Le service public régional de formation professionnelle en Poitou-Charentes

repères

Février 2011
Édition ARFTLV Poitou-Charentes
73

repères

Remerciements

Cette publication est le fruit d'un travail partagé entre la Région Poitou-Charentes, l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie, le cabinet MENSIA Conseil et le CNAM.

Le CRIEF (Centre de recherche sur l'intégration économique et financière), laboratoire de l'université de Poitiers dirigé par Olivier BOUBA-OLGA y a apporté sa contribution scientifique.

Nous tenons ici à remercier les acteurs du SPRF qui ont bien voulu prendre le temps de répondre à nos questions.

repères

sommaire

page 07 INTRODUCTION : LE SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE FORMATION EST NÉ D'UNE VOLONTÉ, D'UNE EXPÉRIENCE ET D'UN CONSTAT

Le PRAQ, DAQ 500 et Quart'Avenir, trois dispositifs qui ont inspiré le SPRF

10 LA FIN DES PRÉ-REQUIS : POUR UN ACCÈS UNIVERSEL À LA FORMATION

10 Permettre à toute personne en recherche d'emploi d'accéder à la formation

Paroles d'acteurs : la relation organismes de formation / prescripteurs

La plate-forme TCF de Pôle emploi

Paroles d'acteurs : la non-discrimination

21 Le système d'information sur les places : outiller la relation entre prescripteur et organisme de formation

Étude CRIEF : caractéristiques du public accueilli

28 TOUS CERTIFIÉS ! LE PARI DES PARCOURS QUALIFIANTS

28 Le SPRF : des parcours intégrés conduisant à une certification

Paroles d'acteurs : mise en place d'une deuxième session d'examen

Paroles d'acteurs : objectif certification

Paroles d'acteurs : accompagner au plus près des besoins des individus

Étude CRIEF : les sorties du dispositif

43 VOUS AVEZ DIT INNOVATION ?

43 Manager le SPRF

Paroles d'acteurs : de nouvelles compétences au sein du service formation professionnelle de la Région

La rémunération des stagiaires de la formation professionnelle en Poitou-Charentes

52 L'accompagnement formatif des organismes : un certain rapport au savoir et à l'action

Méthodologie des groupes de co-développement

Étude CRIEF : perception des participants aux groupes de co-développement

Paroles d'acteurs : les organismes face au changement

Février 2011 • Publication ARFTLV

Introduction :

Le Service Public Régional de Formation est né d'une volonté, d'une expérience et d'un constat

Françoise MESNARD, Vice Présidente du conseil régional, Présidente de la Commission 3 : Education, Formation, Recherche, Enseignement Supérieur.

Tout d'abord, le SPRF est né d'une volonté : comme toutes les Régions en charge de la formation, nous analysons les caractéristiques des publics demandeurs d'emploi pour proposer des actions de formation adaptées. La Région Poitou-Charentes a constaté en 2004 un taux de personnes sans qualification (niveau VI) légèrement supérieur à la moyenne nationale et nous savons que les personnes les moins qualifiées sont les plus touchées par le chômage et la précarité ; ce sont donc celles-ci qui sont notre cible prioritaire.

Les élus du Conseil Régional souhaitaient leur proposer des actions qui correspondent à leur niveau, à leurs attentes et aux besoins de l'économie. Or, force était de constater que les stagiaires entrant sur les marchés de formation ne correspondaient pas ou très marginalement à cette cible.

Pour expliquer cela, un certain nombre de raisons :

- les demandeurs d'emploi ciblés ne sont pas demandeurs a priori d'une formation, ils ont été en échec scolaire et ne souhaitent pas être de nouveau confrontés aux méthodes et aux contraintes qui les ont menés au décrochage,
- les organismes sélectionnent le public qui sera le plus à même d'atteindre une certification mais aussi qui posera le moins de problèmes de comportement,
- Les programmes de formation sont souvent des « copier-coller » des programmes scolaires, or les personnes en échec ne supportent pas ces formations très conceptuelles,
- les stagiaires ont du mal à assumer les conditions de formation : éloignement des lieux de stages, restauration et hébergement rarement pris en compte, rémunération non compétitive face à un emploi saisonnier,
- les parcours de formation sont identiques pour tous, une fois la sélection passée et quelles que soient les difficultés repérées, car pour individualiser, il faut du temps et une compensation financière. Or, dans le cadre d'un marché, un organisme essaie d'obtenir le marché en affichant le meilleur rapport qualité prix sans tenir compte du coût réel.

Face à cette difficulté, et pour répondre à la volonté politique, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'expériences, plus ou moins proches, qui nous ont permis de dessiner ce que nous souhaitions.

Il nous fallait de nouvelles méthodes d'entrée en formation sans sélection, de nouvelles méthodes pédagogiques qui rompent avec le modèle scolaire, il fallait améliorer les conditions de formation et individualiser les parcours.

Nous pourrions faire remonter notre recueil d'expériences à la maïeutique de Socrate : une pédagogie autonomisante, centrée sur l'apprenant avec un enseignant facilitateur respectant son rythme et son désir d'apprendre mais il est plus simple de s'appuyer sur l'expérience

du programme P.A.Q.U.E.[1] : l'objectif était une entrée immédiate en formation sans barrière et un parcours individualisé qui pouvait durer deux ans. Ce programme a été arrêté brutalement mais les acteurs en avaient noté les points positifs.

La Région avait aussi mis en place des actions expérimentales comme le PRAQ[2] (Programme d'Accès à la Qualification), Quart'Avenir ou encore le DAQ 500 (Dispositif d'Accès à la Qualification) pour les jeunes des quartiers dits sensibles. Ces dispositifs ont été évalués et il en ressort des critères de réussite qui sont devenus les fondements du SPRF.

Tout d'abord il faut assurer un accès permanent pour tous, sans test, et un accueil qui a pour objectif de construire des parcours individualisés ; ceci nécessite une organisation particulière et surtout des possibilités de sorties échelonnées et donc des sessions d'examen multiples. Une fonction de guidance, appelée aussi accompagnement ou de référent est indispensable pour guider l'apprenant, l'aider à construire son parcours mais aussi jouer le rôle d'interface avec les formateurs ou les entreprises d'accueil. La pédagogie doit aussi être adaptée à ce public. Entrer en formation doit signifier entrer dans un process de qualification et être immédiatement confronté au geste professionnel. Enfin ce public doit être libéré des problèmes logistiques de transport, de restauration, d'hébergement.

Ces critères de réussite sont des critères de service public. C'est ce qui a modelé notre réflexion et nous a conduits à créer un Service Public Régional de Formation.

Mais la création d'un service public sous forme de Service d'Intérêt Économique Général a été enclenchée par un constat : le marché ne permet pas de construire un service pérenne, ouvert, avec des organismes travaillant en réseau, évolutif en fonction des besoins de l'économie et mettant en place les conditions de l'individualisation des parcours au juste coût.

Les élus l'ont bien compris : la formation n'est pas une marchandise comme une autre. Quand la commande n'est plus de stages mais de parcours intégrant des services et des accompagnements aussi bien psychologiques que logistiques, quand l'individualisation demande des investissements lourds et une nécessaire pérennité, quand le formé n'est pas en capacité d'organiser librement et en toute connaissance son parcours : le marché n'est pas l'outil approprié. Il faut éviter une approche libérale qui ne serait comme l'a dit Vincent Merle (après Jaurès) que celle du « renard libre dans un poulailler libre »[3].

Parallèlement, les services juridiques de l'Association des Régions de France exploraient les autres modalités telles que la délégation de service public, qui nécessite une capacité d'achat direct de prestation par le public lui-même ou la Régie qui ne permet pas de fonctionner avec un réseau d'organismes différents.

Le choix s'est donc porté sur la mise en place du Service Public Régional de Formation (SPRF) sous forme de Service d'intérêt économique général (SIEG) qui suppose l'existence d'un marché au sens économique et la rémunération au juste coût d'un service. La qualification d'intérêt général permet de faire primer l'accomplissement des missions d'intérêt général sur les règles du marché. Cette dérogation est prévue par l'article 86-2 du Traité de Rome. Pour ce faire, la Région a choisi de mettre en place un mandatement direct par octroi de droits spéciaux en élaborant une procédure de sélection des organismes de formation qui res-

[1] Le programme Paque a consisté à mettre en place en 1992-1993 un dispositif original à l'intention des jeunes qui n'étaient pas en mesure de bénéficier immédiatement d'une action de qualification ou d'insertion professionnelle, parce qu'ils ne maîtrisaient pas les principaux savoirs de base. Ce programme concernera 70 000 jeunes en métropole et dans les territoires et départements d'outre-mer qui entreront en formation entre 1992 et 1993.

[2] Le PRAQ, programme cofinancé par l'Etat, la Région, les départements et les OPCA pour des personnes en CAE de niveau VI

[3] Conclusion du forum formation 2009 en Poitou-Charentes

pecte les règles de publicité et de non discrimination édictées par le Droit Européen.

A l'issue d'un jury public, une cinquantaine d'organismes publics et privés ont été mandatés pour 5 ans pour 3000 parcours moyens dans des secteurs repérés comme porteurs d'emploi ou en tension et se sont donc engagés à respecter les différents principes du service public moyennant une juste rétribution.

Mais le mandatement n'est qu'un acte administratif. Il s'est agi de lui donner une réalité en accompagnant les acteurs pour éviter qu'ils ne retombent très vite dans l'ornière de la formation identique pour tous. Ceci est d'autant plus à craindre qu'il existe dans chaque organisme d'autres actions qui continuent à être financées sous forme traditionnelle avec une entrée et une sortie programmée. La forme juridique du SIEG nous a permis de participer légitimement à la construction pédagogique du dispositif.

Le SPRF a maintenant 18 mois de fonctionnement, c'est un dispositif qui fait ses preuves et qui prend sa place dans le paysage de la formation en région comme élément structurant. Rien n'est acquis mais le public visé entre en formation : le nombre de personnes de niveau VI a été doublé, 41% des stagiaires ont un niveau V bis ou VI, les moins de 25 ans qui étaient souvent exclus en raison d'un déficit de motivation ou d'expérience représentent maintenant 43% du public. Nous devons donc continuer à co-construire ce dispositif avec l'ensemble des parties prenantes.

C'est de cette avancée que nous avons souhaité rendre compte par cette publication. Pour souligner chacune des ambitions du dispositif, les textes s'organisent selon ses fondamentaux :

1/ La fin des pré-requis : pour un accès universel à la formation

2/ Tous certifiés ! le pari des parcours qualifiants.

3/ Vous avez dit innovation ?

A travers les articles de fond, les résultats de l'étude universitaire et les propos des acteurs, nous avons cherché à en interpeller les principes conducteurs, à en révéler les difficultés et les réalisations.

LE PRAQ, DAQ 500 ET QUART'AVENIR, TROIS DISPOSITIFS QUI ONT INSPIRÉ LE SPRF

A partir de 2005, la Région a soutenu trois expérimentations : le « Programme régional d'accès à la qualification » (PRAQ), le « Dispositif d'accès à la qualification » (DAQ 500) et le « Dispositif Quart'Avenir ».

Ces actions subventionnées avaient pour point commun de s'adresser à des jeunes sans qualification, ainsi que, pour la première d'entre elles, à des adultes très éloignés de l'emploi. Chacune de ces actions a permis d'affiner les contours de la politique régionale de formation professionnelle en posant un certain nombre de principes qui résultent de l'analyse des difficultés et des attentes des publics concernés :

- **une absence de sélection des publics à l'entrée en formation (on n'écarte pas un demandeur d'emploi d'une formation sous prétexte qu'il ne dispose pas des prérequis nécessaires),**
- **un parcours intégré qui va de l'orientation professionnelle à l'acquisition d'une qualification, sans rupture, en passant par des possibilités d'hébergement et de restauration,**
- **une réelle individualisation des parcours, des possibilités de changer d'orientation au cours du parcours, le tout avec un référent unique.**

LA FIN DES PRÉ-REQUIS : POUR UN ACCÈS UNIVERSEL À LA FORMATION

Pour améliorer le processus d'orientation et d'entrée en formation, le SPRF pose le principe d'un accès universel : l'entrée se fait sur des critères précis d'éligibilité sans autre motif de sélection.

> Permettre à toute personne en recherche d'emploi d'accéder à la formation

Christian VIET, Directeur MENSIA Conseil

La Région Poitou-Charentes s'est donné pour ambition, dans le cadre du SPRF, de « garantir à tous l'accès à la formation et à la qualification ». L'accès à la formation constitue donc le premier défi à relever pour la Région, avec plusieurs facettes : mieux informer sur l'offre de formation, développer l'appétence pour la formation (l'envie de se former), améliorer et rendre efficace l'orientation vers la formation, éviter la sélection à l'entrée en formation, éviter les abandons avant même l'entrée en formation…

Les principes de fonctionnement du SPRF définis par la Région et les actions engagées pour accompagner sa mise en œuvre s'attachent à apporter des réponses concrètes à ces questions.

Réussir l'orientation et l'accompagnement vers la formation

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont pointé la complexité du système de formation professionnelle français et son efficacité insuffisante. Les facteurs de complexité sont aujourd'hui bien identifiés : multiplicité des financeurs, multiplicité des acteurs dans la chaîne qui va de l'orientation à la formation, enchevêtrement des compétences dans la définition de l'offre de formation et son financement, cloisonnement des dispositifs et des financements selon les typologies de publics, faible lisibilité des voies de formation pour les publics…

Les chiffres attestent des faiblesses du système et des dysfonctionnements qui subsistent dans l'accès à la formation :

- moins de 10 % des demandeurs d'emploi accèdent à la formation[4] (données 2007 : 9,7 % en moyenne nationale ; 16 % en Poitou-Charentes) et cette proportion reste stable depuis plusieurs années, alors même que subsistaient des tensions sur le marché du travail,
- l'accès à la formation est par ailleurs très inégal selon l'âge (de 15 % pour les moins de 25 ans à 4 % pour les plus de 45 ans),
- il est aussi inégal selon le niveau de qualification, au profit paradoxalement des personnes les plus qualifiées.

[4] *DARES Premières Informations Premières Synthèses n° 40.4 octobre 2009*

Face à ce constat, la fonction « orientation vers la formation » est aujourd'hui identifiée comme un facteur clé d'efficacité du système de formation lui-même et est souvent considérée comme un « maillon faible » du système, tant dans le cadre de la formation initiale (orientation scolaire et des jeunes) que dans la formation continue. Et la qualité de l'orientation à toutes les étapes de la vie professionnelle est aussi pointée par l'OCDE et la Commission Européenne comme étant l'un des enjeux importants d'amélioration de l'accompagnement des personnes et d'un fonctionnement efficient des marchés du travail.

Signe de l'importance croissante accordée à la question de l'orientation, on parle aujourd'hui « d'orientation et de formation tout au long de la vie ». Au-delà de l'effet de mode, c'est l'affirmation que l'orientation est une question qui se pose à différents moments d'un parcours professionnel et non seulement en amont avant l'entrée dans ce parcours, mais aussi que la réussite du système de formation professionnelle est indissociable de celle du processus d'orientation.

Dans le sillage de la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie[5], de nombreuses réflexions et études ont donc été menées depuis plusieurs années sur le champ de l'orientation. Parmi les plus récentes, citons :

- le rapport au premier ministre de Françoise Guégot sur le « Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie » qui posait les bases de la réflexion pour la création d'un service public de l'orientation (décembre 2009),
- le rapport du groupe de travail présidé par Jean-Marie MARX sur « La formation professionnelle des demandeurs d'emploi » (janvier 2010),
- l'étude commanditée par Pôle emploi sur « les conditions d'orientation et d'accès à la formation des demandeurs d'emploi » (novembre 2009 / juin 2010 - Mensia Conseil).

Les Régions se sont aussi saisies de la question de l'orientation et dès 2008[6], au moment où se préparait la réforme de la formation professionnelle, affirmaient leur volonté d'assurer un rôle de coordination face à la multiplicité des acteurs intervenant sur le champ de l'orientation.

Fluidifier le processus d'orientation des demandeurs d'emploi

Pour comprendre la complexité de la fonction « orientation vers la formation », deux points méritent d'être soulignés :

- le terme orientation recouvre implicitement deux dimensions : l'orientation professionnelle (quel métier ?) et l'orientation vers la formation (quelle formation ? quel organisme ?…)
- l'orientation n'est pas un « acte professionnel » ponctuel ; c'est un processus, souvent itératif, qui conduit à explorer différentes voies ou « options » et qui nécessite donc du temps pour que le demandeur d'emploi murisse son projet et se l'approprie (condition indispensable pour éviter les abandons rapides après l'entrée en formation).

Dans l'organisation du Service Public de l'Emploi qui prévalait jusqu'en mars 2010[7], l'orientation professionnelle était schématiquement réalisée par Pôle emploi et l'orientation vers la formation confiée à l'AFPA, dans le cadre d'une prestation dite « S2 ». Pour mémoire, en 2008, le délai d'accès au « S2 » AFPA suite à prescription d'un conseiller ANPE variait de 17 à 50 jours, pour un objectif de 15 jours[8].

Ces deux fonctions sont aujourd'hui assurées par Pôle emploi (et par les Missions locales

[5] Loi N°2009-1437 du 24 novembre 2009

[6] « L'ambition des Régions pour un service public régional de la formation professionnelle » ; MENSIA Conseil - Association des Régions de France - Décembre 2008

[7] Les psychologues de l'AFPA, qui assuraient les prestations d'orientation professionnelle sur prescription de Pôle emploi, ont été transférés à Pôle emploi le 1er avril 2010

[8] Source : rapport de la commission présidée par JM Marx « La formation professionnelle des demandeurs d'emploi » – Janvier 2010

pour les jeunes) et une prestation d'orientation spécialisée va être proposée en interne. Mais la « suppression » d'un acteur, si elle simplifie en apparence le processus, ne sera pas suffisante pour garantir la fluidité du processus.

On peut par ailleurs constater que les conseillers de Pôle emploi ne sont pas en capacité d'investir suffisamment de temps pour accompagner l'élaboration d'un projet professionnel et/ou de formation. Ce défaut de continuité et d'intensité de l'accompagnement dans l'élaboration du projet de formation explique sans doute la « déperdition » constatée dans le processus d'orientation. À titre d'illustration, une étude de la DARES[9] montrait en 2006 que la possibilité pour un demandeur d'emploi de suivre une formation était évoquée dans un entretien sur deux (44%), qu'une formation n'était prescrite qu'à 16% des demandeurs d'emploi et que, six mois plus tard, seuls 7% avaient effectivement accédé à une formation.

En 2010 Pôle emploi a investi la question de l'orientation tant au niveau national qu'en régions. C'est aujourd'hui le principal prescripteur de formations, les Régions étant par ailleurs le principal financeur de formations pour les demandeurs d'emploi. Il est donc essentiel qu'une forte coopération s'établisse entre les Directions régionales de Pôle emploi et les Régions, tant sur la construction de l'offre de formation que sur l'orientation vers l'offre de formation. Cette exigence vaut pour le SPRF afin que l'ensemble des places proposées soient effectivement utilisées.

Améliorer la connaissance de l'offre de formation par les prescripteurs

Sans prétendre être ici exhaustif, plusieurs dysfonctionnements (qui ne sont pas spécifiques à la région Poitou-Charentes) méritent d'être soulignés et analysés au regard de l'ambition que s'est donnée la Région de garantir l'accès à la formation pour tous :

- les prescripteurs (Pôle emploi, Missions locales,…) ont souvent une vision parcellaire de l'offre de formation disponible sur le territoire, d'autant que celle-ci relève de financeurs différents (Pôle emploi, Région notamment) et qu'il n'existe pas d'outil intégré permettant une vision globale de l'offre de formation et des conditions d'accès aux différentes offres ; et force est de constater que plus l'offre de formation est diversifiée pour répondre aux besoins spécifiques des différents publics cibles, plus il est difficile aux conseillers prescripteurs d'en avoir une vision complète,
- les prescripteurs n'ont pas toujours la connaissance précise des conditions d'accès, de financement des formations et des aides ; de fait, c'est souvent auprès des organismes de formation eux-mêmes que les demandeurs d'emploi vont devoir se renseigner pour ensuite revoir leur conseiller prescripteur et « boucler » le dossier de financement,
- enfin, les prescripteurs n'ont pas la vision, en temps réel, de l'offre de formation disponible (combien de places disponibles ? pour quels publics ? à quelle date ?).

Face à ce constat, la mise en place du SPRF exigeait un travail important de mobilisation des réseaux d'accueil prescripteurs, Pôle emploi et Missions locales notamment.

C'est dans cette optique que ces réseaux ont été associés aux Comités départementaux du SPRF qui réunissent, au côté de la Région, prescripteurs et organismes de formation, afin d'identifier et traiter les difficultés opérationnelles rencontrées dans la mise en œuvre du SPRF.

C'est aussi pour améliorer l'information en temps réel des prescripteurs sur l'offre de formation SPRF disponible et pour faciliter l'organisation, par les organismes de formation, des entrées en formation que la Région a demandé à l'ARFTLV de développer un Système d'Infor-

[9] *Etude de la DARES effectuée dans le cadre de la mise en œuvre du PAP - Juillet 2006*

mation sur les places (le SIP) qui est maintenant opérationnel depuis juin 2010 (voir article sur ce sujet dans la suite du dossier).

Supprimer les obstacles à l'entrée en formation

Au-delà de la question de l'orientation proprement dite, le demandeur d'emploi est souvent confronté à différents obstacles qui peuvent obérer son projet de formation et le conduire à ne pas entrer en formation. Nous en identifions trois principalement : le financement, la sélection à l'entrée et le délai d'attente avant l'entrée effective en formation.

Les principes posés dans le cadre du SPRF apportent des éléments de réponse destinés à supprimer ou surmonter ces obstacles.

Réduire les barrières financières à l'entrée en formation

On parle souvent des milliards de la formation professionnelle… On parle moins du coût de la formation pour le demandeur d'emploi, qu'il s'agisse des coûts de la formation elle-même (souvent prise en charge par des tiers)[10], des coûts induits par la formation (équipements pédagogiques, hébergement, restauration…) et de la rémunération.

Ces éléments sont pourtant reconnus comme des déterminants majeurs dans la décision des demandeurs d'emploi de suivre une formation et sont parfois aussi une cause d'abandon, certains stagiaires renonçant à poursuivre leur formation lorsqu'ils ont l'opportunité d'un emploi mieux rémunéré, même précaire.

Face à ces constats, la Région a mis en place un ensemble de mesures (prime d'entrée en formation, bonification mensuelle pour les familles monoparentales, aide forfaitaire pour la prise en charge de frais annexes, …). Elles sont détaillées plus loin dans ce dossier.

Lever les pré-requis à l'entrée en formation

De même que le manque de qualification constitue souvent une barrière à l'accès à l'emploi, les pré-requis exigés à l'entrée en formation bloquent de nombreux demandeurs d'emploi, y compris pour l'accès à un premier niveau de qualification.

Par ailleurs, les exigences posées dans les cahiers des charges des appels d'offres en matière de formation, qu'il s'agisse du taux de réussite aux épreuves de certification ou du taux d'insertion dans l'emploi à trois ou six mois après la fin de la formation, incitent naturellement les organismes de formation à être sélectifs à l'entrée en formation.

C'est pour faire tomber cette barrière à l'entrée en formation que la Région Poitou-Charentes a, dans le cadre du SPRF, affirmé deux principes majeurs :

- la non-sélection à l'entrée en formation,
- la possibilité, pour l'organisme de formation de construire un parcours de formation d'une durée maximum de deux ans, pour amener chaque personne à la certification.

Ces deux principes donnent tout son sens à la notion de « service public » et changent fondamentalement, d'une part la relation entre orientation et formation, d'autre part l'organisation des parcours des demandeurs d'emploi.

[10] Les dépenses des ménages à seule fin de financer leur propre formation sont estimées à 4 % à la dépense globale, soit 1,2 milliard d'€ (DARES - Analyses Nov 2010 - La dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage en 2008.

Les premiers éléments de bilan disponibles sur le SPRF montrent que le public visé est atteint : 82,43% des stagiaires ont un niveau inférieur ou égal au niveau V et 20,38% n'ont aucune qualification. Le public SPRF est un public plus jeune que celui des marchés de formation (47,25% des stagiaires ont moins de 26 ans) et cumule un certain nombre de difficultés : précarité du dernier contrat de travail occupé, niveau de diplôme inférieur au niveau V. Certains organismes considèrent d'ailleurs que « *la nature du public accueilli est un changement majeur* ».

Réduire l'attente avant l'entrée en formation

Le délai d'attente entre la prescription (ou la proposition, acceptée par le demandeur d'emploi d'entrer en formation) et l'entrée en formation est un facteur reconnu de déperdition dans le processus d'accès à la formation.
Les chiffres sont éloquents[11] : dans 43 % des cas, le délai séparant la prescription de l'entrée effective du demandeur d'emploi en formation est supérieur à 6 mois ; le délai moyen est estimé à 129 jours.
Une des causes avérée de ces délais d'attente pour entrer en formation est la forte saisonnalité de l'offre de formation : selon les données de l'AFPA fournies dans les travaux de la commission précitée, plus de la moitié des entrées en qualifiant réalisées en 2007-2008 sont concentrées sur les mois de septembre et octobre. En conséquence un demandeur d'emploi se voyant prescrire une formation dans les mois « creux » de l'année (soit de mars à juin), risque de devoir attendre jusqu'en septembre pour entrer en formation. Et la commission souligne que les données de Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi indemnisés confirment cette tendance.

Face à ce constat, l'exigence posée par la Région aux organismes mandatés dans le cadre du SPRF de proposer des entrées et sorties permanentes ou, à tout le moins, échelonnées dans le temps prend tout son sens. Cela suppose de la part des organismes de formation de faire évoluer les modalités de recrutement et d'accueil, mais aussi l'organisation pédagogique des formations pour pouvoir intégrer au sein d'une même formation des personnes arrivant à des moments différents.

Cela suppose aussi de repenser l'information des prescripteurs sur l'offre de formation afin qu'ils puissent la mobiliser de la manière la plus efficace possible. Le SIP qui offre aux prescripteurs une vision des places disponibles, actualisée en permanence, trouve ici toute son utilité.

En synthèse…

En se fixant l'objectif de permettre à tous d'accéder à la formation sans sélection à l'entrée, la Région Poitou-Charentes interroge et bouscule les pratiques des organismes de formation mais aussi plus globalement l'organisation de la fonction orientation.

Consciente de l'enjeu de cette fonction pour la réussite du SPRF, Sylvie Petitjean, DGA Education et Formation de la Région Poitou-Charentes affirmait d'ailleurs récemment la volonté de la Région de « *construire un réseau régional de conseil et d'orientation professionnelle pour les actifs* ».

[11] *Rapport de la commission sur l'accès à la formation des demandeurs d'emploi présidée par Jean-Marie Marx, janvier 2010*

PAROLES D'ACTEURS : LA RELATION ORGANISMES DE FORMATION / PRESCRIPTEURS

Véronique GUILBARD, Responsable de secteur à la Mission locale d'insertion du Poitou (MLIP), Mickaël BOILLEDIEU, coordinateur SPRF à Aire Formation

La relation organisme de formation / prescripteur constitue un point d'appui majeur de la réussite d'un parcours de formation. Le travail du prescripteur nécessite de connaitre et d'appréhender l'offre de formation proposée afin de réaliser une orientation professionnelle et une prescription pertinentes. Mais on peut poser l'hypothèse que ce travail doit aller au-delà. La collaboration étroite entre organisme et prescripteurs tout au long du parcours et la mise en commun de leurs connaissances, compétences et champs d'intervention respectifs permet sans doute de proposer au stagiaire un parcours qui s'inscrit dans la continuité et qui lui offre l'opportunité d'une prise en charge globale, au plus près de ses besoins.

Une relation souvent informelle

Il semble que la relation entre organismes de formation et prescripteurs soit, le plus souvent, de nature informelle. Véronique Guilbard et Mickaël Boilledieu constatent tous deux que cette relation s'appuie plus sur la connaissance mutuelle des acteurs que sur des échanges formalisés : « *s'il y a proximité et coopération avec certains organismes, c'est plutôt en raison des liens tissés au fil des années entre les acteurs, liens qui existaient avant le SPRF* ». Aire formation ajoute qu'avec Pôle emploi, « *les relations se font « au cas par cas », selon les conseillers, voire selon les agences* ». On ne peut donc pas aujourd'hui parler d'une relation formalisée entre organismes de formation et prescripteurs.

Néanmoins, cette absence de formalisation dans la relation n'empêche pas qu'il existe un souhait partagé de poser les bases d'une meilleure collaboration.

Les comités départementaux mis en place par le Région illustrent bien cette volonté : réunissant les acteurs de la formation professionnelle, prescripteurs inclus, sur un même territoire, ils constituent un premier niveau de formalisation de la relation organismes / prescripteurs : « *les comités départementaux nous permettent de disposer d'un lieu d'expression commun, de connaissance et de reconnaissance mutuelles* ». La MLIP constate d'ailleurs qu'avec la mise en place du SPRF et l'organisation de ces comités départementaux, elle a élargi ses collaborations et sa connaissance des organismes avec lesquels elle n'était pas habituée à travailler, les CFPPA par exemple.

Une relation qui doit être approfondie tout au long du parcours de l'apprenant

Ce premier rapprochement doit, de l'avis de tous, être approfondi notamment pour permettre aux acteurs de jouer leurs rôles respectifs dans la réussite du parcours de formation, en amont, pendant et à l'issue de celui-ci.

Préparer le projet de formation

Pour Véronique Guilbard, « *un premier niveau d'informations en ligne est indispensable, et pour le moment trop faible, pour présenter le contenu de chaque formation ainsi que l'organisme qui le dispense, et ceci en amont de la prescription et en dehors de la relation directe prescripteurs/organismes. Cet effort de communication vers le public via les prescripteurs est indispensable et permettrait une aide au choix de meilleure qualité.* » ; les prescriptions vers le SPRF gagneraient quant à elles, en pertinence, si cet effort de lisibilité sur l'offre était réalisé.

Les prescripteurs disposent en effet d'un rôle majeur dans la préparation à la formation : « *c'est un acte indispensable pour éviter les abandons avant et pendant la formation* ». Un tel travail nécessite une proximité avec l'organisme pour partager des informations relatives à la formation, son contenu mais aussi son organisation, de manière à ce que les futurs stagiaires « se projettent » dans leur formation : « *entre l'idée qu'on se fait d'une formation et la formation elle-même, il y a un fossé important qui explique certains abandons* », indique Véronique Guilbard. D'où l'importance du travail de confrontation du projet professionnel à la réalité de celui-ci, par la mobilisation d'outils spécifiques comme les EMT (évaluations en milieu de travail) ou les stages de découverte en entreprise.

Appréhender les complémentarités des offres de chaque acteur

Dans le cadre du SPRF, chaque organisme dispose d'un référent de parcours en charge de l'accompagnement du stagiaire, mais il n'en demeure pas moins que l'organisme peut, le cas échéant, faire appel aux prescripteurs, notamment pour « éclairer » une difficulté rencontrée avec le stagiaire, ou résoudre des problèmes d'ordre socioprofessionnel.

Entre Aire formation et la MLIP, des collaborations existent déjà puisque des réunions mensuelles sont organisées entre les deux référents pour travailler à la fois sur l'orientation vers le SPRF et le traitement de problématiques d'ordre socioprofessionnel ou comportemental. « *Le public du SPRF, jeune, souvent fragilisé, connaît un risque supplémentaire d'abandon qui nous oblige à aller au devant de ses difficultés pour les prévenir et éviter la rupture. Il est nécessaire que l'organisme prenne conscience des limites de son accompagnement et se réfère aux interlocuteurs pertinents pour résoudre la difficulté. La mission locale fait partie de ces interlocuteurs d'autant qu'elle dispose d'un champ de compétences propre, sur des problèmes de logement ou financiers notamment.* »

Par ailleurs, l'instauration de collaborations entre organismes et prescripteurs pendant le parcours de formation permet aux publics « *d'être rassurés, sécurisés et d'avoir le sentiment d'une meilleure cohérence et d'une plus grande continuité dans leurs parcours* ».

Favoriser l'insertion professionnelle

A l'issue de la formation, Mission locale et Aire formation plaident pour l'instauration de bilans tripartites avec les stagiaires de façon à capitaliser sur la formation réalisée en vue de favoriser le retour à l'emploi durable. Cette pratique existe aujourd'hui de façon trop marginale et gagnerait à être systématisée. La mission locale regrette par ailleurs que « *certains organismes ne préviennent pas toujours le prescripteur de la sortie de formation ou d'un abandon, ce qui est préjudiciable pour assurer la continuité de parcours des publics formés* ».

Le SIP, un outil utile mais qui ne peut se substituer à la relation directe entre organismes et prescripteurs

Le Système d'Information sur les Places (SIP) mis en place dans le cadre du SPRF a modifié la relation organismes de formation / prescripteurs : s'il permet de disposer d'une visibilité sur le traitement du dossier par la visualisation des différentes phases du processus, en revanche il peut avoir tendance à « *désincarner la relation entre organismes et prescripteurs* » et nécessite donc « *de veiller à instaurer une relation concrète entre les différents intervenants* ». Par ailleurs, l'utilisation d'un tel outil exige de part et d'autre une rigueur dans la saisie des données : du côté du prescripteur dans la saisie des informations relatives au parcours antérieur du futur stagiaire, du côté des organismes dans la saisie « au fil de l'eau », pratiques dominantes mais pas encore complètement harmonisées.

Selon Véronique Guilbard, « *la complexité du dispositif et les exigences du SPRF ont nécessité de se centrer en premier lieu sur les organismes de formation* », la deuxième étape consistera à inclure les prescripteurs de manière plus rapprochée, de façon à « *se connaître et de se reconnaître dans l'action pour avancer ensemble* ». L'idée d'une participation des prescripteurs aux groupes de co-développement a d'ailleurs été avancée par les deux interlocuteurs. Plus globalement, indique Mickael Boilledieu, il faut aujourd'hui « *sortir d'un mode de fonctionnement « en réaction » face aux problèmes rencontrés pour passer à une relation qui s'inscrit dans la durée et l'interconnaissance* ».

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

LA PLATE FORME TCF DE PÔLE EMPLOI

Françoise ROMAGNE, en charge de l'achat de formation à la Direction régionale intervenant en appui sur la plate-forme TCF et Cécile PRÊT, conseillère formation TCF.

Le choix de créer une plate-forme de Traitement Centralisé des Formations (TCF) en Poitou-Charentes, s'appuie sur le constat que la prescription vers la formation constitue un processus complexe, pouvant expliquer des défauts de prescription : « la diversité de l'offre de formation, son manque de lisibilité, le temps requis pour le montage des dossiers de formations tendaient à éloigner le conseiller de son cœur de métier et de sa mission d'accompagnement des publics ».

Face à ces constats, la Direction régionale de Pôle emploi a fait le choix de constituer une équipe dédiée à la gestion des dossiers de formation des demandeurs d'emploi. Depuis le 1er octobre 2009, ce sont donc dix « conseillers formation » et un responsable qui interviennent au sein de la plate-forme TCF dédiée à la gestion des demandes de formation.

Les rôles et responsabilités entre conseillers réseau et conseillers TCF sont bien définis :

- **la définition et la validation du projet professionnel sont assurées par les conseillers du réseau qui soumettent le dossier du demandeur d'emploi à TCF en joignant les pièces requises (CV, lettre de motivation, argumentaire pour appuyer l'entrée en formation notamment),**

- **la gestion de la prescription et le suivi du dossier du futur stagiaire entrent dans le champ de compétences des conseillers formation de TCF : ils valident le bon de commande envoyé par les conseillers réseau, vérifient la complétude du dossier et l'éligibilité du demandeur d'emploi à la formation requise – pour le SPRF au regard des critères liés au niveau de qualification du demandeur d'emploi ou à l'obsolescence de son diplôme – effectuent la recherche de financement de la formation en priorisant les dispositifs du Conseil Régional, et le cas échéant de la rémunération durant la formation, et constituent le dossier administratif dont ils assurent la gestion au cours de la formation et jusqu'à la sortie de formation.**

Les conseillers de la plate-forme TCF sont spécialisés sur des domaines de formation ce qui a permis à la fois de développer leur expertise sur un segment de l'offre de formation mais a également contribué à créer des liens plus resserrés entre le conseiller dédié à un secteur et l'organisme délivrant la formation sur ce même domaine.

Dans le cadre du SPRF, la relation entre TCF et les organismes de formation se matérialise au sein du SIP : l'ensemble du dossier, (pièces administratives et documents relatifs au parcours du demandeur d'emploi) leur est ainsi transmis ; la fiche de prescription indique le nom du conseiller référent du demandeur d'emploi. Au cours de la formation, l'organisme peut ainsi s'adresser aux conseillers TCF concernant les demandes administratives et au conseiller référent en ce qui concerne les aspects liés au projet du demandeur d'emploi.

Cette nouvelle organisation a pu engendrer, au départ, des difficultés à plusieurs niveaux :

Au sein du réseau Pôle emploi, « *les conseillers ont pu se sentir dépossédés de leurs compétences. Avec la mise en place de TCF, le conseiller n'est plus en relation directe avec l'organisme de formation sur les aspects liés au positionnement mais uniquement sur de l'échange d'informations. Il y a donc eu un temps d'appropriation entre le réseau et TCF pour partager cette nouvelle organisation et mieux appréhender les champs d'intervention de chacun.* »

De leur côté, les organismes de formation témoignent de leurs difficultés, variables selon les GFE et les volumes de stagiaires, au moment de la mise en place de la plate-forme TCF. La nouvelle organisation souhaitée par Pôle emploi coïncidait en termes de calendrier avec le démarrage du SPRF et a été vécu par les organismes comme « une expérimentation dans l'expérimentation ». Aussi, un temps d'adaptation a été nécessaire pour que les prescriptions se fassent dans de bonnes conditions. S'il reste encore des progrès à réaliser, les organismes s'accordent à dire qu'il y a eu, ces derniers mois une véritable amélioration, et que TCF s'inscrit désormais pleinement dans la démarche du SPRF.

Dans le cadre du SPRF, la mise en place de TCF a également modifié la nature des relations entre Pôle emploi et la Région. Jusque là, les relations entre les deux parties étaient formalisées au sein d'une convention de partenariat, Pôle emploi participait aux comités départementaux du SPRF notamment.

La dimension régionale de la plate-forme différant du champ territorial des comités départementaux, la Direction régionale de Pôle emploi a fait le choix de ne plus y participer. Les relations entre Pôle emploi et le Conseil régional s'expriment désormais au sein des réunions mensuelles dédiées à l'achat de formation et aux prévisions d'achat où les questions ou difficultés relatives au SPRF sont abordées. Parallèlement à ces temps d'échanges formels, la Région et TCF travaillent en étroite collaboration pour améliorer la prescription vers le SPRF. Pôle emploi fait aujourd'hui le constat que « *la relation avec la Région est actuellement en train de se bâtir et les choses s'améliorent de mois en mois* ».

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

PAROLES D'ACTEURS : LA NON-DISCRIMINATION

Ivone FERNANDES, ASFODEP Niort

L'ASFODEP intervient dans le Service Public Régional de Formation pour la préparation du CAP employé de commerce. Ivone FERNANDES y est chargée de mettre en place l'individualisation.

Le principe de non-sélection

Le SPRF fait obligation d'intégrer toute personne éligible au dispositif, sans autre forme de sélection que son projet professionnel. « *On n'a pas le choix mais ce n'est pas un souci* » affirme Ivone Fernandes. Auparavant le recrutement se faisait lors d'un entretien en binôme avec le ou la conseiller(e) de la Mission locale afin de vérifier que le projet et le profil de la personne correspondaient bien avec la formation. Aujourd'hui dans le SPRF, ce travail est fait par les seuls prescripteurs. Les stagiaires sont accueillis dans l'organisme durant une phase de positionnement, qui est l'occasion, pendant une semaine, de faire apparaitre leurs expériences ainsi que leurs acquis : *« on s'arrête sur ce avec quoi ils arrivent* ».
Cet organisme n'a pas attendu l'injonction du SPRF pour exclure de son mode de sélection tout critère personnel. Depuis 2004, toute l'équipe de l'ASFODEP s'est investie dans la non-discrimination en l'appliquant à ses propres pratiques de recrutement et d'accueil de nouveaux salariés et des stagiaires. « *Cela fait partie de notre culture professionnelle* ».
Traditionnellement, une démarche de recrutement des stagiaires est mise en œuvre : motivation, expérience, capacité à vivre en groupe sont examinées et discutées. Ce filtre amène à réorienter environ un tiers des candidats et à former des groupes de formation plutôt homogènes.

Plus de difficultés à gérer

Aujourd'hui, le principe de non-sélection conduit l'organisme à accueillir des jeunes proches de l'illettrisme. « *On les met en difficulté, c'est compliqué* » commente Ivone Fernandes. Il y a des écarts importants d'une personne à l'autre et l'équipe envisage de mettre en place une phase de remise à niveau, en préalable ou en parallèle à la formation. En fait, ce sont les spécificités et l'hétérogénéité des personnes qui amènent à individualiser davantage, à adapter les parcours aux besoins.
Elle identifie les spécificités fréquemment rencontrées : un public non diplômé, non formé, en échec scolaire, un parcours professionnel cahotique, en situation de précarité, des familles monoparentales (essentiellement des femmes) avec plusieurs enfants, un isolement social et affectif. Ajoutant : « *Aujourd'hui on rencontre moins de problèmes de santé et de toxicomanie qu'il y a une dizaine d'années* ».

Le SPRF, outil de lutte contre les exclusions ?

L'absentéisme des jeunes mamans pose problème, il faudrait lors de la prescription être plus attentif à ces situations et anticiper l'organisation de la garde des jeunes enfants.
Certaines personnes présentent des attitudes ou des comportements professionnels peu adaptés au contexte de la vente. « *Cela se travaille comme une compétence professionnelle* » commente Ivone Fernandes.
Manifestement, le SPRF facilite l'intégration des personnes les plus en difficultés, des personnes qui « *n'auraient pas pu intégrer une formule plus classique* » et qui pourtant ont des capacités ; le taux de réussite au CAP l'a montré.

Propos recueillis et mis en forme par Sonia SPERONI, ARFTLV

Le système d'information sur les places : outiller la relation entre prescripteur et organisme de formation

Sonia SPERONI, chargée de mission ARFTLV

L'accès universel au Service Public Régional de Formation et le principe d'entrées et sorties permanentes bousculent le processus de prescription, réclamant davantage de travail en amont et un partenariat étroit entre organisme de formation, prescripteur et financeur.

Pour soutenir ces principes de fonctionnement la Région Poitou-Charentes a chargé l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie de développer un outil d'information et de gestion dématérialisée de la phase de prescription.

Comment ça marche ?

La conception de l'outil a nécessité un décryptage de toutes les étapes de la prescription : information, vérification, planification, confirmation, font l'objet d'allers et retours entre prescripteur et organisme de formation.

Techniquement il s'agit d'un système de « workflow » avec données partagées entre opérateurs. La base des organismes de formation classés par GFE a été importée dans le système.

Chiffres-clés

Les chiffres clés fin 2010

322 comptes utilisateurs,

264 prescripteurs de 24 structures

35 organismes de formation (mandataires et co-traitants)

2400 dossiers stagiaires

Ce que permet l'outil

Depuis juin 2010, le Système d'Information sur les Places permet aux prescripteurs et aux organismes de formation engagés dans le SPRF de s'échanger immédiatement et gratuitement les informations et les documents nécessaires à la préparation d'une entrée en formation.

Des places sont-elles disponibles pour préparer telle certification ? Où ? À partir de quand ? Quel organisme contacter ? Tous ces éléments sont consultables sur le portail des prescripteurs que l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie a inauguré avec le SIP. Les organismes peuvent y faire figurer des conseils de prescription, des observations : les particularités d'une formation, les échéances, la prochaine session de validation, les conditions d'emploi… À partir des disponibilités affichées, les prescripteurs envoient des prescriptions, peuvent y joindre lettre de motivation, CV, bilan EMT ou tout autre document numérisé.

L'individualisation des parcours, l'engagement de s'adapter aux demandes, à des temporalités propres rendent indispensables la fiabilité et la réactivité du système. Le premier élément facilitant la prescription, c'est l'information sur les places disponibles : vert quand l'organisme de formation peut recevoir une demande ; rouge pour suspendre les prescriptions. L'information est mise à jour en temps réel par les organismes et des alertes par mail permettent aux prescripteurs d'être avertis des changements, toujours possibles puisque le dispositif fonctionne en entrées – sorties permanentes.

La gestion informatisée des fiches de prescription, la dématérialisation de toutes les pièces du dossier apportent une fiabilité et un gain de temps appréciables : pas de pièce égarée, pas de retard de courrier. Chaque dossier individuel précise que telle personne est dans le dispositif, avec tel organisme pour préparer telle certification. La situation et les besoins spécifiques de la personne sont enregistrés. Chaque étape préparatoire (diagnostic, positionnement…) qui vient renforcer ou infirmer le projet, est inscrite dans le dossier qui garde la trace des arguments produits. La lisibilité des étapes permet de suivre en continu l'avancée d'un dossier jusqu'à l'entrée effective en formation.

LES ÉTAPES

Les opérateurs

Les prescripteurs (la plate-forme TCF Pôle emploi, la Mission locale, CAP Emploi ou CIDFF) et les organismes de formation mandatés par la Région en fonction des domaines d'activité retenus (GFE) accèdent au système.

Le SIP a fait l'objet d'une déclaration auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés, chaque opérateur (prescripteur, mandataire, co-traitants) peut suivre les dossiers de prescriptions qui le concernent et seulement ceux-là.

Lors de la mise en place de l'application, l'ARFTLV a rencontré les différents réseaux de prescripteurs et identifié pour chaque structure les conseillers concernés. Chaque conseiller dispose de droits d'accès en fonction de l'organisation retenue dans sa structure. Il gère directement les dossiers des personnes qu'il suit et peut également communiquer et interpeller à tout moment et à chaque étape du parcours tout opérateur intervenant sur le dossier.

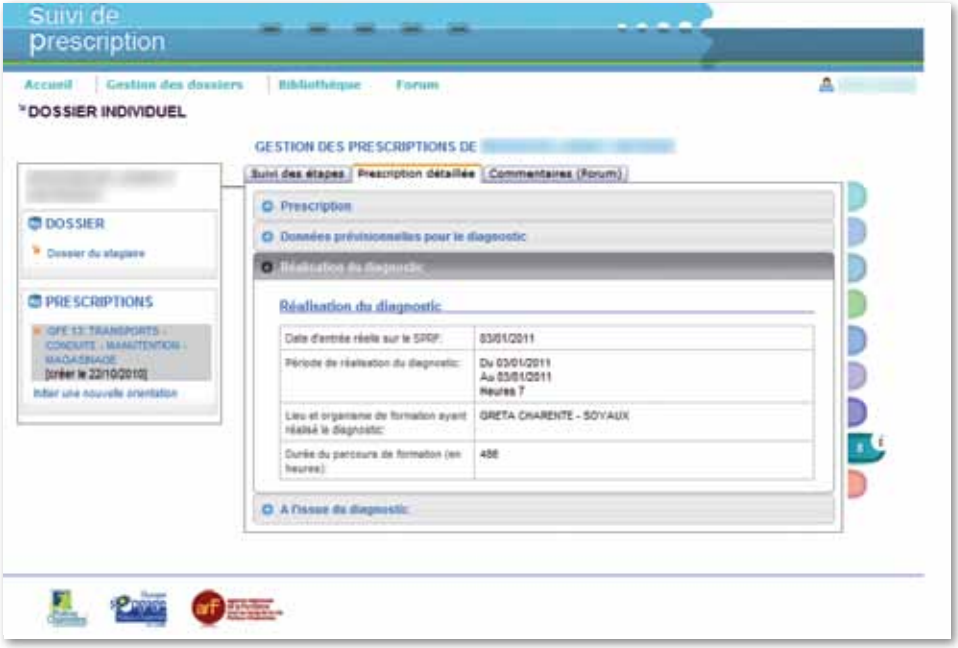
En parallèle, les organismes de formation interviennent sur le SIP en actualisant la disponibilité des places sur les GFE. Seul l'organisme mandataire peut éditer les disponibilités sur les GFE dans lesquels il intervient. Mandataires et co-traitants complètent et font avancer le dossier du stagiaire.

Un outil de pilotage

Pour la Région Poitou-Charentes, le SIP est un outil de pilotage. Elle dispose en effet d'un tableau de bord de l'ensemble des prescriptions. L'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie adresse l'ensemble des données au CRIEF (Centre de recherche sur l'intégration économique et financière), laboratoire de l'Université de Poitiers dirigé par Olivier BOUBA-OLGA chargé de l'évaluation du SPRF. Là encore, la précision et la fiabilité des données saisies permettront une vue plus juste du fonctionnement du service et des infléchissements à y apporter.

La relation entre ARFTLV et les usagers du SIP permet d'améliorer le système en fonction de l'utilisation réelle qu'ils en font. Bientôt pour chaque certification, le lien vers le référentiel sera accessible directement. L'outil créé pour le SPRF et avec les opérateurs pourra demain être ouvert à d'autres dispositifs de formation. Pour tous, l'outil se modifie, comme se modifient aussi les usages et les pratiques.

FICHE PRESCRIPTION



Partage d'informations

Il est clair que le Système d'information sur les Places va au-delà d'un simple affichage. Certes il pallie le défaut de visibilité sur la disponibilité des places en organisme de formation, mais surtout il simplifie, fiabilise et fluidifie le suivi des étapes de prescription, améliorant ainsi la gestion des entrées en formation.

On peut se féliciter de voir aujourd'hui les opérateurs – prescripteur et organisme de formation - partager véritablement la préparation de la prescription, chacun ayant fait l'effort de comprendre les contraintes de l'autre.

Le prescripteur qui fait une demande d'entrée en formation la transmet sans délai mais il peut aussi y joindre des pièces afin d'appuyer sa prescription. Il peut anticiper la préparation de dossiers à partir de ses demandes et recevoir des alertes quand des places se libèrent.

Pour chaque GFE, les organismes de formation font des remarques sur la prescription, signalent un problème, une mauvaise adaptation de la personne aux conditions de formation et d'emploi. Ceci afin d'éviter les prescriptions inappropriées, la perte de temps, les abandons. Certains développent des stratégies sur l'affichage des places selon qu'il s'agit d'une formation susceptible de se remplir rapidement ou pas, choisissant de raccourcir le temps entre prescription et entrée, en affichant ou pas les disponibilités.

La nouveauté du SIP, ce n'est pas la dématérialisation, c'est le partage des informations que le système a installé. A travers le portail mais aussi par téléphone, les uns et les autres s'informent mutuellement des modifications du parcours, des variantes, des abandons, des retours en arrière etc : on est bien dans des parcours individualisés et cet espace de travail partagé mis à la disposition des prescripteurs et des organismes de formation permet de s'y ajuster au plus près.

ÉTUDE CRIEF : CARACTÉRISTIQUES DU PUBLIC ACCUEILLI

Les données sur les premiers stagiaires entrés dans le SPRF montrent clairement que Pôle emploi est le premier prescripteur du dispositif avec 58% des prescriptions totales. Les missions locales, avec 36% des prescriptions sont les seconds pourvoyeurs de stagiaires vers le SPRF. Cap emploi et CIDFF, représentant respectivement 2% et 0,80% des prescriptions, restent très à la marge.

Par ailleurs, les résultats sur les caractéristiques de base des stagiaires montrent que, globalement, le public SPRF est plus éloigné, en termes de ressources cognitives, que celui des marchés de formation. Ce constat est conforme à l'objectif du SPRF qui est d'offrir aux moins qualifiés l'opportunité de se former afin de s'insérer durablement sur le marché du travail. En revanche, la périodicité des entrées sur le SPRF, et par voie de conséquence des sorties, fait qu'il est plus difficile pour un demandeur d'emploi de rentrer en formation à certaines périodes (décembre à août) qu'à d'autres (septembre à novembre).

Tableaux comparatifs des statistiques descriptives des deux populations

Sexe	SPRF	Marché
Femme	34.9%	35.0%
Homme	65.1%	65.0%
Total	100%	100%

Niveau[12]		
I. DESS, DEA	0.2%	0,8%
II. Licence, Maîtrise	1.0%	1.8%
III. BTS, DUT, DEUG	2.1%	4.8%
IV. BAC, BT, BP	14.9%	15.5%
V. CAP, BEP	39.9%	44.4%
Vbis. CEP, CAP/BEP non validés	12.5%	15.1%
VI. Brevet des collèges, sans niveau	29.4%	17.6%
Total	100.0%	100.0%

[12] Pour le niveau de qualification, les cellules non renseignées, très nombreuses, ont été retirées des calculs. Ainsi les chiffres portent sur 2 207 stagiaires pour le SPRF (base totale 2 879) et 5 015 pour le marché (base totale 5 311).

Âge	SPRF	Marché
Moins de 25 ans	44%	28.4%
25-34 ans	25.1%	29.6%
35-50 ans	26.7%	34.8%
Plus de 50 ans	4%	6.1%
Non renseigné	0.2%	1.1%
Total	**100.0%**	**100.0%**

Type du dernier contrat avant l'entrée[13]		
CDD, intérim	77.2%	73.4%
CDI	10.3%	19.5%
Indépendant	1.4%	2.3%
N'a jamais travaillé	11.1%	4.8%
Total	**100.0%**	**100.0%**

La différence la plus proéminente entre les deux populations est celle de l'âge : le public SPRF est beaucoup plus jeune avec 44% de moins de 25 ans, contre 28% pour le public « marché ». De la même façon que le SPRF s'adresse davantage aux plus jeunes, il cible particulièrement les moins qualifiés. En effet, 29% du public SPRF ne possède aucun diplôme, alors que cette proportion est de 18% dans le cadre des formations « marché ». La part des contrats précaires est légèrement plus élevée pour le public SPRF (77% pour le SPRF contre 73% pour le marché). Seuls 10% des stagiaires SPRF avaient pour dernier contrat un CDI avant leur entrée en formation, contre 19% pour la configuration « marché ». La part des stagiaires n'ayant jamais travaillé est beaucoup plus importante dans le cadre du SPRF (11% contre 5%), mais s'explique par la part importante des jeunes dans le dispositif : 90% des stagiaires n'ayant jamais travaillé avant leur entrée en formation ont moins de 25 ans.

Céline ALLO, Emilie BOURDU, Etienne FOUQUERAY, Olivier BOUBA-OLGA
Laboratoire CRIEF de l'Université de Poitiers

[13] Pour le type du dernier contrat avant l'entrée en formation, les cellules non renseignées, très nombreuses, ont été retirées des calculs. Ainsi les chiffres portent sur 2 474 stagiaires pour le SPRF (base totale 2 879) et 4 961 pour le marché (base totale 5 311).

TOUS CERTIFIÉS ! LE PARI DES PARCOURS QUALIFIANTS

Le SPRF entend réduire un déficit de qualification par la préparation de certifications reconnues. Pour compenser les difficultés des stagiaires, une durée de deux ans doit permettre d'adapter le parcours et d'accompagner les avancées de chacun.

Le SPRF : des parcours intégrés conduisant à une certification

Vincent MERLE, professeur du Cnam

La notion de parcours intégré est au cœur du dispositif mis en place à travers le SPRF en Poitou-Charentes. Ce parcours doit conduire à une certification.
Les principes d'entrées et sorties permanentes et de prise en compte de la diversité des modalités d'apprentissage en sont en quelque sorte le complément logique, du point de vue du système de formation et du point de vue pédagogique.
Chacun des termes est ici important.

Des parcours pour mieux prendre en compte la diversité des manières d'apprendre

Celui de parcours tout d'abord. S'il y a véritablement parcours, cela signifie que les rythmes de chacun doivent être respectés et que ses manières d'apprendre doivent être prises en compte. Nous sommes à l'opposé des actions classiques de formation qui présupposent un groupe homogène, des pré-requis communs à l'ensemble du groupe et un « programme » identique pour tous ; autant dire que le chemin est tout tracé. Accomplir ce chemin c'est satisfaire aux obligations fixées selon une logique de délivrance des connaissances prévue par les pédagogues. La validation qui est effectuée à la fin du chemin n'est jamais qu'une vérification ultime que le chemin a bien été effectué et que les connaissances prévues au programme ont bien été assimilées. Dés lors qu'il y a parcours et non plus chemin tout tracé, il y a nécessairement prise en compte, d'entrée de jeu, des spécificités de chacun et invitation à tracer des parcours différents. Donc à mettre les personnes dans une posture active vis-à-vis des apprentissages et de leur développement personnel. Le but à atteindre est défini dans les premières étapes du parcours mais peut varier au fil du temps.

La validation ne vient pas sanctionner le respect d'un rythme et de modèles d'apprentissage prédéfinis mais l'acquisition de savoirs, de compétences et de connaissances référées à une gamme de situations professionnelles. Il ne s'agit pas de montrer que l'on sait et donc que l'on est susceptible de faire mais bien que l'on a acquis la maîtrise d'un emploi ou d'un métier en sachant mobiliser « en situation » les ressources acquises à travers le parcours : gestuelle, procédure, aptitude à analyser un problème, connaissances méthodologiques ou théoriques… La validation n'est donc pas une «

épreuve » ; elle est le moment où l'on mesure, pour soi même et sous le regard d'un jury, si les objectifs du parcours ont bien été appropriés et si le degré d'autonomie attendu face aux situations décrites dans un référentiel d'activités et de compétences est bien atteint. Nous ne sommes pas dans le registre du « juste » ou « faux », de la bonne réponse, mais plutôt dans celui de l'intelligence des situations et de la capacité à solliciter de manière pertinente les acquis du parcours. Tout autant que le résultat, c'est la manière d'y arriver, la capacité à agir comme un « pro » et pas seulement comme celui qui applique une règle ou une procédure qui importe.

Une contractualisation et un référent unique pour mieux tisser les liens entre l'acquisition des connaissances et le développement personnel

Le terme d'intégration est également décisif. Il n'y a pas d'un coté les processus d'apprentissage proprement dits (le cours ou les travaux pratiques par exemple) qui seraient l'affaire des formateurs et de l'autre les temps de réflexion sur la construction de son parcours, sur le projet personnel et professionnel, qui seraient l'affaire d'un conseiller ou d'un référent. Il y a plutôt des moments forts de confrontation à des connaissances formelles ou à des situations concrètes (lors de la présence dans une entreprise) et des moments de prise de distance et de réorientation dans son parcours personnel. Parler de « référent unique », comme le font les documents qui ont accompagné la mise en place du SPRF, c'est refuser cette forme de division du travail entre formateurs et accompagnateurs.

Aider à la réflexion sur son parcours, c'est aussi se former. Apprendre des choses nouvelles c'est aussi se « trans-former », c'est-à-dire modifier la perception de soi, réveiller l'envie d'aller plus loin et de gagner en autonomie. On n'est pas là pour apprendre « parce qu'il faut bien » mais parce qu'au travers du parcours on redécouvre le « plaisir d'apprendre » et la maîtrise d'un environnement professionnel facilité par l'acquisition de connaissances nouvelles. Le référent unique est celui qui aide à tisser en permanence ces deux fils que sont l'acquisition des connaissances et le développement de la personne.

Sans cette trame et cette chaine, la solidité du parcours a peu de chance de se construire. Il ne s'agit pas de faire de la « formation à la carte » plutôt que sous la forme d'un « menu imposé » ; il y a des points de passage obligés dans tout processus de formation et il y a des choses qu'on n'a pas le choix d'apprendre ou de ne pas apprendre. Mais il s'agit de prendre conscience à tout moment du « pourquoi on est là » et des étapes franchies vers un but qui se précise en marchant. Le « référent » n'est pas celui qui gère les états d'âmes pendant que le formateur ne s'occupe que des contenus. Il est le garant de la qualité du parcours et de la progression du stagiaire.

Un parcours intégré repose sur une relation de confiance réciproque. En tant que stagiaire je « m'en remets » à un référent qui m'accompagne dans mon parcours. Si je ne lui fais pas confiance, il sera au mieux un « prescripteur » ; pas quelqu'un qui m'aidera à construire moi-même le parcours et à m'engager dans un processus de changement exigeant et parfois douloureux.

Cette confiance, le référent doit savoir en créer les conditions. Inversement, comment puis-je faire mon travail de référent si le stagiaire ne s'engage pas dans la démarche et n'accepte pas cette prise de risque que constitue l'implication forte dans l'acquisition de connaissances nouvelles et dans l'atteinte d'un objectif qui peut paraître, au démarrage de la formation, comme hors de portée ? C'est cette confiance réciproque qui doit se construire dans la période dite de « sas ». Et le « sas » débouche sur l'élaboration d'un contrat dont le contenu ne se réduit pas à un calendrier d'actions ou à des

engagements moraux (respect des horaires, assiduité, attention pendant les cours…) mais concrétise les règles du jeu de cet engagement réciproque et définit les objectifs fixés d'un commun accord.

Certifier pour donner des repères et construire les bases des étapes d'après

Enfin la validation prend la forme de la délivrance d'une certification : un titre, un diplôme. Ce n'est donc pas un simple portfolio des acquis, une trace écrite des choses accumulées pendant le parcours, mais bien une « reconnaissance officielle » à travers la délivrance d'une certification qui traduit les exigences, élaborées collectivement et souvent nationalement, pour l'exercice d'un métier ou d'un emploi.

Le jury est là pour attester que le candidat satisfait à ces exigences et pas seulement qu'il a progressé ou s'est montré de bonne volonté. Le référentiel du titre ou du diplôme exprime une « capacité à faire », quelles que soient les modalités qui ont permis d'y parvenir. Sans cette balise, le parcours risque d'être erratique et le degré de motivation risque de faiblir. La reconnaissance qu'il y a au bout a une portée pratique : elle est un gage d'aptitudes et de compétences vis-à-vis d'un futur employeur. Elle est aussi symbolique. Surtout dans notre pays où les diplômes et les titres jouent un rôle essentiel dans la construction des identités professionnelles et personnelles. Parfois cette reconnaissance sera partielle : le stagiaire n'obtiendra qu'une partie du titre ou du diplôme (par exemple un certificat de compétences professionnelles constituant une partie d'un titre du ministère du travail). Peu importe. Ce moment est essentiel pour marquer la fin d'un parcours et commencer à se projeter dans l'étape suivante. Si la formation a bien été une « remise en mouvement » pour des personnes qui ont souvent été stigmatisées par un – ou plusieurs – échec, alors la délivrance d'une certification permet de « repartir du bon pied », de trouver cette forme de réassurance en soi sans laquelle on n'ose pas se risquer à affronter des situations nouvelles.

Encore faut-il que le dispositif de validation et de délivrance des certifications soit bien conçu dans cet esprit. On est plus proche, dans une telle démarche, de la validation des acquis de l'expérience que des « épreuves de fin d'étude », de la « mise en situation » que de la copie à remplir. Et cette validation doit être fondée sur la gamme des situations que l'on doit maîtriser plutôt que sur l'étendue des connaissances que l'on doit être capable de restituer. Plus proche elle sera dans le temps par rapport à la formation elle-même, mieux elle trouvera son sens et sa portée pour la construction des étapes suivantes.

Cela peut s'avérer très contraignant pour les instances qui délivrent les certifications : disponibilité, préparation des jurys à la validation d'un public adulte plus à l'aise avec une validation des acquis de l'expérience qu'avec des examens, acceptation de délivrances partielles… En somme, ce qui est attendu des valideurs, ce n'est pas d'être les « juges-arbitres » mais d'être de vraies partenaires d'une démarche riche mais exigeante. On n'y arrive pas du premier coup. Il faut expliquer la démarche et la faire partager.

Tout comme il faut la faire partager aux prescripteurs car le parcours intégré est une démarche onéreuse qui doit bénéficier en premier lieu à ceux qui spontanément n'iraient pas vers une formation ou, pour le dire autrement, ceux qui ont besoin non seulement d'apprendre mais d'opérer un travail de remédiation vis-à-vis des apprentissages.

Un défi de service public à relever ensemble

Tout cela indique clairement où se situent les lignes de rupture du SPRF avec les pratiques courantes en formation des adultes. Il ne s'agit pas de « faire plus » mais de faire autrement. Il ne suffit pas d'aménager des entrées et sorties permanentes, de modulariser les formations ou de « bricoler » une fonction de référent pour qu'une action classique se mue du jour au lendemain en action « éligible » au SPRF.

C'est à une attention permanente à la diversité des manières d'apprendre et l'engagement de chacun dans une trans-formation de soi que sont invités les formateurs/accompagnateurs.

Un tel changement de pratiques ne se justifierait pas vis-à-vis d'un public rompu aux situations classiques de formation et prédisposé à se couler dans les formes pédagogiques habituelles. Les échecs répétés dans le montage de stages pour des personnes éloignées de l'emploi, le constat désabusé sur le « manque d'appétence pour la formation » de personnes peu qualifiées ou ayant vécu des expériences douloureuses en formation initiale, le fréquent désarroi des formateurs face à des stagiaires « qui n'ont pas les pré-requis » (comme si le problème n'était pas précisément de leur permettre de les acquérir plutôt que de constater les difficultés à faire rentrer ces personnes dans un moule qui n'a pas été conçu pour eux)… tout cela pousse à faire autrement, à explorer un autre rapport au savoir qui remette chacun en situation de dignité et d'aspiration au développement professionnel et personnel.

Y'a-t-il meilleure justification à l'exploration de relations différentes entre commanditaires et prestataires de formation ? Une telle démarche se prête mal à la logique qu'imposent les marchés publics en matière de formation. Le commanditaire n'achète pas une prestation dont les contours sont définis à l'avance et dont les modalités peuvent être décrites à travers des normes de qualité standardisée.

L'investissement financier consenti a une contrepartie qui n'est pas seulement la mobilisation de moyens « exorbitants » par rapport au « droit commun » mais l'accomplissement d'une mission reposant sur une innovation pédagogique et une réactivité à la variété des personnes et des situations à prendre en charge.

Il s'agit bien ici de déléguer une mission de service public à un organisme partenaire et non d'un simple achat d'un service, fût-il de qualité. En somme, c'est un défi à relever ensemble (commanditaire, prescripteurs, formateurs, certificateurs) et une obligation collective d'innovation pour remettre en selle ceux qui risquent d'être durablement éloignés de l'emploi.

PAROLES D'ACTEURS : MISE EN PLACE D'UNE DEUXIÈME SESSION D'EXAMEN

Philippe FAUGERAS adjoint au DAFPIC en charge du développement de la formation continue

Jean-Paul MORIN, inspecteur formation continue

Pour Joël Michelin, délégué académique aux formations professionnelles initiales et continues[14], l'implication du réseau de formation de l'éducation nationale dans le Service Public Régional de Formation allait de soi. Le code de l'éducation confère, en effet, à l'éducation nationale une mission et une responsabilité particulières en direction des adultes, demandeurs d'emplois ou salariés. Aussi dès la parution du cahier des charges du SPRF (26 janvier 2009), la délégation académique, avec l'appui de l'autorité académique, a mobilisé les cinq groupements d'établissement (GRETA) qui fédèrent les établissements d'enseignement en associant ses partenaires du secteur agricole.

Le Service Public Régional de Formation Professionnelle pose le principe d'un accès pour tous à un premier niveau de qualification pour lequel les diplômes du ministère de l'éducation nationale constituent une ressource importante. L'éducation nationale, en tant que certificateur, est donc sur ce point un partenaire nécessaire. La Région souhaitait la mise en place d'une seconde session d'examen dans l'année afin de favoriser rapidement l'insertion des demandeurs d'emplois. Cette demande a été pleinement comprise et acceptée par le recteur, qui dès le 16 février 2009, a demandé à la Division des examens et concours de l'académie (DEC) de travailler à la mise en place de cette seconde session.

En termes d'organisation et de planification la mise en place de cette seconde session constitue un véritable défi pour la DEC. Cette nouvelle session régionale s'ajoute en effet à la session nationale organisée en Juin-Juillet (inscription sur un serveur national piloté par l'Académie de Rennes, sujets d'examens conçus au niveau national). Les modalités de certification peuvent être également différentes (épreuves ponctuelles ou contrôle en cours de formation) selon l'origine des candidats (candidats présentés par l'éducation nationale ou candidats présentés par des opérateurs parapublics ou privés).

« *Il a fallu, comme l'explique Jean-Paul Morin, inspecteur de l'Éducation nationale en formation continue, recourir à des sujets préparés dans l'académie en lien avec les corps d'inspection territoriaux, pour permettre la certification par épreuves ponctuelles des candidats présentés par les organismes de formation mandatés par la Région dans le cadre du SPRF non habilités au contrôle en cours de formation* ».

Cette deuxième session d'examen a donc mobilisé le corps d'inspection pour répondre au défi posé : la mise en place humaine et matérielle d'une session supplémentaire. « *Il est à noter, précise Philippe Faugeras, que dès 2009, un premier travail a été réalisé par la DEC pour ouvrir cette deuxième session dès février 2010 mais aucun candidat ne s'y est présenté.* »

Cette année les inscriptions ont été ouvertes pendant quelques jours en novembre 2010 pour une session qui se tiendra début février 2011. Chaque organisme mandataire du SPRF dispose

[14] *Qui assure l'interface avec les partenaires publics et privés des Régions au nom du rectorat*

d'un code d'accès spécifique à ce dispositif et a été prévenu de l'ouverture de cette courte période d'inscription.

« *C'est un travail considérable auquel la DEC a largement contribué* », témoigne Jean-Paul Morin. Mobilisation des inspecteurs et des jurys, convocations et surtout réalisation de sujets et achat de matière d'œuvre pour les épreuves des domaines professionnels. « *Tout cela a un coût.* »

Il pourrait y avoir des économies d'échelle : il existe un début de collaboration inter-académique entre les DEC pour lesquelles les régions demandent la mise en place d'une deuxième session dans le cadre d'un service public régional de formation. Il s'agirait de mutualiser les sujets d'examens en proposant des dates communes d'épreuves.

Propos recueillis et mis en forme par Sonia SPERONI ARFTLV

PAROLES D'ACTEURS : OBJECTIF CERTIFICATION

Sabine TOMASZEWSKI, coordinatrice du dispositif SPRF à l'ACIF (Maison de la Formation)

L'ACIF est une des 5 structures de la Maison de la Formation de Poitiers, qui regroupe entre autres 2 CFA (CFA CCIV et CFAI). L'expérience de la préparation à une certification et l'adaptation des pratiques pédagogiques ont été largement portées par ces pratiques d'apprentissage.

Pour aller davantage encore dans ce sens, la Maison de la Formation s'est fixé « *l'individualisation des parcours* » comme projet d'entreprise 2008-2013.

Sabine Tomaszewski est coordinatrice de dispositif de formation dans le service Activité-emploi-formation qui porte l'engagement sur le SPRF et dont le cœur de métier est la formation des demandeurs d'emploi. Dédiée à 100% de son temps à ce dispositif, elle en coordonne aussi bien les actions d'orientation, d'accompagnement, de bilan que les progressions pédagogiques sur la préparation aux certifications.

Le public

Le principe de non sélection du Service Public Régional de Formation amène à accueillir un public différent, plus éloigné de la certification. A l'ACIF on connaissait ce public qui n'entrait pas souvent sur les formations certifiantes. Pour Sabine Tomaszewski c'est une chance : « *des gens entrent qui n'avaient jamais été admis à préparer un diplôme, freinés par les sélections, les étapes préparatoires de remise à niveau, le caractère scolaire etc.* » Aujourd'hui, elle reçoit entre autres des personnes proches de l'illettrisme, qui n'ont pas le niveau nécessaire, qui n'ont ni l'habitude ni le goût d'apprendre en affirmant avec conviction « *c'est à nous de les amener à réussir* ». Pour cela il faut que le prescripteur s'assure non seulement du projet de la personne mais surtout de sa motivation : « *c'est la clé de la réussite, les apprenants qui n'ont pas le niveau ou les pré-requis doivent fournir une somme de travail très importante pour certains, sur un rythme inhabituel voire soutenu pour eux et l'accompagnement est très important* ». Des

ressources renforcées et diversifiées, de l'autoformation, des fiches d'exercice spécialement conçues, du temps supplémentaire en CDI permettent de soutenir les efforts des stagiaires dont certains n'ont pas la possibilité matérielle de poursuivre le travail chez eux.

La formation

La préparation en centre, l'acquisition du geste technique, la prise de confiance, pour des personnes en échec scolaire, c'est une découverte. Elles se voient progresser, cela déclenche l'envie d'aller plus loin.

Le fait que la formation soit certifiante n'est pas la première motivation : les gens entrent d'abord en formation professionnelle car ils espèrent un emploi à la sortie. Ce n'est pas non plus un frein, bien au contraire affirme Sabine Tomaszewski : une fois qu'ils ont senti qu'ils pouvaient réussir « *c'est une motivation concrète et valorisante qui les tire vers l'avant* ».

La réussite au CAP c'est le premier diplôme obtenu, cela change le statut social, l'image de soi, « *c'est un grand bonheur, c'est énorme pour certains, la preuve qu'ils sont capables* ».

L'adaptation des parcours

L'individualisation doit permettre d'adapter le parcours vers la certification en fonction des acquis de la personne ; on imagine des allègements, des dispenses. Mais le plus souvent, les stagiaires du SPRF ont très peu d'expérience à faire valoir et leur faible niveau nécessite de passer par un parcours complet voire des actions et du temps supplémentaires. Sabine Tomaszewski cite le cas de quelques personnes possédant un autre diplôme et qui auraient pu se passer des enseignements généraux du CAP : « *En fait certains ont réclamé de faire des maths et du français, alors qu'ils n'auront pas l'épreuve à passer ; lors de la phase de diagnostic, ils ont pu mesurer certaines faiblesses et ont décidé de mettre à profit ce temps de formation. Ils savent que dans l'emploi ils auront besoin de calculer un grammage ou rédiger un courrier* ». Ceux qui ont une petite expérience ne peuvent pas pour autant faire d'impasse, en particulier sur le CAP cuisine qui est très technique : « *pour l'examen, le geste doit être fait dans les règles* ». Il faut donc modifier les habitudes, aller vers le geste professionnel correct.

L'implication de l'équipe

Adapter le parcours c'est avant tout s'adapter aux besoins de chacun et proposer des ressources nouvelles ou une organisation différente, c'est rendre possible une période d'atelier ou d'entreprise quand un stagiaire bute sur des difficultés d'apprentissage en cours. Il s'agit bien d'éviter les abandons, de soutenir la motivation de « *sortir de la dictature du programme* ».

Avec le SPRF, les formateurs touchent du doigt ce qu'est véritablement l'individualisation. Ce n'est pas seulement s'intéresser aux individus, être attentifs à leurs besoins. Sabine Tomaszewski l'affirme, « *individualiser, c'est prendre une liberté nouvelle, saisir la possibilité d'extraire quelqu'un d'un groupe, changer d'outils, de support* ». Cela demande de l'imagination et beaucoup plus de travail mais la plupart de ses formateurs s'y engagent volontiers. Ce travail au plus près des personnes est très porteur.

Propos recueillis et mis en forme par Sonia SPERONI, ARFTLV

PAROLES D'ACTEURS : ACCOMPAGNER AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES INDIVIDUS

Frédy BULTEAU Responsable des sites Pays de la Loire et Poitou-Charentes, Déclic INSUP Formation et Christelle COLONNA chargée de direction, responsable de formation à l'AFPA de Rochefort.

Dans le cadre du SPRF, Déclic INSUP Formation est partenaire de la Chambre des Métiers (CMA) 17. L'AFPA de Rochefort intervient quant à elle en partenariat avec le Greta Saintonge et le Greta Aunis Atlantique.

Le SPRF a amené les organismes de formation à changer leurs pratiques en matière d'accompagnement : l'individualisation, le principe de non-sélection à l'entrée qui a modifié les caractéristiques des publics accueillis ainsi que l'amplitude de deux ans pour mener les stagiaires à la qualification ont nécessité de répondre à une demande d'accompagnement « au plus près » des besoins des stagiaires et tout au long de leurs parcours.

L'AFPA de Rochefort et Déclic INSUP Formation s'accordent à dire que « *nul ne peut présager à l'entrée de la capacité à réussir d'un stagiaire* », ce qui nécessite que les parcours soient ajustés en permanence.

« *Au départ, on fait un pari sur la personne en fixant une date prévisionnelle de certification. En fonction de la progression du stagiaire, on est amené à ajuster cette prévision. Un stagiaire peut ainsi passer un CQP au lieu d'un titre professionnel, ou inversement.*»

Cette pratique d'ajustement permanent rendue nécessaire par le SPRF se fait dans l'accompagnement du stagiaire et nécessite de renforcer la coordination entre les différents membres de l'équipe pédagogique qui doivent eux aussi être accompagnés pour faire face à ces nouveaux besoins.

L'accompagnement, une notion qui recouvre plusieurs réalités

La possibilité de disposer de deux ans pour amener le stagiaire à la qualification a profondément changé la vision des organismes en matière d'accompagnement.

« *Cette amplitude de deux ans de parcours fait que notre approche ne peut se limiter à la seule réponse de formation technique mais doit s'intégrer dans une réponse pédagogique plus large permettant de traiter l'ensemble des difficultés du stagiaire.* »

Aussi, les organismes constatent qu' « *il n'y a pas un accompagnement, mais des accompagnements, conditionnés par les problématiques des individus* ». L'exigence d'un dispositif tel que le SPRF nécessite d'apporter une réponse pédagogique adaptée aux besoins, ce qui se traduit par une diversification des modalités de formation. « *On sort de la seule relation du formateur face à son groupe pour proposer des parcours et des modalités pédagogiques adaptées aux personnes* » et c'est bien dans ce cadre que l'organisme doit accompagner l'apprenant.

Au regard de la diversité des parcours les organismes relèvent que le stagiaire a besoin d'être accompagné dans sa formation et tout au long de celle-ci : « *on ne peut pas laisser les gens seuls dans leur acte de formation, a fortiori dans un dispositif comme le SPRF, avec des acteurs et des lieux multiples, des parcours différenciés, éléments qui peuvent faire que le sta-*

giaire manque de repères ». L'accompagnement doit donc avoir lieu tout au long du parcours de l'apprenant en fonction de ses besoins : remédiation, périodes en entreprise, autoformation accompagnée, recherche de stage et d'emploi... Chaque modalité de formation rend nécessaire l'accompagnement du stagiaire, cet accompagnement se traduisant différemment en fonction du parcours et du besoin de l'individu, du rappel du cadre à la verbalisation des difficultés rencontrées en passant par un travail plus poussé sur l'acquisition des comportements de base en entreprise par exemple.

Les deux organismes témoignent qu'avec le SPRF, les publics accueillis ont changé et rencontrent souvent des difficultés sociales (problèmes de garde d'enfant, de logement, judiciaires, insolvabilité…). Ils rappellent que l'organisme a bien un rôle à jouer : « *nous ne sommes pas là pour résoudre les difficultés mais pour fédérer et coordonner les interlocuteurs adéquats, susceptibles d'apporter des réponses aux problèmes rencontrés* ». Autrement dit, l'organisme n'assure pas une fonction d'accompagnement social proprement dit, mais doit prendre en compte des difficultés sociales du stagiaire, en ce sens que celles-ci peuvent constituer des freins à la formation. Il mobilise donc les acteurs pertinents, internes ou externes au centre, susceptibles d'aider le stagiaire à résoudre ces difficultés.

Des organisations permettant de répondre au besoin d'accompagnement

Pour l'AFPA de Rochefort, dans un dispositif tel que le SPRF, « *il est indispensable de donner des repères au stagiaire* ». C'est pourquoi un formateur référent est désigné pour chaque stagiaire qui constitue l'interface entre le stagiaire, l'équipe psychopédagogique et les éventuels interlocuteurs extérieurs au centre de formation : « *Le stagiaire dispose d'une personne ressource bien identifiée à qui il peut se référer pour tout type de problème, c'est un point de repère indispensable pour lui.* »

Le formateur référent a pour mission de recueillir les besoins du stagiaire et d'en référer au responsable de formation qui, en fonction de la problématique identifiée, fera intervenir les personnes ressources internes au centre (psychologue, autre formateur, assistante technique administrative…) mais également extérieures (prescripteur, Protection Judiciaire de la Jeunesse - PJJ, Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation - SPIP…).

Cette pratique nécessite un important travail de coordination en raison du nombre plus important de personnes intervenant auprès du stagiaire. Pour faire face à cette nouvelle exigence, l'AFPA a conçu un outil d'accompagnement du stagiaire tout au long de son parcours qui permet de « faire le lien » entre les différents intervenants. Renseigné au fur et à mesure, il constitue également un outil de contractualisation : « *Toutes les décisions prises pendant le parcours sont contractualisées avec le stagiaire. Le SPRF et l'accompagnement dispensé ont aussi vocation à faire du stagiaire l'acteur de son parcours.* »

La CMA 17 et Déclic INSUP, associés sur le SPRF, ont quant à eux fait le choix pédagogique, d'apporter une réponse globale à l'individu, en s'appuyant sur leurs champs d'intervention respectifs : l'entreprise pour la CMA ; l'insertion et la pratique de l'individualisation pour Déclic INSUP. Dans le cadre de ce partenariat, un espace ressources est proposé par Déclic INSUP qui intervient sur le bilan, la remédiation et l'accompagnement. Cet espace, constitue une structure permanente ouverte et accessible toute l'année, intégrée physiquement à la CMA 17 (à la fois à La Rochelle et à Saint Germain de Lusignan) autour de laquelle s'articulent modules techniques et périodes en entreprise : « *c'était un vrai choix pédagogique pour*

dépasser les problèmes de communication, de distance et pour ne pas perdre le stagiaire. Dès qu'un problème se pose, les échanges entre les intervenants de l'équipe permettent d'apporter une réponse immédiate au besoin, à la difficulté. La notion de référent est donc de fait intégrée à ce lieu où le stagiaire peut aller quand il le souhaite. » Par ailleurs, la CMA 17 et Déclic INSUP sont actuellement en cours de recrutement d'un référent unique chargé de coordonner les différents aspects de la formation et de suivre les parcours individualisés.

Pour conclure, les organismes constatent que si « *on peut accompagner, on ne peut pas tout résoudre* ». Certains stagiaires ne sont d'ailleurs pas en capacité de s'intégrer dans le SPRF en raison par exemple de pathologies lourdes qui les rendent inaptes à l'exercice du métier visé.

Pour les autres, accueillis sans sélection à l'entrée malgré leurs difficultés sociales, le SPRF offre la possibilité de se former mais constitue également un dispositif exigeant : « *si l'amplitude de deux années pour mener un individu à la certification constitue une avancée indiscutable, n'oublions pas que, pour certains, c'est long, et qu'ils peuvent être tentés de reprendre un emploi avant la fin de leur formation notamment pour avoir un salaire* ». D'où l'importance accrue pour les organismes de formation de proposer un accompagnement permettant de faire progresser le stagiaire sur l'acquisition de compétences, de savoirs-être mais de travailler également sur le sens que peut avoir la formation et sur les mécanismes de motivation de manière à éviter les ruptures de parcours.

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

ÉTUDE CRIEF : LES SORTIES DU DISPOSITIF

Former tous les stagiaires entrés sur le SPRF est un objectif majeur qui implique que chacun puisse en sortir avec une validation (totale ou à défaut partielle) et par réciprocité qu'aucun stagiaire n'abandonne ou ne soit exclu. Sur 1732 stagiaires sortis du SPRF au 30 septembre 2010, 56% ont terminé leur formation, 30% ont abandonné, 4% ont été exclus, moins de 1% ont suspendu leur parcours tandis que pour 9%, aucun renseignement n'a été donné. Nous nous intéressons ici aux stagiaires ayant abandonné, ayant été exclus, ou ayant suspendu leur formation.

Les suspensions de parcours semblent être minorées. En effet, certaines suspensions sont comptabilisées comme des abandons par certains organismes de formation alors que d'autres ne mentionnent pas les suspensions et continuent de classer les stagiaires comme étant en formation. En analysant les autres formes de sorties du SPRF on observe que 34% des stagiaires sont sortis avant la fin de leur formation : 30% pour abandon et 4% pour exclusion (63% des exclusions[15] ont comme motif l'absentéisme). Ces deux motifs de sortie ont été recensés de manière régulière tout au long de l'année même si une baisse est à observer depuis juillet 2010 pour chacun d'eux.

Motif des abandons

Motif (397 stagiaires)	%
1. Sans motif	31.0%
2. Réorientation	15.1%
3. Emploi	11.9%
4. Personnel	11.3%
5. Santé	9.3%
6. Inintérêt	6.3%
7. Financier	4.8%
8. Multiples contraintes	4.0%
9. Inaptitude médicale	3.3%
10. Niveau	1.5%
11. Autre	1.0%
12. Mobilité	0.5%
Total	**100.00%**

Le taux élevé de stagiaires (31%) ayant abandonné sans motif amène à s'interroger sur ce qui se cache derrière cette dénomination : est-ce que les stagiaires ont stoppé leur formation sans donner d'explication ? Est-ce un problème de codification de l'information dont disposent les organismes ? Parmi les autres motifs d'abandons, il faut noter qu'un peu plus d'un quart des abandons peuvent être considérés comme « positifs » : 15% se réorientent et 12% ont trouvé un emploi. Toutefois, le terme positif est à relativiser, puisque de nombreuses situations, plus ou moins précaires, se cachent derrière

[15] *Pour 26.03% des stagiaires exclus, le motif est inconnu.*

les termes réorientation et emploi. Quoi qu'il en soit, ces abandons questionnent sur la construction du projet professionnel en amont de l'entrée en formation : a-t-il été suffisamment travaillé ? Pour d'autres motifs (inintérêt, inaptitude médicale) des questions similaires se posent également : les stagiaires ont-il réalisé des évaluations en milieu de travail (ou équivalent) pour déterminer leur intérêt au secteur d'activité ? Pour quelles raisons l'inaptitude n'a-t-elle pas été détectée avant ? Enfin, les problèmes de santé des stagiaires sont un facteur non négligeable d'abandon puisque 9% abandonnent pour cette raison. D'ailleurs, même s'ils n'entraînent pas nécessairement un abandon, les problèmes de santé sont, selon les organismes de formation, à l'origine d'arrêts maladie plus fréquents chez les stagiaires SPRF que chez les autres stagiaires. Au-delà du motif d'abandon, il est intéressant d'observer le moment où les stagiaires abandonnent pour mieux en comprendre les causes.

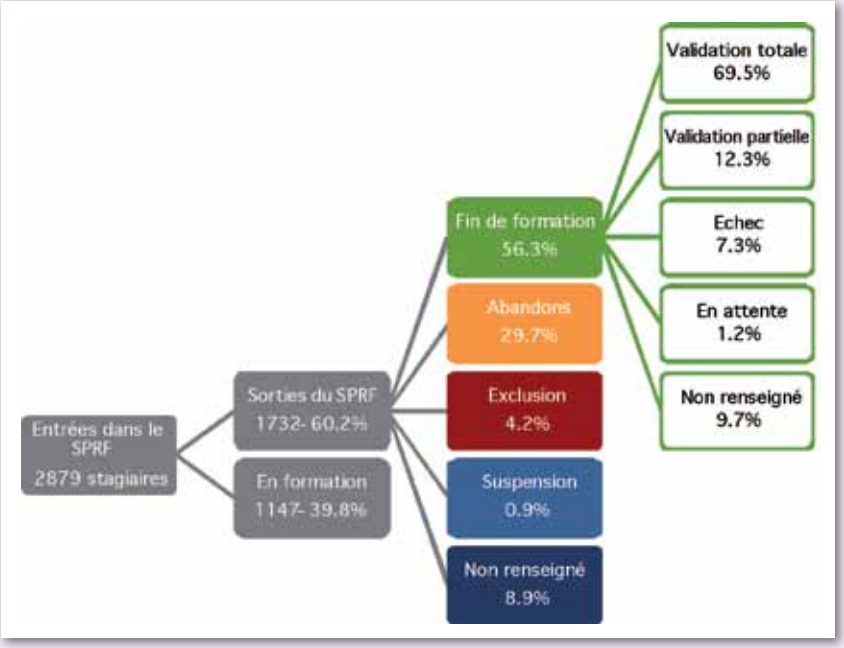
Classement des abandons et des exclusions selon le moment auxquels ils interviennent

Durée – Abandon	%
Moins d'un mois	49.6%
Entre 1 et 2 mois	11.9%
Entre 2 et 4 mois	19.8%
Entre 4 et 6 mois	11.3%
Plus de 6 mois	5.0%
Non renseigné	2.3%
Total	100.0%

Durée - Exclusion	%
Moins d'un mois	16.4%
Entre 1 et 2 mois	11.0%
Entre 2 et 4 mois	31.5%
Entre 4 et 6 mois	23.3%
Plus de 6 mois	17.8%
Total	100.0%

Pour près de la moitié des stagiaires, l'abandon intervient au cours du premier mois de formation et pour plus d'un quart (29%) il a lieu lors de la première semaine. Cette forte concentration des abandons sur le premier mois de formation souligne la nécessité d'approfondir le travail sur le projet professionnel des stagiaires avant l'entrée en formation. Quant aux exclusions, elles interviennent de façon plus éparse dans les parcours. Toutefois, dans la mesure où une grande majorité des exclusions ont pour motif l'absentéisme, on peut s'interroger sur la date de sortie indiquée dans les fichiers. Il est très probable qu'il s'agisse de la date à laquelle l'organisme de formation décide d'exclure le stagiaire, décision qui intervient très souvent après plusieurs rappels (dans le respect du règlement intérieur de l'OF). Ainsi, il se peut que le stagiaire ait abandonné plusieurs jours, semaines et peut-être même mois, avant que cette exclusion ne soit notifiée.

En analysant les données sur les stagiaires sortis du SPRF, on peut construire le schéma suivant qui récapitule l'ensemble des motifs de sorties[16].



Nous nous intéressons ici aux stagiaires sortis pour fin de formation, c'est-à-dire aux stagiaires étant allés au bout de leur formation, soit 56% des personnes sorties[17]. Parmi elles, près de 70% ont validé totalement leur formation (ce qui représente 39 % du total des sorties). Pour 12%, il s'agit d'une validation partielle, et plus de 7% sont sorties à la fin de leur formation sans aucune certification. L'objectif du SPRF étant de permettre l'accès à la qualification de personnes éloignées de l'emploi dans le cadre d'un parcours de deux ans maximum, on peut se demander pourquoi certains stagiaires ne poursuivent pas leur parcours en cas d'échec ou de validation partielle ?

Les raisons principales qui peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène sont d'ordres organisationnel, financier et légal. Tout d'abord, il paraît difficilement concevable qu'un stagiaire ayant échoué ou réussi partiellement recommence dans sa globalité la formation, il faut donc pour l'organisme de formation être en capacité de lui proposer de repasser seulement quelques modules ce qui n'est pas forcément possible.

Dans le cas où les organismes de formation seraient en mesure d'accueillir le stagiaire pour quelques modules uniquement, un autre problème apparaît : pour certains stagiaires, l'effort lié à la poursuite de seulement un ou deux modules devient trop élevé

[16] Les chiffres concernent les stagiaires entrés entre août 2009 et septembre 2010.
[17] Pour plus d'informations sur les abandons et les exclusions en cours de formation, cf. encart 2.

et ne lui permet pas de continuer son parcours. Ces cas poussent à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour sécuriser les parcours des stagiaires après un échec ou une validation partielle ainsi que sur les marges de manœuvre dont bénéficient les organismes de formation pour organiser cette poursuite de parcours.

Effectivement certaines contraintes légales imposées par des certificateurs laissent très peu de liberté aux organismes de formation pour faciliter l'accès à la certification. Par exemple, un stagiaire qui échoue lors de la première session d'examen en juin de l'année n ne pourra pas, dans certains cas, repasser les épreuves avant janvier de l'année n+1, ce qui rend difficile les modalités de prise en charge du stagiaire, par les organismes de formation, pendant ces mois d'attente.

Céline ALLO, Emilie BOURDU, Etienne FOUQUERAY,
Olivier BOUBA-OLGA Laboratoire CRIEF de l'Université de Poitiers

VOUS AVEZ DIT INNOVATION ?

Et si l'on prenait les principes du SPRF comme des opportunités pour modifier le fonctionnement des organismes de formation, renouveler les relations entre opérateurs, imaginer de nouveaux outils ? La plupart des acteurs sont gagnés par l'audace de changer les choses.

Manager le SPRF

Sylvie PETITJEAN, Région Poitou-Charentes, Directrice Générale Adjointe, en charge de l'Education, la Formation, l'Enseignement supérieur et la Recherche.

« *Pour prendre pied dans le tissu social d'accueil, et pour être finalement utilisées de manière effective, les décisions de changement doivent faire l'objet d'une appropriation par les utilisateurs, laquelle ne peut être aucunement décrétée* » Norbert ALTER[18]

Le Service Public Régional de Formation – SPRF – met en œuvre une injonction qui peut être ressentie comme paradoxale. La Région, productrice de normes, de limites, de contraintes demande aux organismes de formation mandatés d'innover : prenez des libertés, changez vos manières de faire, adaptez la durée au public et non à ce qui est préétabli dans les référentiels, repoussez les limites. Ces injonctions sont reçues avec autant de bonheur que d'angoisse.

Bonheur d'innover car l'innovation est devenue un concept très positif dans nos sociétés. L'innovation est considérée comme une ressource indispensable pour s'adapter, faire face à de nouveaux défis et prendre un avantage concurrentiel. Elle est reconnue comme essentielle dans l'acte de formation où le formateur se doit de mobiliser toutes ses capacités d'inventivité face à des situations de plus en plus nouvelles ;Wittorski parle de « flexibilité identitaire »[19]

Mais c'est aussi un risque. Montaigne disait : « *Quelque apparence qu'il y ait en la nouvelleté, je ne change pas aisément, de peur que j'ai de perdre au change.* ». Nous avons gardé cette crainte, l'innovation a à voir avec l'incertitude : quand nous mettons en œuvre une innovation, nous n'en connaissons pas toutes les conséquences, elle ne peut être totalement programmée et nous sommes sur le champ de la déviance : la demande est de transformer les règles sociales aussi bien que les relations entre acteurs, les hiérarchies, les dispositifs de gestion. Cette demande d'innovation vient accentuer le mouvement permanent dans lequel se trouvent les entreprises et les salariés qui est, nous le constatons au quotidien, fortement producteur de stress.

[18] *In les logiques de l'innovation éditions La Découverte -2002*
[19] *In analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement, Education Permanente n°118 -1994*

De plus, nous souhaitons innover mais nous ne pouvons changer, pour l'instant, l'ensemble du système : les organismes de formation le disent : les référentiels s'imposent, le marché et l'état de concurrence perdurent, le système de prescription ne bouge pas... Crozier le décrivait déjà en 1980 « *L'innovation, comme un écureuil en cage, continue par ses efforts à faire tourner le système auquel elle apporte son énergie sans pouvoir en changer* »[20]

Face à cette perception ambivalente de ce qui était demandé par la mise en place du SPRF, nous avons essayé d'accompagner au mieux ce processus de changement pour que chaque acteur se l'approprie. Nous avons travaillé sur trois axes : aider à la prise de conscience et à la compréhension de ce qui était attendu, rassurer les acteurs sur leurs marges de manœuvre et accompagner le changement.

Il fallait au démarrage faire passer le message autour de l'innovation : expliquer en quoi ce que demandait la Région était différent, pourquoi nous le demandions, quels en étaient les effets attendus. Nous avons travaillé sur la valorisation du nouveau dispositif pour que chacun soit motivé pour en faire partie. Cette mobilisation a été conduite sous forme de réunions de tous les organismes de formation concernés mais aussi dans le cadre du Forum de Formation Régional[21] qui réunit traditionnellement les prescripteurs de formation, les OPCA, les partenaires sociaux et les acteurs de la formation. De plus, les médias spécialisés ont repris le sujet et insisté sur le montage juridique sous forme de SIEG qui a permis ce processus d'innovation.

Le deuxième axe de notre action consistait à rassurer sur les marges de manœuvre, les modalités de mise en œuvre. Ceci s'est appuyé sur les visites dans les centres où nous pouvions entendre les difficultés : mettre en place les critères de service public complexifie le travail traditionnel. Il faut accepter tous les publics correspondant à la définition du cahier des charges, mais existe-t-il une limite ? Certaines personnes présentant des pathologies comme l'addiction ou les maladies mentales qui sont orientées sans que les prescripteurs aient les moyens de faire une analyse approfondie, ne sont pas en capacité de suivre une action de formation. Il faut aussi permettre des entrées permanentes : nous avons travaillé avec les organismes sur le rythme acceptable d'ouvertures successives en lien avec les rythmes des sessions d'examen.

Nous sommes intervenus auprès du rectorat qui a accepté de doubler les sessions dans les certifications concernées. Nous avons travaillé sur les modalités de l'individualisation : le temps en entreprise, comment l'utiliser, un centre de ressources à quelle condition est-ce bénéfique, le référent unique, quel est son rôle. Il nous a fallu entrer dans la conception même du parcours pour valider ou non telle ou telle pratique. Cette première période a été une période de co-construction de nouvelles normes. Le plus difficile a sans doute été le travail sur les budgets car nous avons retrouvé là les normes européennes qui nous obligent à exiger une transparence totale sur les coûts pour vérifier l'utilisation des fonds pour répondre aux critères de service public.

Le troisième axe concerne l'accompagnement. Notre objectif était double : créer un véritable réseau des organismes en charge du SPRF pour que la coopération facilite les constructions de parcours et accompagner la professionnalisation des acteurs pour qu'ils puissent répondre

[20] *In la crise des régulations traditionnelles éditions Gallimard -1980*
[21] *Forum de l'année 2009 : « la formation entre marché et service public ? »*

aux exigences posées par le mandatement. Nous avons donc créé des comités de pilotage à la fois départementaux et par réseau. Les comités départementaux réunissent les organismes de formation, les prescripteurs locaux et les techniciens référents de la Région ; ils traitent des problèmes très opérationnels et assurent une bonne communication entre les participants.

Ces comités sont plébiscités par les organismes qui y voient l'occasion d'un véritable dialogue entre partenaires. Ils sont réunis tous les deux mois. Les comités de réseaux regroupent les organismes de même nature (AFPA, Greta, associations...) qui ont des problèmes spécifiques induits par leur structure propre. Un comité régional, tous les six mois, complète ce dispositif de pilotage et renforce le dialogue.

Pour compléter cet accompagnement, nous avons fait appel à un cabinet de consultants[22] qui a proposé la mise en place des groupes de co-développement, outils de mutualisation des pratiques et d'échanges composés sur la base du volontariat des organismes de formation et qui ont impulsé une nouvelle forme de partenariat mais dont la limite est justement la liberté qui leur est donnée de partager ou non les outils ou les procédures. Mais la coopération ne se décide pas à priori, elle se construit. Et nous avons quelques exemples d'avancées intelligentes sur les doubles certifications par exemple.

Le SPRF a mis en mouvement un système et il nous faut en toucher tous les acteurs. Actuellement, il faut reconnaître que les cadres des organismes de formation sont plus impliqués que les formateurs. Un programme de conférences et de formation de formateurs est venu compléter ce dispositif. Il nous reste à faire comprendre à certains prescripteurs qu'ils ont aussi un rôle majeur à y jouer. Par contre, et de manière beaucoup plus importante que nous ne l'avions présagé, ce dispositif a changé les pratiques et par la suite l'organisation des services du Conseil Régional. L'innovation n'est pas un jeu dont on sort indemne.

Au final, nous avons construit pas à pas un dispositif de pilotage pour permettre à chacun de prendre ses marques dans ce processus d'innovation. Notre objectif est bien que ce qui est pour l'instant innovant devienne la norme pour l'ensemble des actions de formation. En effet, le choc des cultures : l'une de standardisation de l'offre et de la demande et l'autre de réponse individualisée ont du mal à cohabiter. Et plus l'organisme est important et structuré, plus ce choc est difficile à accepter. Il nous faut pourtant croire à une contamination possible des process du SPRF sur l'ensemble de l'offre. Schumpeter parle à ce sujet de « destruction créatrice », le concept est attirant, en effet.

Nous allons donc continuer à accompagner les acteurs mais le rappel à la norme co-construite sera de plus en plus prégnant. Dès cette année, les audits auront pour but de pointer les dysfonctionnements et de proposer des évolutions pour correspondre aux modalités qui ont été considérées comme acceptables par les partenaires du SPRF.

[22] *Il s'agit du cabinet Mensia associé au cabinet MCVA*

PAROLES D'ACTEURS : DE NOUVELLES COMPÉTENCES AU SEIN DU SERVICE FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA RÉGION

Pascaline HANAUER, Sophie BIOJOUX, Guy QUADRIO, chargés de mission du service Formation professionnelle

Le service formation professionnelle constitue un acteur clé de la réussite du SPRF. A la fois dans un rôle d'animation, au plus proche des réalités des organismes de formation, il se positionne également comme le garant des principes posés par le Service public régional de formation professionnelle.

Pour les trois chargés de mission du service, l'accompagnement à la mise en œuvre du SPRF a généré des changements majeurs dans leur relation avec les organismes de formation ainsi que dans leurs pratiques et leur posture professionnelles.

Un nouveau mode de relation avec les organismes de formation

Avant la mise en place du SPRF, les relations entre organisme de formation et Région étaient globalement « *à l'appréciation de chacun : chaque agent faisait vivre la relation avec les organismes à sa façon suivant son parcours, sa curiosité, son appétence* ». Témoin de ce mode de relation, le fait qu'avant le SPRF *« un dispositif trouvait son identité par rapport au chargé de mission qui en avait la charge, et pas toujours par rapport à un cadre d'intervention plus global, porté par la Région* ».

Avec le SPRF, les chargés de mission ont instauré un nouveau mode de relation avec les organismes : face à l'ampleur du projet ils ont dû « *les accompagner au plus près, pour les appuyer dans la mise en œuvre du SPRF* », ce qui a nécessité de construire avec eux « *l'opérationnalité du dispositif, en cheminant côte à côte pour trouver des réponses à des questions sur lesquelles personne n'avait de vision technique a priori* ».

Concrètement, les chargés de mission ont joué plusieurs rôles auprès des organismes, à commencer par un travail de « *pédagogie du dispositif* » consistant à « *expliquer le SPRF, en se portant garant de ses principes, de façon à permettre à tout le monde de se l'approprier de manière identique, sans que s'installent de disparités territoriales* ».

Parallèlement, ils ont animé le dispositif via les comités de pilotage réseau réunissant les organismes et, élément nouveau, les comités départementaux mettant « autour de la table » organismes de formation et prescripteurs d'un même département. « *Les premiers comités départementaux ont été difficiles* » témoigne un chargé de mission. « *Comme toute nouveauté cette configuration a pu engendrer de l'inquiétude, des questions, de nombreuses sollicitations de la Région. Mais ces comités départementaux ont été l'occasion d'entendre et d'écouter les autres. On a pu faire connaissance et mettre chacun de côté ses propres contraintes pour apprendre à travailler ensemble. On a appris à faire ensemble sans forcément incriminer l'autre.* »

Ces comités départementaux dédiés au SPRF ont créé du lien entre Région, organismes de formation et prescripteurs et trouvent aujourd'hui une résonnance au-delà du seul SPRF. D'une part ils ont posé les bases d'un véritable réseau des acteurs de la formation sur le territoire et, « *demain, si on monte un autre dispositif, il est évident que ce sera beaucoup*

plus facile, parce que le SPRF a insufflé cette nouvelle dynamique », mais également parce qu'organismes et prescripteurs se saisissent de ces moments privilégiés pour interpeller la Région sur sa politique globale de formation.

Une nouvelle posture

Au moment de la conception du SPRF, les chargés de mission ont souhaité être associés aux travaux considérant que « *le sujet était suffisamment complexe pour que les parcours des uns et des autres alimentent la réflexion* ». Rapidement donc, ils ont été partie prenante des travaux sur les aspects juridiques et techniques, et ont peu à peu pris de nouvelles responsabilités.

La mise en œuvre du SPRF et les exigences de la Région en matière d'individualisation ont nécessité de leur part qu'ils « montent en compétences » sur des sujets mais également des domaines sur lesquels ils n'avaient pas l'habitude d'intervenir. « *Avec le SPRF, indique un chargé de mission, j'ai senti qu'il y avait une volonté de notre hiérarchie de nous encourager à avoir une fonction moins administrative, moins gestionnaire* » ce qui les a amenés progressivement à traiter de questions relatives à l'ingénierie pédagogique, dans de nouveaux secteurs, avec de nouveaux modes d'intervention.

La nature du SPRF et la nécessité de disposer d'une vision globale du dispositif ont contribué à « décloisonner les fonctions » qui étaient traditionnellement dévolues aux chargés de mission. Ainsi, ceux-ci ont pu découvrir des actions de formation sur d'autres domaines que ceux dont ils avaient jusqu'alors la charge. Un chargé de mission témoigne ainsi que le SPRF lui a permis de « *sortir des seules formations sanitaires et sociales et d'ajouter ainsi plusieurs cordes à son arc* », en intervenant sur des formations de nature diversifiées.

De la même façon, l'animation des comités départementaux et des comités de pilotage leur a donné un rôle nouveau d'animateur du dispositif, et a nécessité de faire émerger une plus grande coordination au sein du service, afin de disposer d'une vision du SPRF qui ne soit pas cantonnée à leur seul périmètre d'intervention.

Un des points majeurs du changement semble être leur intervention sur le terrain par le biais des visites dans les centres, élément qui a profondément modifié leurs habitudes professionnelles : « *on a déconcentré un service de stature très « régionale », en sortant des locaux pour aller sur le terrain* » ce qui « *n'est pas culturellement implanté dans la Région* ». Aujourd'hui, cette pratique s'est largement répandue puisque les chargés de mission du service effectuent des visites régulières dans les centres au cours desquelles ils ont la possibilité d'observer des temps de formation, de rencontrer des stagiaires ou d'échanger avec les formateurs, se situant ainsi au plus près des réalités du terrain.

« *Aller sur le terrain c'est aussi progresser au contact des autres. C'est essentiel dans le SPRF car ça nous permet d'identifier des sujets précis sur lesquels il faut progresser, de les faire remonter en interne et de mieux mesurer les choses que dans des réunions formelles où la parole est plus institutionnalisée. Ca nous permet aussi de nous rendre compte concrètement des difficultés des organismes de formation et de nous mettre à leur place.* »

La perception de la Région de ce que le SPRF a changé pour les organismes

Le principal changement engendré par le SPRF est sans aucun doute la nature des publics accueillis par les centres : « *les organismes n'avaient pas l'habitude de ces publics qui n'entraient pas en formation car il y avait de fait sélection à l'entrée, ce qui n'est plus le cas avec le SPRF. Aujourd'hui, le public est plus jeune, peu ou pas qualifié, parfois en proie à des difficultés qui dépassent le seul aspect de l'apprentissage.* »

De nouveaux besoins sont apparus et les organismes se sont interrogés sur leurs moyens pour y faire face : Quelles clés pédagogiques apporter pour former un public en situation d'illettrisme ? Comment intervenir sur l'éducation de base ? Comment faire face à des situations sociales parfois complexes ? Pour y répondre, les organismes ont du adopter de nouvelles stratégies qui ont modifié leur organisation, que ce soit l'association avec des co-traitants ou des sous-traitants qui participent à l'accompagnement, ou la création d'un poste de « *coordonnateur SPRF* » ad hoc.

Les chargés de mission constatent également que tous les organismes ont mené un « *travail important sur leur règlement intérieur car il a fallu poser des règles pour justifier auprès de la Région de l'exclusion de certains stagiaires, ce qui était totalement nouveau* ».

En termes d'organisation, le SPRF a également nécessité de « faire bouger » leurs pratiques. A titre d'exemple, afin d'assurer leur mission de service public, les centres ne peuvent désormais plus fermer plus de 8 jours consécutifs sur l'année.

Mais l'individualisation des pratiques de formation a également un impact majeur sur l'individu pour qui le dispositif a été construit. Au travers des visites en centre mais également des comités d'usagers, lieux privilégiés de rencontre avec les stagiaires, les chargés de mission ont pu faire le constat que « *certains sont perturbés par le SPRF, notamment par le fait que tous n'ont pas le même parcours, que de nouveaux arrivent dans un groupe constitué tandis que d'autres en sortent, qu'ils ne fassent qu'une partie de la formation… Par ailleurs, certains ont des attentes vis-à-vis de leur formation qui doit être conforme à leurs représentations souvent calquées sur un modèle « scolaire ». Cela nécessite de la part des organismes un travail d'explicitation de leurs choix pédagogiques auprès du groupe, ce qui n'était jamais le cas avant.* »

Les chargés de mission ont aujourd'hui le sentiment que le SPRF a contribué à « *recentrer collectivement le service sur son objectif principal : s'occuper de formation professionnelle plus que de procédures de marchés publics* » ce qui a eu un impact majeur sur leur posture, leur compétences, leurs champs d'intervention et a largement contribué à faire évoluer leurs rôles et leurs fonctions.

La nouvelle relation qui s'est construite avec les organismes et qui consiste à « *cheminer côte à côte* » pour progresser collectivement a également permis de constituer un réseau solide des acteurs de la formation professionnelle sur le territoire.

C'est bien dans cette voie que la Région entend aujourd'hui poursuivre son action, en s'attachant demain à approfondir sa relation avec les prescripteurs, pour améliorer l'orientation et l'accès au SPRF.

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

LA RÉMUNÉRATION DES STAGIAIRES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN POITOU-CHARENTES

Philippe MAIRE, chef du service Rémunération et Sophie BIOJOUX, chargée de mission service formation professionnelle

La question de la rémunération est cruciale pour les stagiaires de la formation professionnelle et se pose avec plus de sensibilité encore pour les publics les plus éloignés de l'emploi, peu ou pas qualifiés, que l'on retrouve dans le SPRF, et qui sont de fait, plus fragiles que les autres. Pour eux, les retards de paiement ont des conséquences lourdes qui peuvent les contraindre à abandonner une formation pourtant porteuse d'emploi durable.

Considérant que la rémunération constitue « *un des éléments de la sécurisation des parcours* » la Région Poitou-Charentes a inauguré l'année 2011 avec des mesures fortes en faveur de la rémunération des stagiaires tant sur l'internalisation de la gestion de la rémunération au sein de la Région que sur la rémunération même des stagiaires, qui se situe parmi les plus favorables du territoire national.

L'internalisation de la rémunération : l'aboutissement d'un processus amorcé il y a plusieurs années

Jusqu'en 2004, les Régions interviennent peu dans la gestion de la rémunération et le paiement des stagiaires de la formation professionnelle. Ces fonctions sont en effet assurées par l'Etat (DRTEFP) pour le compte des Régions jusqu'en 1989 puis par le Cnasea, devenu depuis l'ASP[23], à qui les Régions confient un mandat global pour la gestion de la rémunération des formations qu'elles financent.

En 2004, pour être en conformité avec les évolutions du Code des Marchés Publics, les Régions se voient dans l'obligation de mettre en concurrence plusieurs prestataires pour assurer la gestion de la rémunération. Dans le même temps, elles sont appelées à s'intéresser de plus près à ces questions.

En Poitou-Charentes, si le prestataire choisi a donné satisfaction les premières années, la Région a vu la situation se dégrader à partir de 2009, avec l'accumulation de retards dans la gestion des dossiers, entrainant « *des situations financières très délicates, voire catastrophiques pour les stagiaires* ». Face aux conséquences parfois dramatiques engendrées par ces retards, la Région a fait le choix d'internaliser la gestion de la rémunération en créant un service dédié le 1er janvier 2011. Cette initiative n'est d'ailleurs pas propre à la Région Poitou-Charentes : « *elle est dans l'air du temps et d'autres Régions (Bretagne, Picardie...) suivent actuellement ce même mouvement* ».

En termes de résultats, le Région identifie deux gains majeurs : « *la maîtrise de la chaîne de traitement répondant à des exigences de rapidité, régularité et justesse du*

[23] *Agence des Services et de Paiement*

***paiement mais également, la réactivité et l'adaptabilité de l'outil en fonction des évolutions des politiques régionales en matière de rémunération des stagiaires de la formation professionnelle* ».**

Le service Rémunération fait par ailleurs le constat que l'internalisation de la gestion de la rémunération est probablement le fruit d'un processus de maturation amorcé il y a plusieurs années : « *jusqu'en 2004, les Régions étaient très peu professionnalisées sur la compétence rémunération, dans la mesure où le Cnasea disposait de l'expérience acquise. Depuis 2004, avec la rédaction de cahiers des charges, le suivi des prestataires, les agents ont progressivement atteint une expérience suffisante en interne qui permet aujourd'hui d'internaliser cette fonction. C'est sans doute quelque chose qu'on n'aurait pas pu faire il y a 5 ou 6 ans car il n'y avait pas encore la maîtrise de la chaîne de traitement.* »

Un service en interne dédié à la rémunération et au paiement des stagiaires

Le service Rémunération se compose de neuf personnes, chargées de la gestion des dossiers de rémunération et du paiement des stagiaires. Cette activité représente un budget de près de 9 millions d'euros pour un nombre de dossiers estimé à 4000 par an. Pour réaliser sa mission, le service s'appuie sur un outil extranet qui répond à la fois aux fonctionnalités de base mais qui est également appelé à progresser « au fil de l'eau » sur la base des évolutions des modalités de rémunération par la Région ainsi qu'à partir des besoins remontés par les organismes de formation dans leur utilisation quotidienne de l'outil.

L'outil est par ailleurs destiné à évoluer à d'autres niveaux, d'une part, pour permettre aux stagiaires d'accéder aux différentes pièces de leur dossier, et d'autre part, pour permettre d'extraire des données sur les stagiaires qui viendront alimenter l'évaluation des politiques conduites.

L'internalisation de la rémunération aura un impact direct sur les pratiques des organismes et de la Région. Ils deviennent, de fait, les acteurs clés de l'efficacité et de la qualité de la nouvelle organisation. Comme l'indiquait Sylvie Petitjean lors du séminaire sur le SPRF le 14 décembre dernier, c'est bien « *la diligence des organismes de formation [qui] fera l'efficacité de la Région* » sur la question de la rémunération.

Afin d'atteindre cet objectif commun, la Région insiste d'ailleurs sur la nécessité d'accompagner les organismes de formation : « *le fait d'informatiser et de dématérialiser peut avoir tendance à désincarner les choses ; en contrepartie, la Région doit s'investir dans la relation humaine en accompagnant les organismes de formation, et ce, pour répondre à l'objectif partagé de fournir une rémunération au stagiaire dans les meilleures conditions possibles* ». C'est pourquoi la Région propose aux utilisateurs un appui accessible via une plate-forme téléphonique ouverte en continu, ainsi que des sessions de formations pour aider les utilisateurs à s'approprier l'outil.

De nouvelles conditions de rémunération pour les stagiaires

Consciente que la rémunération peut constituer un frein pour l'entrée des stagiaires en formation mais également dans un souci de simplification et d'adaptation aux besoins des individus, la Région a mis en place depuis le 1er janvier 2011 de nouvelles conditions de rémunération en faveur des stagiaires bénéficiant de formations financées par la Région.

Ces nouvelles dispositions qui représentent un investissement estimé à 1,5 million d'euros par an, témoignent du volontarisme de la Région :

- **le versement d'une prime d'entrée de 150 € pour toute formation supérieure à 70 heures à compter du 6e jour de présence ; cette aide ayant pour objectif d'aider les stagiaires à assumer, au démarrage, les frais induits par une entrée en formation,**
- **une bonification mensuelle de 100 € pour les familles monoparentales, publics les plus en difficulté, pour lesquels la rémunération au cours de la formation représente l'unique ressource financière,**
- **l'instauration de nouveaux barèmes bonifiés pour les formations portant sur les priorités régionales (métiers en tension, croissance verte) et leur augmentation à hauteur de 800 €.**

D'autres mesures ont été prises pour faciliter le quotidien des stagiaires et leur permettre de bénéficier de dispositions équivalentes à celles figurant dans le code du travail, notamment la création d'un nouveau motif d'absence pour enfant malade de moins de 12 ans (3 jours ouvrés sur la durée de la formation) ou encore, la possibilité de porter l'absence à 5 jours ouvrés en cas de décès d'un enfant ou d'un conjoint.

Concernant la vie quotidienne une aide forfaitaire unique a été créée pour la prise en charge des frais annexes : 33 €/mois pour le transport seul et 63 €/mois pour le transport et l'hébergement, lorsque le centre de formation est éloigné de 25 km ou plus du domicile du stagiaire.

Les autres dispositifs déjà en vigueur demeurent, que ce soit la voiture à 1 € ou la prise en charge des frais de repas et d'hébergement par la Région pour l'ensemble des stagiaires du SPRF.

En contrepartie, le stagiaire s'engage à respecter des règles, formalisées dans « l'attestation d'engagement à suivre une formation », pièce constitutive du dossier de demande de rémunération. Le document signé par le stagiaire stipule notamment que celui-ci s'engage, en cas d'abandon sans motif légitime ou d'un renvoi pour faute lourde à « rembourser la totalité des rémunérations versées depuis le début de la formation »

Au final, il s'agit bien d'une responsabilité partagée entre l'organisme qui délivre la formation et la Région qui la finance pour assurer au stagiaire une rémunération dans des délais normaux et sans erreur dans le traitement du dossier.

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

L'accompagnement formatif des organismes : un certain rapport au savoir et à l'action

Josette LAYEC, Directrice d'études au Cnam, chargée de cours en Sciences de l'éducation à l'université de Tours

Clémence SORIA, consultante, MENSIA Conseil

Une ingénierie de la formation qui va du travail à la formation

Le projet du SRPF suppose de développer une ingénierie stratégique de la formation des adultes qui aide à parcourir le chemin qui va du travail, et plus largement de l'activité, à la formation et pas seulement l'inverse. Il s'agit de mettre en œuvre une autre conception des rapports entre travail et formation, moins statique, intégrant leurs alternances temporelles et s'appuyant sur l'expérience et les rapports subjectifs au travail que chacun entretient.

De ce fait, les postures du formateur sont directement interrogées en termes de posture par rapport au savoir. Il ne s'agit pas essentiellement de tenir compte de ses propres connaissances mais plutôt des acquis expérientiels des différentes personnes qui composent le groupe, des rythmes d'apprentissage, des conditions d'apprentissage et des formes de reconnaissance proposées. Il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs formalisés produits par les scientifiques en espérant qu'ils seront appliqués efficacement mais aussi de se mettre à l'écoute des savoirs pratiques produits et mis en œuvre par les apprenants dans l'action, et du sens de leur travail dans leur vie.

Dans le SPRF, on partage l'idée que la compétence au travail, s'acquiert, pour partie, conjointement dans l'action et par la réflexion sur l'action et que cela nécessite d'intégrer les temporalités nécessaires à ces apprentissages. L'émergence depuis une vingtaine d'années des travaux de recherche sur l'autoformation dans la formation professionnelle (Carré), sur la formation expérientielle (Pineau), et plus largement sur l'autoformation, font directement écho à cette conception des rapports entre travail et formation. Ces approches identifient l'importance de l'activité réflexive des sujets (Mezirow). Ces temps de réflexivité sont intégrés par certains organismes de formation et par certains formateurs dans les actions du SPRF.

Le pari qu'il y a plus de compétences détenues que celles présentées spontanément par les professionnels

Yves Clot a montré que les professionnels, interrogés sur leurs pratiques, tendent dans un premier temps, à décrire leur travail tel qu'il est prescrit par l'institution ou le commanditaire. Ainsi, on peut dire que ce que l'on entend des pratiques professionnelles des apprenants mais aussi des formateurs et des gestionnaires ne recouvre que très partiellement ce qui est mis en œuvre et on peut postuler que les professionnels engagés dans les actions du SPRF développent souvent bien plus de compétences et de savoir faire qu'ils ne le disent dans un premier temps. C'est ainsi que les pratiques quotidiennes ne sont pas, ou peu, socialisées sauf si l'on prend le temps de les faire émerger, de les mettre en perspective et de les formaliser. Clot a montré que passée cette étape de référencement exclusif au prescrit, les professionnels peuvent, s'ils sont accompagnés, aborder la description du travail réel c'est-à-dire tel qu'ils

le perçoivent et que seule la confrontation croisée entre praticiens permet d'accéder au réel du travail.

Un accompagnement formatif adapté aux enjeux du SPRF

Imaginer et concevoir un processus d'accompagnement formatif des organismes de formation de Poitou-Charentes qui soit non seulement à la hauteur des enjeux et de la philosophie du SPRF, mais qui, de plus, mette en œuvre certains des principes de la formation individualisée, tel a été le challenge auquel le Conseil Régional s'est attelé. Parmi les outils mis à disposition, figurent les groupes de co-développement.

Dans le SPRF, dispositif innovant et qui exige le partenariat entre acteurs ponctuellement concurrents, la création professionnelle est quotidienne et les acteurs peuvent être placés dans des doubles contraintes parfois lourdes à gérer autant pour les opérateurs que pour le commanditaire :

- montrer, par des discours avant même la réalisation de l'action, que la compétence pour mettre en œuvre ce dispositif est présente,
- faire évoluer les pratiques des professionnels pour les rendre adéquates aux discours prononcés,
- identifier et valoriser les compétences des gestionnaires et formateurs permettant la réalisation de l'action,
- piloter son organisation de manière suffisamment ouverte sur l'extérieur pour communiquer sur les réalisations internes mais aussi bénéficier des apports et avancées des partenaires,
- coopérer avec d'autres organismes pour les actions mises en œuvre au sein du SPRF sans oublier qu'à d'autres moments et dans d'autres dispositifs, c'est la concurrence qui sera le cadre des relations.

Le dispositif vise à optimiser la mise en œuvre du Service Public Régional de Formation Professionnelle en proposant aux organismes de formation une démarche d'accompagnement leur permettant conjointement de travailler à l'organisation opérationnelle de leurs prestations.

Un dispositif d'accompagnement qui s'inscrit dans une approche praxéologique

Issus de travaux de Champagne et Payette, dans la droite ligne des travaux de Lewin, Schön et Argyris, les groupes de co-développement s'inscrivent dans l'approche épistémologique de la praxéologie (Saint Arnaud) : le praticien n'est pas un consommateur de savoir et il peut, sous certaines conditions, devenir un producteur de savoir. « *Le groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants...* »[24]

Il s'agit de former une communauté d'apprentissage au sein de laquelle chaque membre peut réfléchir, encouragé par les questionnements et apports des autres participants, sur sa façon d'intervenir, sur le dispositif mis en œuvre, sur les outils utilisés,… en soumettant à ses collègues une situation à l'œuvre, qui a soulevé des difficultés, des enjeux, des questions ou des dilemmes. Le groupe de co-développement est centré sur l'action, sur des problématiques concrètes de terrain. Il permet, par la variété de contributions des membres, de multiplier les perspectives d'action de chaque membre, d'explorer les différents modes d'action possibles, d'étayer ou de conforter les choix opérationnels.

[24] *In Champagne et Payette, PUQ, 1997.*

Les groupes de co-développement sont ainsi l'occasion d'expérimenter, pour les formateurs et les gestionnaires quelques uns des principes sous jacents au SPRF :

• la pratique a des savoirs que la science ne produit pas,

• apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir,

• échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles par ailleurs,

• le praticien en action est une personne unique dans une situation unique : il ne faut donc pas séparer la personne de sa situation,

• la subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.

L'accompagnement des groupes de co-développement

La mise en place des groupes de co-développement a nécessité de proposer un accompagnement qui permette aux organismes de s'approprier un cadre méthodologique exigeant.

A l'origine de la démarche, un séminaire de présentation des groupes de co-développement a été proposé aux organismes avec trois objectifs :

• appréhender la méthode proposée ainsi que ses enjeux,

• constituer les premiers groupes de co-développement à partir de thématiques identifiées comme pertinentes dans le cadre de l'individualisation des pratiques. Six thématiques ont ainsi émergé aboutissant à la constitution de six groupes comprenant entre cinq et dix participants :

- Modalités de formation diversifiées
- Accompagnement tout au long du parcours
- Outils d'autoformation
- Coopération entre acteurs / Ajustement permanent
- Positionnement
- Prise en compte des acquis

• organiser les premières séances des groupes : un coordonnateur a été désigné dans chaque groupe pour assurer l'organisation de la première séance, de la gestion des inscriptions, à l'accueil des participants au sein de son organisme, au rappel des règles de fonctionnement du groupe.

Cette journée de sensibilisation a été nécessaire pour impulser une première dynamique mais également pour poser les bases d'une compréhension commune et partagée de la méthode et des enjeux.

Au sein des groupes de co-développement, nous sommes intervenus en appui, en fonction des besoins, pour la préparation de la séance, l'animation de celle-ci mais également pour la formalisation des échanges à des fins de capitalisation sur la base d'un document susceptible d'être partagé à l'intérieur et à l'extérieur du groupe.

En 6 mois, 32 réunions de co-développement ont été organisées sur l'ensemble du territoire picto-charentais. Les organismes de formation se sont d'ailleurs saisi des groupes de co-développement pour approfondir leur connaissance respective en organisant les séances au sein d'un organisme de formation différent à chaque fois ; les acteurs ont ainsi pu appréhender de manière concrète le contexte et le terrain d'intervention des autres organismes.

ILLUSTRATION DES GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT

Le groupe « Modalités de formation diversifiées » s'est interrogé sur les manières de faire de la période en entreprise une ressource formative en tant que telle, intégrée au parcours de formation en centre.

C'est en exposant un cas pratique qui interrogeait les limites de l'accompagnement par les organismes de formation, que le groupe « Accompagnement tout au long du parcours » a souhaité construire des outils communs dédiés à l'accompagnement des stagiaires du SPRF. En plus d'un document d'engagement réciproque signé par l'organisme de formation, incluant le cas échéant le cotraitant ou le sous-traitant, et l'apprenant, le groupe a conçu un livret de suivi du stagiaire tout au long de son parcours, pouvant être renseigné par les différents intervenants.

Notre perception des groupes de co-développement

Il y a fort à parier que les organismes de formation ont eu, vis-à-vis des groupes de co-développement une première réaction de défiance. La méthodologie souvent qualifiée de « contraignante » et le sentiment que la Région ne les sollicitait que pour « une réunion de plus » étaient probablement dominants. A cela, s'ajoutait l'idée que les groupes ne permettraient pas « d'aller contre » les phénomènes de concurrence entre organismes peu enclins à partager leurs « secrets de fabrication » à l'occasion de ces groupes.

Force est de constater que l'expérimentation par les organismes de la modalité « groupe de co-développement » a transformé cette défiance première en un intérêt croissant puis en un sentiment de réel enrichissement.

La méthodologie des groupes de co-développement a permis semble-t-il de poser un cadre propice à la production au cours de la séance : le cadre structure les interventions de tous les membres du groupe et permet à chacun d'occuper une fonction propre en adoptant la posture associée à son rôle, « client » ou « consultant ».

Les réunions quant à elles demandent un temps et un investissement important de la part des organismes (temps de préparation, de déplacement, tenue de la séance, compte-rendu…) mais elles semblent leur être vite apparues comme des temps de respiration nécessaires pour se poser sur une pratique ou un objet de celle-ci.

Dans la perspective du groupe de co-développement, la formalisation à l'écrit, qui intervient à la fois en amont et à l'issue de la séance, semble être le premier acte d'une analyse de ses pratiques professionnelles, ses difficultés certes mais également ses points d'appuis, et permet la valorisation de ce qui a été déjà engagé et la visualisation du chemin restant à parcourir.

La réunion de co-développement constitue alors une consultation qui permet d'aller vers l'explicitation (dire « ce qu'on fait », « comment on le fait » mais également « pourquoi on le fait »), et s'enrichit des expériences des autres organismes ainsi que de la confrontation entre praticiens qui émerge au cours de la séance.

Au-delà, les groupes de co-développement constituent des moments de convivialité où des échanges informels jouxtent la consultation à

proprement parler, permettant de se connaitre, et de se reconnaitre en tant que pairs, éléments clés pour poser les bases d'un réseau solide des acteurs de la formation professionnelle sur le territoire.

Des progrès peuvent encore être réalisés au sein de ces groupes de co-développement dont l'organisation est fragile, tenue aux contraintes de temps des organismes, souvent pris dans leurs activités quotidiennes.

Il nous semblerait notamment intéressant de pouvoir constituer des groupes de co-développement associant prescripteurs et organismes de formation ou encore de rendre visible la formalisation des pratiques en s'appuyant sur un espace de travail collaboratif dédié au SPRF, projet actuellement en cours.

On peut imaginer pour la suite que les groupes de co-développement trouvent un écho au sein de l'organisme lui-même : les pratiques exposées et enrichies au cours de ces séances pourraient être mieux partagées avec l'ensemble des acteurs qui, au sein d'un organisme, sont touchés par la question de l'individualisation ; parallèlement, le groupe de co-développement pourrait constituer une modalité pédagogique à part entière qui soit utilisée avec les stagiaires du Service Public Régional de Formation professionnelle.

MÉTHODOLOGIE DES GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT

Modalités de travail

- **un groupe de 5 à 8 personnes**
- **des séances de travail de 4 heures à 7h (en fonction des lieux géographiques d'origine des participants et en fonction de leur disponibilité en dehors des séances)**
- **un rythme de rencontre entre 4 et 6 semaines**
- **une durée de 4 à 6 mois pouvant être renouvelée en fonction du souhait des participants**

Déroulement d'une séance

Tour à tour, les participants prennent le rôle de « client » pour exposer une pratique, un dispositif, un outil, qu'ils ont mis en œuvre, et les questions qu'ils se posent, pendant que les autres agissent comme « consultants » pour aider ce client à enrichir sa compréhension sur ce qu'il a réalisé et développer sa capacité d'action. Pour assurer le succès d'une telle démarche, on doit respecter une série de 8 étapes :

- **préparation avant la séance de travail et par écrit du cas qui sera exposé,**
- **ouverture de la séance de travail : désignation en début de séance, d'un animateur, garant de la méthodologie et partage des « règles du jeu » (confidentialité, temps imparti...),**
- **exposé de la situation par le client, moment au cours duquel les autres membres du groupe écoutent avec attention et empathie,**
- **clarification de la situation : formulation de questions factuelles par les consultants permettant d'expliciter le cas exposé,**

- **contrat : formulation par le client de ses attentes vis-à-vis du groupe,**
- **réactions, commentaires, suggestions du groupe qui livre ses impressions et perceptions sur le cas présenté, de façon à proposer une « autre façon de voir ». Le client écoute et s'en tient à des questions visant à clarifier les propos de ses collègues,**
- **synthèse : au début de cette étape, il est recommandé de prendre quelques minutes de reflexion au cours desquelles chaque membre du groupe écrit les idées à retenir. Tour à tour, client et consultants font une synthèse personnelle de ce qu'ils retiennent et indiquent la façon dont ils entendent donner des suites à ce qu'ils ont entendu,**
- **clôture de la séance de travail : chacun exprime la manière dont il a vécu la rencontre, identifie ses découvertes, ses apprentissages, les opportunités qui sont apparues… C'est ici que la notion de co-développement prend tout son sens.**

ÉTUDE CRIEF : PERCEPTION DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT

		Utilité des groupes de co-développement pour la mise en place du SPRF				
		Très inutile	Plutôt inutile	Plutôt utile	Très utile	Effectif
Opérateurs	Coordinateur	0	1	2	6	9
	Référent unique	0	0	3	1	4
	Responsable	0	1	0	0	1
	Total	0	2	5	7	14

Lecture : 6 coordinateurs jugent les groupes de co-développement très utiles pour la mise en place du SPRF.

Les groupes de co-développement font l'unanimité au sein des opérateurs y participant : 12 des 14 personnes interrogées les considèrent comme étant plutôt utiles (5 personnes) ou très utiles (7 personnes) pour la mise en place du SPRF alors que seulement 2 opérateurs estiment qu'ils sont plutôt inutiles. Les raisons de ce jugement de l'utilité des groupes de co-développement tiennent dans ce qu'ils apportent au quotidien aux opérateurs y participant. Ils sont l'occasion :

- **d'échanger sur les pratiques de chacun et ainsi de les faire évoluer,**
- **de construire « ensemble » le dispositif (mutualisation d'outils communs),**
- **de développer des relations avec des opérateurs provenant d'autres organismes de formation (parfois même avec des concurrents),**
- **de se rassurer par rapport aux difficultés rencontrées car selon une référente unique, « *sans avoir forcément les mêmes pratiques et les mêmes fonctionnements on rencontre tous les mêmes problèmes* ».**

Malgré les aspects globalement très positifs des groupes de co-développement, certains participants regrettent, tout de même, le manque de résultats concrets qui en émanent : « *ça n'avance pas vite* ». De plus, l'échange est parfois limité car les organismes de formation sont concurrents : « *on n'est pas dans une vision idyllique, on ne dit pas tout* » affirme une référente unique.

Ces constats mettent en évidence l'évolution à donner aux groupes de co-développement. En effet, même si l'échange de pratiques a sans aucun doute été un premier pas nécessaire pour l'engagement de cette démarche partenariale, elle doit laisser la place, à présent, à un travail collectif tourné vers l'opérationnalité (développement d'outils communs, de procédures communes, etc.) qui implique davantage les participants et par voie de conséquences leurs organismes de formation.

Qui plus est, l'élargissement de ces groupes de travail à d'autres opérateurs que les coordinateurs, les référents uniques et les responsables, mériterait d'être étudié. Les formateurs et les administratifs pourraient constituer des groupes sur des thématiques qui les concernent particulièrement (ex : individualisation, gestion des entrées et sorties permanentes d'un point de vue pédagogique pour les formateurs) ou bien intégrer des groupes mixant différentes catégories d'opérateurs.

Céline ALLO, Emilie BOURDU, Etienne FOUQUERAY,
Olivier BOUBA-OLGA Laboratoire CRIEF de l'Université de Poitiers

DISPOSITIF SAFRAN

SAFRAN : le dispositif régional de professionnalisation des acteurs de l'emploi et de la formation

Le dispositif Safran est conçu pour participer à la professionnalisation de toute personne ayant une fonction ou une mission dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes. Son fonctionnement est confié à l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie ; il est soutenu par l'Etat, la Région Poitou-Charentes et le FSE. Les actions de formation mises en place par l'ARFTLV s'adressent aux salariés du secteur emploi-formation. Financées par la Région, l'Etat, ou des OPCA, elles ont pour objectifs la construction ou le renforcement de compétences spécifiques. En faisant se rencontrer les opérateurs de toute la région, les actions du dispositif SAFRAN contribuent grandement à une culture de réseaux, à l'harmonisation des pratiques, à la reconnaissance respective des acteurs du champ emploi-formation.

La Région a signé en 2010 de nouveaux marchés pour des actions qui sont programmées en 2011, principalement destinées aux organismes de formation intervenant dans le SPRF. Sur une durée de un à quatre jours, ces actions sont mises en œuvre selon la modalité classique d'une formation groupe, en conférence-débat ou ateliers d'échanges. Elles visent aussi bien la gestion de l'organisme (Axe 1) que la construction et l'accompagnement des parcours (Axe 2) et l'animation de formation (Axe 3).

Axe 1

- **Savoir répondre à la commande publique de formation**
- **Optimiser la gestion administrative et financière de son organisme de formation**

Axe 2

- **Faire de l'entreprise une ressource pour toutes les étapes du parcours : orientation professionnelle, acquisition de compétences, certification et retour à l'emploi**
- **Préparer le tutorat dans les entreprises**
- **Les techniques d'explicitation au service de la formalisation de l'expérience**
- **Gestion des conflits interpersonnels : des clés pour s'en sortir**
- **Connaître des démarches et des outils pour formaliser l'expérience et les acquis**

Axe 3

- **Animer des formations individualisées : enrichir ses pratiques**
- **Individualisation de la formation : comprendre pour agir, cycle de 3 conférences**
- **Moyens et ressources au service de l'individualisation des parcours**

safran@arftlv.org

Les trois conférences du cycle Individualisation de la formation ont été enregistrées et peuvent être visionnées sur www.arftlv.org

PAROLES D'ACTEURS : LES ORGANISMES FACE AU CHANGEMENT

Christian SUREAUD directeur du Campus des Métiers de Saint Benoit, Dominique de MARTEL directeur du CFPPA de Saintes, Michel DIMA directeur de l'AFPA de Rochefort.

Le SPRF : un dispositif entre rupture et continuité

Les trois directeurs reconnaissent que le SPRF constitue à la fois un dispositif de rupture et de continuité : rupture car l'individualisation des parcours de formation a bouleversé les « *manières de faire* » des centres, mais continuité car le cadre de ce dispositif permet de poursuivre et d'approfondir le processus de réflexion globale sur l'acte même de formation.

Christian Sureaud rappelle que, depuis 2006, le projet d'établissement de la CMA 86 avait défini comme priorité « *l'ouverture du Campus à un public le plus large possible, posant ainsi l'hypothèse naturelle d'un accroissement de l'hétérogénéité des demandes de formation à traiter à n'importe quel moment de l'année* », cette hétérogénéité existant déjà au sein des publics de la CMA 86 qui accueillait alors à la fois des stagiaires en apprentissage et en contrats de professionnalisation. A partir de 2006, le centre entreprend un travail de « *progressive mise en place d'un dispositif de recherche-réflexion et de professionnalisation autour de la question de l'individualisation* ». C'est donc tout naturellement que la CMA 86 s'est positionnée sur l'appel à candidature SPRF qui « *est apparu aux yeux de tous comme la concrétisation des orientations que nous avions définies, au centre desquelles l'individualisation, comme enjeu incontournable de la formation* ».

Michel Dima considère lui aussi que le SPRF s'inscrit dans la continuité de projets structurants sur lesquels l'AFPA est intervenue, le DAQ 500[25] et Quart'Avenir, porteurs de plusieurs des principes de l'individualisation (mise en place d'un référent unique, validation des acquis antérieurs, usage de l'entreprise comme ressource formative, parcours différenciés pour les individus…) et qui ont constitué « *une étape d'expérimentation du futur SPRF.* » L'AFPA avait donc, en amont du SPRF, engagé des actions portant sur « *la dynamique de modularisation des parcours, la logique de compétences* » et réfléchit « *à l'outillage et à l'accompagnement nécessaires pour aider les stagiaires à cheminer dans ce cadre nouveau* ».

Pour Dominique de Martel, le SPRF constitue la « *suite logique* » d'actions engagées plus tôt. « *Historiquement, les CFPPA ont été créés pour installer des porteurs de projets en agriculture, ce qui nécessitait de travailler sur des projets individualisés, avant de s'ouvrir à d'autres métiers, travaux paysagers et horticulture notamment, ce qui nous a conduits à intervenir sur l'insertion professionnelle, ces métiers étant plus facilement porteurs d'emploi.* » En plus de la « culture » des projets individuels, deux expériences ont amené le CFPPA à s'ouvrir à l'individualisation : une expérience menée en milieu pénitentiaire fermé a conduit le CFPPA à travailler sur les entrées et sorties permanentes, la valorisation des compétences par la mise en place d'un portefeuille de compétences… parallèlement, l'accueil du PRAQ[26] sur l'antenne de Chadignac a constitué un véritable levier de changement pour le CFPPA qui s'est saisi de cette opportunité pour améliorer et professionnaliser le Centre de Ressources existant sur le site. « *Dans ce contexte, le SPRF a été vécu à la fois comme une continuité et comme une opportunité de développement stratégique.* »

[25] *DAQ 500 : dispositif d'accès à la qualification*
[26] *Programme Régional d'Accès à la Qualification*

Des résistances nombreuses, à tous les niveaux de l'organisation

Malgré la continuité qui existe entre les projets précédemment engagés et le SPRF, les organismes reconnaissent que le dispositif a impliqué de nombreux changements qui ont généré des résistances à tous les niveaux de l'organisation.

Les stagiaires, au cœur du dispositif, ont fait l'objet d'une attention accrue, car l'individualisation a eu tendance à bouleverser leurs repères traditionnels.

Michel Dima note ainsi que la notion de groupe étant bousculée par l'individualisation, l'apprenant ne dispose plus d'un collectif de référence, ce qui peut le perturber. Pour Christian Sureaud, « *la réponse formative est certes différente des repères confortables qui existaient auparavant – groupe d'appartenance, emploi du temps fixé, formateur unique, durée de formation –* » mais si ces changements sont explicités dans le cadre de l'« *accompagnement renforcé* », « *ils peuvent être compris, acceptés et vécus par les stagiaires comme une véritable opportunité en termes d'autonomie et de responsabilité* ».

Les formateurs agissent au cœur de ces changements et c'est peut être pour eux que le passage à une pédagogie individualisée a été le plus difficile.

Pour Michel Dima, le SPRF a « *déstructuré* » les formations et a ainsi donné un rôle nouveau au formateur : « *le formateur n'est plus un simple porteur de connaissances, il doit permettre la production de compétences* ». Pour Christian Sureaud, c'est bien « *en redonnant à la connaissance sa juste place dans la formation que la production de compétences deviendra solide et transférable à d'autres situations* ».

Dominique de Martel indique quant à lui que, l'un des aspects les plus insécurisants de l'individualisation pour les formateurs est « *qu'elle remet en cause ce qu'ils ont toujours pratiqué ; certains nous disent on a toujours fait comme ça et ça marchait, pourquoi voulez-vous qu'on change ?* ». Les formateurs, ajoute Christian Sureaud, peuvent avoir tendance à interpréter les exigences d'individualisation comme une forme de discrédit porté sur leurs pratiques antérieures. « *Il y a donc une première phase très déstabilisante d'interrogations sur la qualité, l'investissement et l'engagement qu'ils ont mis jusque là pour accomplir leur mission. Il faut passer par des phases successives pour faire en sorte que ce doute devienne plutôt source de curiosité, de recherche et de dynamisme, de manière à ce que le changement proposé soit considéré comme un progrès réel et surtout pas comme le reniement de ce qui était fait auparavant.* » La diversification des modalités de formation et l'abandon relatif du face à face pédagogique peuvent être mal vécus constatent les trois directeurs, en ce sens qu'« *on dépossède les formateurs de quelque chose qui leur appartient et qu'on touche là à leur identité professionnelle, ce qui peut les déstabiliser* ».

Mais c'est bien l'équipe dans son intégralité qui est touchée par le SPRF et qui doit réinventer ses pratiques, acquérir de nouvelles compétences. Les gestionnaires par exemple doivent être en capacité de produire une comptabilité analytique pour répondre aux exigences du calcul de la compensation, ce qui n'était pas dans la culture des organismes. Pour les organismes appartenant à des réseaux structurés, le SPRF oblige à un travail d'ajustement avec les fonctions de tête de réseau.

Une stratégie de management adaptée aux exigences du SPRF

Les trois directeurs s'accordent à dire que le SPRF a nécessité de mettre en place une véritable stratégie de management dont le point central est de fédérer l'ensemble des équipes autour du projet.

Dominique de Martel explique ainsi que, considérant que le SPRF pouvait déstabiliser son équipe, il a, dès le démarrage, cherché à la sécuriser et à la faire adhérer au projet. En plus de communiquer au sein des instances de gouvernance du CFPPA en faisant du SPRF une vraie stratégie de développement pour son centre, il a rapidement identifié et intégré des acteurs clés – coordonatrice et gestionnaire SPRF – à la démarche, en les faisant intervenir dès l'appel à candidature, ce qui lui a permis de disposer de points d'appui, acquis à « la cause » du SPRF.

Le CFPPA a d'ailleurs la particularité de s'être doté d'une équipe dédiée SPRF avec des locaux et des modes de fonctionnement propres, ce qui nécessite de redonner du sens en permanence pour ne pas « couper » le SPRF des autres dispositifs : « *le travail d'explicitation du dispositif a été nécessaire et au quotidien, le travail de réassurance se poursuit. Je dois être dans une proximité avec les équipes, sur les aspects pédagogiques notamment, et c'est un travail qui se fait nécessairement en continu et dans la durée.* »

La CMA 86 et l'AFPA ont quant à elles choisi d'intégrer le dispositif SRPF à leur offre de formation globale, ce qui a permis de réinvestir sur l'ingénierie de formation mise en place, en l'adaptant si besoin. Pour la CMA 86 il était en effet important que « *les bénéficiaires de formation soient comme les autres intégrés à la vie et aux pratiques de l'établissement, d'autant que, ces publics certes différents, présentent malgré tout de nombreux points communs avec les apprentis* ».

A la CMA 86, la stratégie de management passe par un travail de co-construction : « *un travail a été réalisé sur le sens du projet, ses objectifs, ses valeurs, ce qui nécessite du temps, des échanges, un système de questionnements permanents pour faire en sorte que le projet soit adapté aux ambitions mais également intégré par les opérateurs et qu'ils puissent s'y investir et construire les changements attendus* ».

La CMA 86 fait ainsi intervenir les équipes pédagogiques sur la conception et la formalisation d'outils, notamment dans le cadre du phasage des situations et des temps d'apprentissage. Les formateurs conçoivent des outils qu'ils partagent en équipe : ils réalisent ainsi le phasage des différentes périodes de formation en y intégrant les différentes dimens*ions* (diagnostic, évaluation formative ou sommative, remédiation, approfondissement…). *« Cette organisation permet aux formateurs de mettre en pratique l'individualisation à partir d'un modèle pédagogique partagé. En utilisant ces schémas de conception communs, les pratiques se sont modifiées et sont toujours en mouvement.* »

A l'AFPA, la démarche nationale de réingénierie des titres professionnelle va actuellement dans le sens d'une ingénierie de parcours qui, de fait, prend en compte l'individualisation. Une fois encore, cette démarche se fait « *peu à peu sur certains métiers et il reste encore du chemin à parcourir* ». La stratégie de changement mise en place porte tout particulièrement sur l'accompagnement, le partage d'outils, l'échange de pratiques et cherche à renforcer les coopérations entre les différents intervenants du parcours.

Le SPRF a posé les bases d'un réseau d'acteurs qui co-construisent ensemble

Le SPRF a fait émerger un réseau des acteurs de la formation : des collaborations se sont nouées entre les centres mais également à l'extérieur, avec les prescripteurs et avec la Région.

L'élément le plus visible consistant sans doute dans l'ouverture concrète à d'autres organismes de formation et les partenariats construits dès le départ, en constituant des groupements inter-organismes pour répondre aux exigences inscrites dans le cahier des charges. Au-delà de ces premiers rapprochements, eux-mêmes générateurs de changements, le SPRF a réussi à poursuivre cette dynamique engagée à l'origine, ce qui est assez nouveau pour les organismes.

La richesse de l'animation régionale – comités de pilotage réseau, comités départementaux, séminaires régionaux, groupes de co-développement – a permis aux organismes de mieux se connaitre entre eux, mais également avec la Région et avec les prescripteurs : « *le premier niveau d'observation consiste à considérer que ces réunions représentent des contraintes supplémentaires. Dans un deuxième temps, on s'aperçoit du bénéfice qu'on peut en tirer en termes de questionnements sur nos pratiques, d'éclairages sur nos difficultés et de connaissance des différents acteurs* », indique Christian Sureaud.

Dominique de Martel note également que le SPRF a été l'occasion de créer une relation nouvelle avec la Région : « *il y a une nouvelle qualité d'écoute entre les organismes de formation et le Conseil régional sans doute parce qu'avec le SPRF, on se connait dans l'action* ».

Les trois organismes indiquent par ailleurs que le SPRF a joué un rôle dans le rapprochement entre des organismes qui répondent désormais ensemble à certains appels d'offres, comme c'est le cas pour la CMA 86 et l'AFPA de Rochefort par exemple. Pour Michel Dima, « *il existe un lien avec le SPRF car quelque chose s'est passé à ce moment là* » et, ajoute Christian Sureaud, « *avec le SPRF, les organismes ont pu mieux identifier leurs offres respectives* ».

Vis-à-vis des prescripteurs, mais également des Maisons de l'emploi, le SPRF peut également être considéré comme un outil de communication : « *l'organisme de formation est mieux identifié et pas uniquement sur le GFE sur lequel il intervient, mais bien par rapport à son offre globale* ».

Le réseau auquel appartiennent les organismes peut constituer un point d'appui dans le cadre du SPFR. Au sein des CFPPA, de l'AFPA et des CMA, les réunions organisées au niveau régional sont l'occasion pour d'échanger sur les pratiques et les difficultés de chacun. Néanmoins, les réseaux ne sont pour le moment pas dans une « *démarche de production* ». Dominique de Martel témoigne cependant qu'il a initié un travail sur la maquette financière des CFPPA engagés dans le SPRF, de manière à ce que la comptabilité analytique des centres ait une cohérence d'ensemble.

Pour conclure…

… « *On est entré dans le SPRF parce qu'il s'agissait de répondre aux attentes d'un public qu'il nous semblait utile d'accompagner jusqu'à la certification, c'était bien ça la motivation initiale. Assez rapidement on est entré dans une phase de doute car on a vu que nos obligations prenaient corps et dépassaient parfois le cahier des charges. Mais ce qui a été vécu à un moment comme une contrainte apparait aujourd'hui comme un point d'appui pour une analyse plus fine de notre activité et une progression en continue de nos pratiques.* »

Propos recueillis et mis en forme par Clémence SORIA, MENSIA Conseil

Région Poitou-Charentes
15, rue de l'Ancienne Comédie
BP 575 - 86021 Poitiers cedex
Tél. 05 49 55 77 00 • Fax : 05 49 55 77 88

agence régionale
de la Formation
tout au long de la vie
Poitou-Charentes

15, rue Alsace-Lorraine
17044 La Rochelle Cedex 1
Tél. **0 820 222 572** • Fax : 05 46 00 32 34
www.arftlv.org

UNION EUROPÉENNE
fonds social européen

Mise en page : singulier - 06 08 04 35 89