formateurs.

Or dans le contexte de mutations radicales dans lequel nous nous trouvons (crise de l'emploi et du travail, mondialisation des échanges, irruption massive des technologies de l'information, réduction des crédits publics, intensification de la concurrence...), la présence de cette fonction au sein des entreprises que constituent les organismes de formation et son articulation à une stratégie de développement s'avèrent probablement une condition de survie.

Il y a donc, en termes théoriques au moins, une correspondance entre les attendus de ces interventions communautaires et les

intérêts et besoins des organismes de formation. Ces programmes peuvent en effet apporter des ressources financières et techniques à des organisations préoccupées de leur développement et de celui de leurs prestations, ils peuvent en particulier constituer un moyen privilégié de veille sur les pratiques et "l'état de l'art" à l'échelle européenne.

Les expériences conduites par de nombreux organismes impliqués dans des programmes communautaires démontrent l'impact positif de cet engagement sur leur développement.

Cela se traduit par différents effets : sur les compétences des formateurs, sur l'organisation interne, sur la qualité des prestations, sur l'environnement des structures.

Les formateurs sont les premiers à souligner l'intérêt des échanges et des travaux conjoints menés avec des collègues d'autres pays. Souvent enfermés dans leur domaine de spécialité, aux prises avec les contingences quotidiennes, ils trouvent dans l'ouverture européenne une source de réflexion, de recul sur leur pratique, et d'enrichissement de leurs compétences.

Moins manifeste à priori, l'effet sur les organisations s'avère plus important qu'on ne pourrait l'imaginer. Très souvent, les opérateurs soulignent les modifications qu'ils ont été conduits à envisager dans leurs organisations internes, en particulier afin de rechercher l'implication d'un maximum d'acteurs dans les relations transnationales.

Par ailleurs, la valorisation des acteurs et de l'institution issue des coopérations transnationales renforce très sensiblement la cohésion interne des organisations.

Plus largement, l'ouverture sur d'autres réalités et d'autres démarches, le recul qu'elle permet, en faisant évoluer les représentations de l'organisme et de l'environnement, placent les acteurs dans un mouvement porteur d'une dynamique de changement.

L'injonction d'innovation présente dans les programmes, en poussant à la confrontation des pratiques nationales et à leur renouvellement, conduit souvent les organismes à faire évoluer leurs prestations et donc leur offre de formation, en particulier en ce qui concerne l'instrumentation méthodologique et pédagogique.

Enfin dernier aspect, l'ouverture européenne peut conduire à une évolution des relations avec l'environnement technique et institutionnel des structures. Elle induit souvent la constitution de partenariats locaux et régionaux, et peut modifier sensiblement les relations avec les prescripteurs publics ou privés, et faire évoluer ainsi positivement l'image de la structure.

L'Europe, une orientation stratégique

Les mécanismes communautaires sont complexes, ce d'autant plus qu'ils s'articulent à des mécanismes publics français (régionaux ou nationaux) qui ne sont pas toujours très simples. L'information est souvent difficile d'accès, elle demande souvent à être validée, explicitée.

Cette complexité peut être surmontée assez facilement mais cela suppose du travail et donc implique un coût. Se posent alors deux questions essentielles : celle du coût de la démarche et surtout de sa relation aux bénéfices que l'on peut en escompter d'une part, celle de la méthode d'autre part.

L'ouverture européenne ne peut s'inscrire dans une logique uniquement financière à court terme, comme une ressource nouvelle, susceptible de combler la décroissance de crédits nationaux par exemple. Avant de constituer une ressource, une telle démarche représente d'abord un coût.

Elle ne présente donc d'intérêt que si elle s'inscrit dans une stratégie réfléchie à moyen terme, dans le cadre d'un plan de développement de la structure incluant des moyens et donc un budget.

L'ouverture européenne doit donc être envisagée par un organisme de formation comme un investissement, avec ce que cela peut signifier d'analyse préalable, de décisions de management et de risques. L'expérience montre, on l'a vu, que de nombreuses retombées positives peuvent être enregistrées, à condition toutefois que les projets soient bien conduits et bien gérés. Reste qu'au plan purement financier, si l'atteinte de l'équilibre apparaît comme un objectif raisonnable, un suivi technique et de gestion rigoureux s'impose, du fait des contraintes administratives, des délais de paiement, etc.

Pour ce qui concerne la méthode, l'essentiel est tout d'abord d'en avoir une, elle varie évidemment selon les moyens disponibles et les objectifs poursuivis. Trois remarques s'imposent toutefois.

Un effort d'information s'impose au départ, la complexité des dispositifs s'efface assez rapidement lorsqu'on comprend les orientations et les cadres politiques et techniques dans lesquels ils s'inscrivent. La difficulté aujourd'hui est moins de trouver l'information, que de la trier, de la situer dans le contexte et de la rendre opérationnelle.

Or cette information ne devient opérationnelle qu'au regard des intérêts au sens large de la structure, qu'au regard des projets qu'elle se propose de conduire. On en revient à une analyse des forces et des faiblesses de l'organisme et donc ici à la notion de stratégie déjà évoquée.

Enfin pour de nombreux organismes de formation, souvent de taille relativement modeste, l'investissement est parfois lourd à consentir et la démarche difficile à assumer dans le temps. Mutualiser les efforts, constituer des partenariats locaux ou régionaux, peut alors constituer une solution efficace.

Cela dit, l'ouverture européenne ne se résume pas nécessairement à l'implication dans des programmes communautaires et à l'accès aux moyens financiers qu'elle autorise.

Ces programmes sont et restent avant tout des moyens au service de la construction d'une Europe de la formation et des ressources humaines. De plus, il s'agit de moyens conjoncturels. La question de la pérennisation des coopérations, de leur inscription dans le fonctionnement normal des structures et de leur financement à terme reste donc posée.

C'est donc dans une perspective et une stratégie d'anticipation à moyen terme que doit s'inscrire cette problématique de l'ouverture européenne pour des organismes de formation. Ceci d'autant plus si l'on considère que le poids de l'enjeu formation emploi a toutes les chances de s'accroître dans le contexte de la construction européenne à venir. ▲





La MIFCA, née du contrat de Plan Etat/Région Champagne Ardenne en 1994, a pour objectifs :

- **de développer l'offre de formation de formateurs et de tuteurs**
- **de professionnaliser les acteurs régionaux de la formation continue**
- **d'accompagner les acteurs intervenants dans la prévention et la lutte contre l'illettrisme.**

à travers :

- un programme régional de formation et d'animation
- un dispositif qualifiant en ingénierie pédagogique
- un réseau régional de ressources pédagogiques
- une revue pédagogique "Formation & Territoire".

MIFCA

**(Mission
de Formation
de Formateurs
et Tuteurs
Champagne
Ardenne)**

12 rue Pasteur
51000 Châlons-sur-Marne
Tél. : 03 26 21 73 36
Fax : 03 26 21 73 37

