



VII^e séminaire
des directeurs
de Centres
de Formation
d'Apprentis

Assemblée Permanente des Chambres de Métiers
12, avenue Marceau 75008 Paris - Tel. : 01 44 43 10 00
Fax : 01 47 20 34 48 - Tel. international : +33 1 44 43 10 00
Mel : comm@apcm.fr



Caen
16, 17, 18 octobre 2002

VII^e séminaire des directeurs de CFA

Caen
16, 17, 18 octobre 2002

« Quel centre de formation pour demain ? »

Avec le concours du Fonds Social Européen, Objectif 3

Ce document témoigne de la réflexion collective des chambres de métiers sur leurs centres de formation. Il s'appuie sur les travaux menés par les Groupes de Recherche-Action pendant l'année 2002, ainsi que sur le séminaire des directeurs de CFA d'octobre 2002.

L'APCM souhaite exprimer ses remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réussite de ces travaux et qui les ont rendus possibles, tout particulièrement le Fonds Social Européen, le Groupe de Reflexion Pédagogique, la chambre des métiers du Calvados, les animateurs des ateliers et des GRA.

ISBN 2-84438-060-3

SOMMAIRE

# 6	Propos d'accueil	par Serge Turpin, Président de la chambre de métiers du Calvados
# 8	Discours d'ouverture	par Michel Dréano, Premier Vice-Président de l'APCM
# 12	Introduction aux travaux	par Jean-Pierre Bechler, Président de la Commission des formations de l'APCM
# 15	Présentation du séminaire	par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM
# 17	La formation professionnelle en France ; bilan et perspectives	par Vincent Merle, Professeur au CNAM
# 36	Quelles réponses du réseau des chambres de métiers aux évolutions de la formation professionnelle ; quelle contribution du séminaire des directeurs de CFA ?	par Jean-Patrick Farrugia
# 50	Synthèse des Groupes Recherche-Action 2002	par Pierre David, Chargé de mission à la SEPR
# 54	Présentation des ateliers	par Philippe Perfetti, Chef du Service apprentissage à l'APCM
# 56	Pédagogie et TIC	par Gérard Pédurthe, Chargé de mission APCM
# 58	Présentation des ESF Formation	par Françoise Ducret, Sous-Directrice à l'APCM
# 60	Organisation et programme d'action de la Direction de la formation et de la promotion de l'artisanat	par Jean-Patrick Farrugia
# 66	Actualité de l'apprentissage	par Philippe Perfetti
# 68	Le Centre de promotion de l'APCM	par Annie Bréau, Chargée de mission à l'APCM
# 70	Synthèse des travaux de l'atelier A	par Gilles Langlo, Directeur du CFA de Joué-les-Tours
# 72	Synthèse des travaux de l'atelier B	par Philippe Billet, Directeur pédagogique de la SEPR
# 76	Synthèse des travaux de l'atelier C	par Dominique Esquerré, Directrice du CIFAP
# 79	Discours de clôture	par Alain Griset, Président de l'APCM
# 86	Annexe 1 présentation du CIFAC	par Guy Mathieu, Directeur du CIFAC
# 88	Annexe 2 Les Olympiades des Métiers	par Josiane Jarrige, Secrétaire générale du COFOM
# 91	Annexe 3 Liste des participants	

Programme

Mercredi 16 octobre

Accueil des participants à partir de 11 h 00

12h30 Déjeuner sur place

14h00 Ouverture du séminaire par Serge Turpin, Président de la chambre de métiers du Calvados, Michel Dréano, Premier Vice-Président de l'APCM, Jean-Pierre Bechler, Président de la Commission des Formations de l'APCM

14h45 Présentation du séminaire, par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

15h00 « La formation professionnelle en France : Bilan et perspectives » par Vincent Merle, Professeur au CNAM

16h30 Pause

17h00 « Quelles réponses du réseau des chambres de métiers aux évolutions de la formation professionnelle : quelle contribution du séminaire des directeurs de CFA ? » par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

18h00 « La démarche formation au sein du CFA : Synthèse des GRA 2002 » par Pierre David, Chargé de mission à la SEPR

18h30 Fin des travaux

19h00 Visite de l'Abbaye aux Hommes et réception à l'Hôtel de Ville de Caen

21h00 Dîner au Café Mancel

Jeudi 17 octobre

09h00 Introduction aux travaux des ateliers (plénière)

09h30 Travail en ateliers

12h15 Présentation du CIFAC, par Guy Mathieu, Directeur du CIFAC

12h30 Déjeuner sur place

14h30 Visite du CIFAC

15h15 Travail en ateliers

17h15 Mission pédagogie et TIC, par Gérard Pédurthe, Chargé de mission APCM

17h30 Les Olympiades des Métiers, par Josiane Jarrige, Secrétaire Générale du COFOM

18h00 Présentation des ESF Formation, par Françoise Ducret, Sous-Directrice à l'APCM

18h30 Fin des travaux

19h30 Départ en bus

20h00 Dîner au Grand Hôtel de Cabourg

Vendredi 18 octobre

Séance de clôture, sous la présidence de Alain Griset, président de l'APCM

09h30 QUESTIONS D'ACTUALITÉ SUR LA FORMATION

Organisation et programme d'action de la Direction de la formation de l'APCM, par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

Actualité de l'apprentissage, par Philippe Perfetti, Chef du service apprentissage à l'APCM

Centre de promotion : du catalogue au dispositif de formation des acteurs de l'apprentissage, par Annie Bréau, Chargée de mission à l'APCM

11h00 : SYNTHÈSES DES ATELIERS

11h45 Intervention de clôture, Alain Griset, Président de l'APCM

12h30 Déjeuner

Pendant toute la durée du séminaire un espace informatique a été mis à la disposition des participants pour consulter les outils et les supports pédagogiques élaborés par le réseau des chambres de métiers avec l'appui de l'APCM.

VII^e séminaire
des directeurs
de CFA

Caen

16, 17, 18 octobre 2002

Propos d'accueil

par Serge Turpin, Président de la chambre de métiers du Calvados

Mesdames, Messieurs les directeurs, Mesdames, Messieurs, je suis heureux et honoré d'ouvrir le 7^e séminaire des directeurs de centre de formation d'apprentis du secteur des métiers. En effet, c'est un réel plaisir de vous accueillir ici à Caen et plus particulièrement dans les locaux du CESAM (Centre d'Enseignement Supérieur de l'Artisanat et des Métiers).

L'apprentissage a un rôle prépondérant dans la formation des jeunes, des futurs chefs d'entreprise, ainsi que dans le développement économique d'une région mais également en tant que système éducatif. En s'impliquant ainsi dans l'apprentissage, les entreprises artisanales ne font pas seulement que prendre leur part de l'effort national de formation. Elles assurent également la transmission des métiers. 80 % des chefs d'entreprise du secteur sont d'anciens apprentis.

L'apprentissage est une formation qui développe l'énergie d'entreprendre. Nous ne devons pas occulter l'idée que les CFA doivent s'acquitter de leurs missions dans des conditions qui pourraient être améliorées. Certes, la loi de modernisation sociale a introduit dans son volet de financement de l'apprentissage des avancées significatives. Ce n'est toutefois qu'un premier pas.

Ce n'est pas auprès de vous, spécialistes de la formation du secteur des métiers que je développerai la question des difficultés de gestion des CFA dont vous avez la charge.

En ce qui nous concerne et malgré les difficultés que j'évoquais, la Chambre de métiers du Calvados a pu se doter d'outils de formation performants grâce au partenariat constant et toujours renforcé avec le Conseil régional de Basse-Normandie.

Après avoir agrandi et rénové, selon les normes de la méthode HACCP, les laboratoires alimentaires de notre centre de formation d'apprentis, le CIFAC, nous travaillons actuellement à l'agrandissement et à la rénovation des ateliers mécanique.

Cette démarche volontariste au plan des moyens mis en œuvre s'appuie sur l'élan initié par l'APCM qui a créé et rénové la filière de formation dans les métiers, notamment avec le Brevet de collaborateur de chef d'entreprise artisanale (B.C.C.E.A.), le Brevet technique des métiers (BTM), le Brevet de maîtrise (BM), et le Brevet de maîtrise supérieur (BMS).

Demain, Guy Mathieu, directeur de la formation au sein de la compagnie, vous présentera l'existant et l'articulation de nos actions ainsi que nos orientations de développement de



Le président Serge Turpin accueille les directeurs et les invités du séminaire. Derrière lui, à la table des conférenciers, de gauche à droite, le président de la commission des Formations, Jean-Pierre Bechler, le premier vice-président de l'APCM en charge de la formation, Michel D'Estancou ainsi que Jean-Patrick Farrugia, directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM.

formation. Je lui laisserai le soin de vous informer sur notre dispositif intégré de formation et notre organisation.

Pour ma part, je préciserai que si notre autre principal de support de formation est l'apprentissage, il ne doit pas être le seul. Il nous faut aussi diversifier en recourant aux autres voies : la formation continue, les contrats de qualification, les contrats de qualification adultes, les contrats individuels de formation sachant que la nécessité pourra peut-être même nous conduire à rechercher d'autres formules nous permettant de répondre à des demandes ponctuelles et spécialisées.

Bien entendu, il nous faut être des acteurs essentiels de la validation des acquis de l'expérience, réforme tout à fait essentielle.

Nous devons en effet nous positionner dans nos départements comme des acteurs incontournables de la formation au service de l'économie et de nos entreprises artisanales.

Avec 8 600 entreprises artisanales dans le Calvados et 1/4 des entreprises qui forment des apprentis, la Chambre de métiers a aussi choisi d'élargir ses actions de formation vers de nouveaux publics, de promouvoir une personnalisation du parcours de formation des jeunes, et peut-être demain de s'ouvrir à une démarche de mobilité européenne au-delà des obstacles que nous aurons tous à surmonter.

Tous ces sujets d'actualité seront peut-être traités lors de vos travaux et je vous souhaite des échanges très fructueux durant ces trois journées.

Je vous renouvelle mes vœux de bienvenue dans notre département et vous remercie de votre attention. ■

“ 80% des chefs d'entreprise du secteur sont d'anciens apprentis. L'apprentissage est une formation qui développe l'énergie d'entreprendre ”

Présents à la tribune

M. TURPIN
Président

M. DRÉANO
Premier Vice-Président de l'APCM

M. BECHLER
Président de la Commission des formations de l'APCM

M. FARRUGIA
Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

Discours d'ouverture, par Michel Dréano, Premier Vice-Président de l'APCM

Mon cher collègue, Messieurs les représentants officiels des instances de la formation professionnelle en France, Mesdames et messieurs les directeurs, les responsables de nos établissements mais également les administratifs qui contribuent à l'effort de formation du réseau des chambres des métiers et des chambres consulaires.

Je crois que c'est à tous que je dois adresser ce message de l'APCM. Vous aurez bien sûr, en conclusion, le Président Griset qui viendra vous faire partager les objectifs de l'APCM. Il m'appartient, en tant que premier vice-président avec délégation sur la formation professionnelle, de participer à vos travaux, ce que je fais avec grand plaisir.

Aujourd'hui, je veux vous dire que si c'est le 7^{ème} séminaire des directeurs de CFA, c'est le 5^{ème} que je vais vivre avec vous puisque je viens pour participer. Et je participe au même rang que n'importe lequel d'entre vous puisque je souhaite participer dans les ateliers, dans la restitution et m'impregner pleinement de cette évolution que l'on sent à travers les différents séminaires.

Bien entendu, je veux saluer tous ceux qui, tout au long de l'année, participent à la réflexion et à la conduite de ce projet que nous allons essayer de vous faire partager aujourd'hui. C'est de vos réactions, de vos suggestions que naîtront les orientations que nous aurons à présenter au bureau de l'APCM et aux instances décisionnaires qui sont l'assemblée générale.

Cinq points sur lesquels je voudrais attirer votre attention :

D'abord, il est clair que nous sommes aujourd'hui à un tournant de notre histoire. Vous l'aviez bien senti, le thème du séminaire d'aujourd'hui est significatif. Ce thème est interrogatif et bien sûr, les orientations que nous aurons à prendre ou les propositions que nous aurons à faire demain seront conditionnées par vos suggestions mais elles conditionneront également la place que nous pourrions occuper, nous le secteur de l'artisanat, en termes de professionnalisation des jeunes.

Quel centre de formation pour demain ? Serait-ce toujours un CFA ? Je n'ai pas la réponse. Vous nous apporterez peut-être quelques orientations à ce sujet à la fin du séminaire.

Mais pour nous, quelle est la place du centre de formation dans la régionalisation qui est en train de s'élargir aujourd'hui, puisque nous savons tous qu'il y a une volonté gouvernementale très forte de passer à une régionalisation accrue ?

Sachant qu'un artisan sur deux est issu de l'apprentissage, il y a du renouvellement de notre secteur et, bien entendu, de l'efficacité du secteur de l'artisanat dans l'économie française.

Le deuxième point sur lequel je voudrais attirer votre attention, c'est : quelle attente de la région ou des régions vis-à-vis des centres de formation ? Nous pouvons avoir des velléités,



Le Premier Vice-Président de l'APCM, Michel Dréano, trace les perspectives du VII^{ème} séminaire devant une assemblée très attentive

quelle place nous souhaitons occuper et quelles propositions nous pourrions faire mais sans perdre de vue l'ambition d'une région vis-à-vis de nous et quelle crédibilité elle nous accorde pour pouvoir jouer le rôle que nous souhaiterions jouer. En termes d'unicité de formation – parce que là, nous ne sommes pas le seul appareil de formation professionnelle – nous avons une approche certes différente des autres dispositifs mais nous sommes à côté d'autres dispositifs et il faut en tenir compte.

C'est vrai que la région peut avoir des attentes totalement différentes d'une région à l'autre par rapport à ses stratégies ou à ses politiques. Qu'est-ce que les régions attendent de nous ? Qu'est-ce qu'elles attendent de nos établissements de formation ?

Mais aussi, en termes de carte d'apprentissage et de gestion des flux financiers et nous aurons bien sûr à interpeller nos élus territoriaux ou pour nous positionner en tant que force de proposition, pour remplir des missions qui sont les leurs, qui risquent d'être accentuées dans le cadre de la décentralisation.

Nous pouvons être un de ces opérateurs, un de ces acteurs, facilitateurs ou réalisateurs pour le compte des régions.

Le troisième point, un peu différent des deux premiers, mais qui doit nous interpeller, porte sur les nouvelles données du contrat de travail. Et là, on se resitue dans le dialogue social. Permettez-moi de faire un tout petit aparté : le secteur de l'artisanat et de la TPE à une re-

présentation bicipède. D'un côté, les instances professionnelles, nos instances syndicales unies au sein de l'UPA, sont considérées et reconnues comme des négociateurs paritaires à part entière. Nous avons, par ailleurs, des institutions qui sont le résultat d'une volonté des pouvoirs publics qui datent du début du siècle et qui nous donnent des missions de représentation, de structuration et d'organisation du secteur de la TPE.

On ne retrouve cette configuration nulle part ailleurs. C'est vraiment franco-français. Ce qui fait que s'il existe une partition des rôles aujourd'hui et qu'il est bien dévolu aux instances patronales de négocier, nous avons une part active à prendre dans le dialogue social pour préparer l'avenir du secteur.

Par rapport au contrat de travail, ce sont les nouvelles données car quand on regarde aujourd'hui ce qu'est l'apprentissage, on dit tout de suite alternance, mais l'apprentissage en alternance est dispensé aujourd'hui par d'autres structures, autrement que sous contrat de travail. Je crois donc qu'il faut réfléchir à cette différenciation et quelle pourrait être notre position par rapport à cette condition qui est l'apprentissage alterné sous contrat de travail. Il y a la montée en puissance des contrats de qualification et là, on se retourne à nouveau vers les branches professionnelles et vers les partenaires sociaux, dont on voit qu'ils prennent toujours plus d'importance.

Mais il y a également l'interrogation et l'interpellation que la nouvelle loi de modernisation →

sociale a introduit, c'est le droit d'accès à la formation pour tout individu mais également tout au long de la vie.

Et là, je m'interroge : est-ce que le contrat d'apprentissage alterné sous contrat de travail n'est pas le premier maillon de la formation professionnelle tout au long de la vie ? Est-ce qu'il n'est pas, du fait que c'est un contrat de travail, que c'est un contrat d'apprentissage en alternance, le premier module d'une série qui continuera tout au long de la vie ? C'est à vous qu'appartendra la réflexion et la réaction. Mais peut-être faut-il nous interroger.

Et puis, deux autres sujets pour en terminer. Le point quatre, c'est que nous étions sur des concepts bien établis pour nos centres de formation, sur du présentiel, pour une durée figée qui était la durée du contrat d'apprentissage en deux ou en trois années, complété par une mention, elle aussi extrêmement définie, articulée dans la durée et dans les contenus. On passait du niveau 5 au niveau 4, là aussi dans des parcours bien établis, déterminés, des contenus, du « présentiel ». Aujourd'hui, il va nous falloir intégrer d'abord tous les outils d'auto formation dont nous disposons à profusion dans la société moderne que nous vivons mais aussi la formation à distance et puis également, tout ce que sont les dispositifs qui permettent de s'approprier des savoirs en dehors d'un cursus de formation. En considérant que la situation de travail est une situation indicative et que dans la validation des acquis de l'expérience, aujourd'hui elle est reconnue et qu'il est possible de la faire valider pour obtenir tout ou partie d'un cursus diplômant.

Ce que je souhaite vous faire toucher du doigt, c'est que depuis les années où nous avons mis en place ce séminaire des directeurs de CFA, nous avons considérablement évolué. Avec le GRP, qui distillait une nouvelle approche pédagogique, des réflexions, qui menait des expérimentations et qui essayait, au cours de ces séminaires, de vous les faire partager pour dire « voilà des outils, des réflexions, des remarques qui devraient tendre vers une amélioration de nos dispositifs »

Peu à peu, nous en sommes arrivés, quand nous regardons tous les outils qui ont été bâtis et construits, de l'aval de la formation entre l'information, l'accueil, l'orientation, le positionnement, les parcours individualisés, la formation individualisée, la prise en compte d'une pédagogie de l'alternance, la formation des formateurs à cette pédagogie, les travaux

de recherche action, nous avons rempli toutes les cases d'un dispositif global de formation par l'alternance sous contrat de travail. Je rajouterai même : la formation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs. Cela aussi, c'est quelque chose à mettre à notre actif.

Il ne nous resterait en amont qu'un petit morceau à compléter mais j'ai entendu mon collègue Serge Turpin tout à l'heure nous dire que nous étions dans un établissement de formation supérieure aux métiers. Nous avons vu fleurir ce type d'établissements, avec des ambitions, je le crois, réfléchies, mûries et méritées. Dans le projet politique des chambres de métiers pour l'artisanat, dans le volet formation, nous avons inscrit une université des métiers. Et je voudrais simplement conclure avec ce dernier point : ce qui était sous-jacent à cette déclaration, c'était bien sûr d'avoir ces établissements-la qui permettaient un véritable parcours de filière du niveau 5 jusqu'aux niveaux 3 et 2. Pour moi, il y a quelque chose qui manque pour avoir un dispositif global de professionnalisation des jeunes, c'est ce centre de recherche fondamentale partenarial avec le monde universitaire.

Je souhaiterais, j'ai cette ambition de dire que le secteur doit se doter d'un fonds documentaire, doit posséder tout ce qui traite des métiers ou de l'artisanat au niveau de la recherche fondamentale pour que nous puissions, nous aussi avec nos enseignants, nous aussi avec nos directeurs, nous aussi avec nos cadres, nous lancer dans ces travaux de partenariat de recherche avec l'Université. Il nous manque ce petit morceau du puzzle.

J'espère qu'un jour, peut-être avant que ce mandat soit terminé et que je retourne vers d'autres lieux, nous verrons un embryon de construction de ce centre de recherche fondamentale sur l'artisanat et les métiers. Ne laissons pas à d'autres le soin de venir faire ces travaux sans que nous y soyons associés. Voilà ce qui est mon ambition. Je crois qu'à travers cela, notre rôle à nous – au lieu de plagier ce que fait l'Éducation nationale sur la formation professionnelle - (elle a une mission, l'Éducation nationale, c'est d'éduquer nos jeunes quels qu'ils soient, y compris les éduquer dans le monde professionnel) - si nous y réfléchissons, c'est de professionnaliser ceux qui se destinent aux métiers.

L'Éducation nationale « éduque » ; si nous, nous arrivions à « professionnaliser ». Je crois que nous aurions rempli d'abord nos objectifs de centres spécifiques, avec notre dispositif spécifique et que nous répondrions aux attentes et aux besoins des jeunes et des entreprises. Permettez-moi de



Au premier rang des auditeurs, on reconnaît le professeur Vincent Merle, du CNAAM, et le sous-directeur des affaires sociales de la DECCAS, Renato Macconi

terminer sur quelque chose de certainement moins enthousiasmant et moins motivant pour vous mais pour attirer votre attention : quelle Direction de la Formation et de la Promotion de l'Artisanat ? Je m'explique.

À l'APCM, il y a une autre structuration du service de formation professionnelle, une nouvelle direction avec une nouvelle dynamique, une nouvelle impulsion et, bien entendu, vous allez apprendre à la découvrir aujourd'hui parce que je crois que elle est omniprésente.

Elle est sur tous les créneaux, avec une participation active des uns et des autres. J'espère que vous aurez tout au long de ces trois jours l'occasion de faire sa connaissance d'abord et de mesurer que l'on a réorienté, réorganisé la direction pour rentrer dans une phase nouvelle de prospective. Dans la continuité certes, mais avec une réorganisation totale qui vous permette d'avoir un accès direct et une lisibilité avec les quelques services et les quelques personnes qui sont en responsabilité d'une problématique.

Il y avait ceux qui s'occupaient de l'apprentissage, ceux qui s'occupaient de la formation continue. Et aujourd'hui, il y a ceux qui sont en charge de structures de développement de la formation, d'échanges d'apprentis, de la dimension européenne mais aussi de la gestion de nouveaux référentiels, de l'actualisation des titres et des diplômes. Tout cela a été refondu et réorganisé pour qu'il y ait un spécialiste de chacun des domaines.

Je vous remercie. ■

“ Le contrat d'apprentissage alterné sous contrat de travail n'est-il pas le premier maillon de la formation professionnelle tout au long de la vie ? ”

Introduction aux travaux,

par Jean-Pierre Bechler, Président de la Commission des formations de l'APCM

Jean-Pierre Bechler précise les évolutions des CFA qui doivent se réaliser dans un proche avenir.



Mesdames et messieurs, on m'a proposé de jouer un rôle à la fois difficile et intéressant dans le déroulement de ces trois journées de travail : celui de vous parler en introduction des travaux du centre de formation de demain.

Cela aurait été plus facile si je vous avais entendu les uns et les autres dans les débats de ces trois jours. J'aurais pu m'exprimer plus en relation avec ce que vous direz dans les groupes de travail. Mais j'interviens en premier lieu, aussi vais-je vous livrer le fond de ma réflexion personnelle.

Quand on est comme moi attaché depuis des années au développement et à la bonne marche de nos centres d'apprentis, ce n'est pas toujours évident d'imaginer ce que pourrait être ce CFA dans l'idéal car le centre de formation que je connais bien, j'y suis attaché, et si j'y suis attaché, c'est qu'il correspond bien à ce que nous attendons de lui aujourd'hui !

Pourtant, et nous le voyons bien dans notre vie quotidienne, notre environnement change : la décentralisation, l'évolution des métiers, l'évolution de la demande de nos jeunes, la formation tout au long de la vie... Il est normal que dans ce grand mouvement nos centres de formation évoluent eux aussi pour rester performants.

Avant de parler des évolutions, je voudrais tout de même dire quelque chose qui me semble important :

Je crois qu'il faut bien rappeler en premier ce qui est fondamental dans un CFA : c'est la façon dont on y enseigne.

Dans une entreprise, la compétence, elle ne se repère pas par rapport au diplôme de la personne mais elle se mesure dans la situation de travail.

L'entreprise ce n'est pas le lieu où on observe si tout se passe comme on l'a appris à l'école ! L'entreprise c'est le lieu où l'on apprend.

Ce que le formateur fait ensuite, au CFA, c'est de reconstruire du savoir à partir de ce que le jeune a appris en entreprise.

Bien sûr, c'est un peu caricatural mais c'est ce qui est fondamental, c'est ce qui nous différencie, ce qui fait notre originalité et qui est à la base de la qualité de l'enseignement qui est dispensé dans les CFA.

Et le centre de formation de demain ?

Eh bien ! Je pense que le centre de formation de demain, c'est un peu toujours les mêmes défis qu'il doit relever : former des gens qui seront compétents dans les entreprises qui les accueilleront.

Simplement, demain, parce que l'on raisonne compétences, validation des acquis, etc. on sera capable de mieux diviser en modules tout ce qui constitue le savoir d'un métier. Et si on le divise en modules ce n'est pas pour le plaisir, c'est pour mieux construire par étapes le parcours des jeunes et des moins jeunes vers la possession d'un métier et vers l'emploi. Il faut que demain le CFA permette à ceux qui fréquenteront de progresser dans la connaissance et dans l'exercice de leur métier. C'est parce qu'ils pourront avoir accès à un enseignement plus modulaire qu'ils pourront reprendre une formation pour élever leur niveau de compétences et exercer leur métier avec plus de compétence. Cette démarche, elle concernera les jeunes comme les adultes et je sais que certains CFA la pratiquent déjà.

2^e point qui va, demain, changer le CFA, c'est la validation des acquis. La VAE permettra au CFA de s'adresser à des nouveaux publics, à des gens qui ont une pratique professionnelle acquise sur le tas ou qui n'est pas complète. Si elles le demandent, ces personnes se verront reconnaître et valider leur pratique professionnelle. De plus, la VAE permettra d'alléger et d'adapter la formation qui leur est nécessaire pour avoir leur titre : grâce à la VAE, on ne les formera que là où ils ont des lacunes.

Cela signifie également que le centre de formation doit évoluer et être capable, quand ce n'est pas encore le cas, de travailler avec ->

“ *L'entreprise n'est pas le lieu où l'on observe si tout se passe comme on l'a appris à l'école ! L'entreprise, c'est le lieu où l'on apprend.* ”

le CAD pour évaluer les compétences des personnes qui se présentent et les accompagner dans leur démarche de formation en les aidant à construire leur parcours de formation individualisé et modulable. Dans mon esprit, ce nouveau champ, il concerne tout le monde, y compris les chefs d'entreprises. Le CFA tel que je le souhaite ne sera donc plus en position systématique d'offre de formation, ce que j'attends de lui c'est qu'il réponde à des besoins : besoins de positionnement des jeunes ou des moins jeunes, besoins de validation des acquis, besoins de construction d'un parcours de formation modulaire, etc.

3^e point : l'enseignement et l'accueil de publics diversifiés dans nos CFA : je crois que si les publics évoluent, les CFA évolueront aussi dans leur façon d'enseigner

Cela posera sans doute des problèmes, mais je pense que demain les parcours de formation seront davantage construits sur la base de modules, alors que les CFA devront rester économiquement viables. Si nous voulons que les CFA atteignent simultanément ces deux objectifs, il faudra qu'ils apprennent à s'ouvrir et à accueillir dans un même espace ou dans un même temps des publics : d'âge différent : d'origine différente : avec des financements différents et qui viendront suivre des modules de formation, pour construire leur parcours personnel vers un métier.

La conclusion logique que j'en tire, c'est que pour faire face à ces évolutions il faut sûrement que les méthodes d'enseignement évoluent.

C'est un vrai défi pour nos centres de formation, il faut qu'ils relèvent ce défi pour rester dans la course et continuer à former les apprentis, les salariés ou les repreneurs des entreprises artisanales dont le secteur a besoin pour demain.

S'ouvrir, dans mon esprit, cela veut dire aussi travailler, lorsque ce n'est pas déjà le cas, avec les branches professionnelles sur leurs référentiels de COP, comme sur d'autres sujets. Afin que nous ne risquions pas d'être enfermés dans le rôle d'outil de formation du seul champ des métiers de l'artisanat. Afin d'être identifiés comme des centres de formation aux métiers performants, qui répondent aux attentes et à la demande des entreprises de leur territoire. Si cette ouverture est nécessaire du point de vue des professions et de

nos relations avec elles, elle l'est aussi du point de vue du dialogue avec les régions pour assurer la modernisation de nos outils et défendre les investissements et les subventions nécessaires.

Cela veut dire enfin que les CFA doivent s'ouvrir sur des publics étrangers car c'est une vraie richesse pour nos jeunes de pouvoir faire un stage à l'étranger ou de se confronter avec des pratiques professionnelles différentes lorsque ce sont des étrangers que nous accueillons. Pour cela, il y a les programmes Leonardo, mais il y a aussi des opérations comme les Olympiades des Métiers.

Tout ceci doit inciter les CFA à améliorer la connaissance de leurs coûts : puisque demain l'interlocuteur privilégié et le principal financer sera la région, il faut que nous apprenions à mieux connaître nos coûts par apprenti, par métier et par niveau, afin que nos instances soient mieux armées pour défendre la place et la modernisation de nos CFA devant le conseil régional ou d'autres partenaires. Qui plus est, la partie chiffrée de l'argumentaire, c'est avec le CFA que la chambre doit la construire.

Enfin, ce sera mon 4^e et dernier point, je pense que les CFA doivent apprendre à collaborer entre eux et à mieux fonctionner en réseau, d'abord au sein d'une même région, et puis entre régions. Certaines régions comme l'Alsace le font déjà. Cette démarche doit s'étendre car il faut que le secteur des métiers soit en mesure de négocier sa politique de formation avec la région. Il ne peut le faire que s'il propose une politique régionale cohérente de formation pour l'artisanat et l'apprentissage. Cela ne sera évidemment pas possible si le secteur des métiers se présente en ordre dispersé, comme lorsque certains départements vont, l'un après l'autre, négocier leur subvention directement auprès de la région.

Et puis, il y a mille enseignements à tirer d'une collaboration entre les CFA !

Voula, en quelques mots, comment le CFA doit, selon ma conviction profonde, évoluer pour rester l'outil de formation qui nous permette de répondre à l'attente des entreprises et à la relève du secteur. Le CFA occupe une place centrale et même tout à fait stratégique pour ce que deviendra le secteur des métiers

Mesdames et Messieurs, je vous remercie. ■

Présentation du séminaire, par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

Vous connaissiez déjà mon nom, je suis là devant vous, ce sera un peu plus simple. Je suis heureux de vous rencontrer. C'est pour moi un moment très important parce que, si j'ai visité une dizaine de chambres de métiers dans les trois mois qui se sont écoulés depuis ma prise de fonction, je n'ai pas eu l'occasion de vous voir tous, les uns ou les autres, à l'APCM ou ailleurs. Je suis donc heureux de vous saluer et de pouvoir commencer ces travaux avec vous. Comme nous vous l'avons dit, avec les membres de l'équipe DFPA, nous allons rester avec vous tout au long de ces trois jours. Non seulement rester, mais travailler avec vous et accompagner cette réflexion.

Grâce aux dossiers que j'ai trouvés dans mon bureau quand je suis arrivé, j'ai compris que cette rencontre était un moment important dans l'année pour les centres de formation d'apprentis. Parce que c'est une rencontre annuelle et que l'on peut dire qu'elle clôtüre en quelque sorte les travaux de l'année précédente et qu'elle lance les travaux de l'année à venir. Dans le monde de la formation comme d'autres mondes, nous sommes sur un cycle qui va de l'été à l'été plutôt que du 31 décembre au 1^{er} janvier. Nous nous situons au début de cette période pour voir un peu dans quelle direction nous allons nous diriger. L'objectif et le ton de ces trois jours ont été donnés par les présidents Turpin, Dréano et Bechler qui viennent de vous délivrer leur message.

La finalité est claire : le centre de formation demain. Qu'est-ce qu'il va devenir ? Comment va-t-il le comprendre ? L'objectif que je souhaite en fait ce sont ces trois jours pour ce séminaire, c'est d'en faire un premier temps fort pour que l'on dégage des axes de travail qui seront les nôtres pour les 5 ans à venir. Je crois que c'est une vraie chance de vous avoir tous réunis, que nous sommes plus intelligents tous ensemble que nous ne le sommes lorsque chacun est seul dans son coin. Il ne faudrait pas que nous méconnaissions les ré-

alités de votre terrain quotidien lorsque nous sommes dans nos bureaux. C'est ce que j'attends de ce travail, que nous dégagions des lignes de force, des axes qui nous permettent de mieux piloter nos actions sur le proche avenir.

Pour mieux s'y préparer et pour lancer ces trois journées, c'est un séminaire que nous avons construit « en entonnoir », de la façon suivante : premier moment que je voulais absolument, c'était que nous parvenions à restituer notre univers d'aujourd'hui, une mise en perspective en quelque sorte et que nous arrivions à donner une lecture de ce qu'est devenue la formation professionnelle depuis plusieurs décennies.

Moi, il y a une chose au bout d'une vingtaine d'années de pratique dans le domaine de la formation professionnelle qui me frappe toujours, c'est que c'est au départ un sujet de générosité et c'est devenu aujourd'hui un sujet de tyroux et je trouve cela tout à fait indigne du sujet que l'on traite et tout à fait inapproprié par rapport à ce que l'on doit en faire. Je crois donc qu'il faut revenir à des choses fondamentales.

Un tout premier temps sera assuré par Vincent Merle qui va nous tracer ce portrait en perspective des années qui viennent de s'écouler, des vingt dernières années. Je lui ai demandé de dresser un bilan et d'esquisser les perspectives qu'il présente pour la formation professionnelle. Compte-tenu des fonctions éminentes qu'il a occupées et des nouvelles dont il vous parlera peut-être, il y a à son regard que je crois pertinent.

Dans ce premier moment toujours, il y aura un second temps qui va nous focaliser sur l'univers des métiers pour dégager quelques lignes de force communes sur l'évolution des CFA. Je vais essayer de me livrer à cet exercice quelque peu périlleux. J'adapterai mon propos parce que ne pas être redondant avec ce qui aura été dit aux différents moments de cette matinée. →

« Il y a une chose, au bout d'une vingtaine de pratique dans le domaine de la formation professionnelle, qui me frappe toujours, c'est que c'est au départ un sujet de générosité et c'est devenu aujourd'hui un sujet de « tuyaux » et je trouve cela tout à fait indigne du sujet que l'on traite et tout à fait insupportable par rapport à ce que l'on doit en faire »

Je souhaite que ce propos aboutisse à un moment d'échanges avec vous, dans lequel je m'efforcerais de répondre à toutes vos questions.

Troisième temps de ce premier moment, c'est le point sur la démarche formation actuelle des CFA, avec la synthèse des travaux des GRA. C'est Pierre David qui a bien voulu se lancer dans cet exercice. Il va vous en restituer la synthèse. Ce vaste travail va lui aussi nous éclairer sur la réalité.

Premier temps donc : se resituer dans le paysage. Deuxième temps de notre séminaire, cela sera bien sûr le travail que nous accomplirons dans les ateliers. Ces ateliers portent sur trois sujets de fond qui ont été choisis à mon avis tout à fait à propos et qui sont de vrais défis pour nous collectivement, pour le secteur des métiers et pour les centres de formation. Ce sont des défis qu'il nous faut relever. Ces travaux, qui vont durer une journée, dans trois ateliers, seront clôturés par une synthèse dont je souhaite ardemment qu'elle soit, autant que faire se peut, un débouché opérationnel. Je ne dis pas qu'on aura un plan de bataille et que l'armée n'aura plus qu'à se mettre en marche et qu'il n'y aura plus qu'à faire, mais je souhaite néanmoins que, dans ces travaux, on ne perdra pas de vue le côté pragmatique et opérationnel qu'il faut avoir à l'esprit de façon à pouvoir agir dans la lancée de ce séminaire. Voilà l'objectif que j'espère atteindre à travers les trois synthèses qui seront faites.

Jean-Patrick Farrugia présente les objectifs et la structure de travail du séminaire.



Troisième moment qui, pour moi, est tout à fait important – cela sera donc la dernière matinée de notre séminaire – c'est ce que j'appellerai peut-être pompeusement le « temps de la rencontre » car nous allons nous livrer à un exercice inédit : nous allons en effet confronter le résultat des ateliers avec ce qui est l'ébauche de notre projet de service.

Nous sommes tous persuadés qu'il faut que nous accomplissions des progrès importants et incessants dans notre management, qu'il s'agisse des établissements et bien évidemment, de l'APCPC, qu'il faut que nous y travaillions et j'ai vivement souhaité – comme les autres services de l'APCPC, qui l'ont fait également – que nous élaborions un projet de service. Ce projet de service n'est pas encore abouti, nous sommes en train de le construire. Nous en avons discuté déjà plusieurs fois avec l'équipe et, en tout cas, nous en connaissons la charpente et le squelette. Je vous le présenterai et, simultanément, je vous présenterai comment je souhaite réorganiser DFPA de façon à répondre d'une façon différente à vos attentes et à progresser sur les sujets qui nous préoccupent en commun. Cela sera un moment de confrontation positive, si je puis dire, entre ce que nous avons pensé être nos tâches fondamentales, l'organisation qui permettra d'atteindre les objectifs au niveau DFPA à partir du projet politique, avec ce que vous ressentiez de la nécessité de notre action. Et puis, en même temps, une confrontation avec le résultat de vos travaux, puisque vous allez travailler sur des points centraux pour l'évolution des centres de formation et nous verrons tous ensemble si ces deux projections s'apparentent au plus juste ou pas. Voilà les grandes lignes de ce séminaire. Permettez-moi de redire que je souhaite avant tout que ce séminaire soit un moment d'échanges. Je ne vous garantis pas que toutes vos questions trouveront ici leurs réponses, mais j'espère tout du moins que nous aurons répondu à vos attentes. ■

La formation professionnelle en France ; bilan et perspectives, par Vincent Merle, Professeur au CNAM

Bonjour à tous. Je ne suis pas un spécialiste du monde de l'artisanat mais nous avons eu l'occasion, notamment avec le Président Dréano, de discuter longuement de tous les sujets dont il sera question lors de ce séminaire. Jean-Patrick Farrugia parlait de mes fonctions actuelles mais sans donner beaucoup plus de précisions, il faut quand même que j'en dise un mot. Me voilà professeur. Après une vie professionnelle un peu longue, dans laquelle effectivement j'ai exercé d'autres types de responsabilités – notamment au cabinet de la secrétaire d'Etat à la formation professionnelle, celui où, vous le savez, il se décide des tas de choses. Je tiens à préciser que si je me suis retrouvé prof, c'est par validation des acquis. C'est original mais c'est comme cela que ça s'est fait puisque vous savez que le Conservatoire National des Arts et Métiers est un des rares endroits où vous pouvez avoir le statut de professeur d'université sans avoir tous les pré-requis académiques (comme on dit habituellement) et par exemple sans avoir fait une thèse. Moi, ce n'est pas mon cas, je suis tuteur professionnel des questions d'emploi et de formation. C'est donc par examen de ma candidature par l'ensemble des professeurs titulaires de chaire du CNAM que j'ai pu rentrer dans cette institution.

L'avantage d'être enseignant, c'est qu'on a une liberté de parole. Le double avantage que vous avez vous, c'est d'avoir quelqu'un qui va ouvrir la discussion avec vous qui est à la fois un praticien, avec une vision un petit peu panoramique qui est celle que l'on peut avoir quand on est dans un cabinet ministériel ou quand on a travaillé, comme je l'ai fait avant, dans un organisme comme le CEE-REC et puis en même temps, quelqu'un qui a maintenant une liberté de parole. Vous allez sans doute le sentir dans mes propos mais vous le sentirez encore plus quand tout à l'heure nous réserverons un temps de ces interventions à un échange avec vous. Je suis tout à fait disposé à répondre à toutes vos questions sans avoir les contraintes qui sont celles de quelqu'un qui occupe une position officielle.

Alors, quelques remarques préalables : il s'agit bien effectivement d'une sorte de mise en perspective, avec si possible un retour un peu historique, et puis en même temps, une tentative pour aller de l'avant et regarder dans quel sens évolue la formation professionnelle dans notre pays et aussi d'ailleurs dans un contexte plus large, le contexte européen notamment, pour savoir comment vous pouvez vous situer, vous, dans cette dynamique-là. Il ne s'agit donc pas de prendre en quelque sorte de la hauteur – car je crains toujours quand on prend de la hauteur sur ces sujets, on risque de retomber de très haut – mais bien de se situer dans une perspective temporelle et d'essayer de comprendre quelles sont les différentes dynamiques qui sont à l'œuvre aujourd'hui dans ce champ qui est celui de la formation professionnelle.

Les grands dispositifs en matière de formation professionnelle, en France en particulier, ont été imaginés, négociés, pensés, traduits dans des textes, etc. avec un modèle implicite qui était plutôt celui de la grande entreprise. Bien souvent, le monde de la petite entreprise et le monde de l'artisanat a pris des initiatives dans le domaine qui lui était propre, a cherché parfois à coller à ces transformations qui caractérisaient la formation dans les grandes entreprises avec des initiatives parfois tout à fait intéressantes, mais avec le sentiment →

Interventions de

FRANÇOISE DUCRET

PATRICK MAREY-VIGNARD

NICOLE JOBIN

GILLES LANGLO

JEAN-PIERRE BECHLER

qu'on peut avoir un peu vu de loin qu'au fond, les innovations majeures ou les grandes transformations du cadre institutionnel se font d'abord dans l'univers de la grande entreprise.

Je dit « paradoxe », pourquoi ? Paradoxe parce que aujourd'hui, quand on regarde un certain nombre de thématiques fortes dans la réforme de la formation professionnelle, ces thématiques concernent toutes des points sur lesquels l'artisanat a souvent été novateur. L'introduction faite par les trois présidents le montre très bien, on parle à nouveau aujourd'hui de se former en situation de travail. On considère que l'activité de travail est formatrice. Voilà bien un principe général qu'on n'a jamais oublié dans le monde de l'artisanat, même si on l'avait quelque peu oublié dans le monde de la grande entreprise. Les vertus de l'alternance : s'il y a bien un champ professionnel dans lequel l'alternance a toujours été une réalité, c'est bien celui de l'artisanat. Je pourrais multiplier les exemples. Au fond, est-ce que l'on n'est pas en train de redécouvrir, dans l'univers de la grande entreprise, un certain nombre de principes, de faits majeurs en matière de formation professionnelle qui ont toujours été, non pas les prérogatives, mais des choses qui ont été des éléments phares et très forts, très structurants dans la formation dans le monde artisanal. Cela dit, la première question qu'il faut se poser quand on essaie de se resituer un petit peu dans cette dynamique historique, c'est pourquoi y a-t-il eu plusieurs tentatives successives de réformer notre système de formation professionnelle, pourquoi cet acharnement à la réforme ? Et immédiatement, l'autre question qui vient à l'esprit, c'est : pourquoi un accouchement aussi difficile ?

Parce qu'au fond, la formation professionnelle a été caractérisée – je ne dirai pas depuis sa naissance, on ne sait pas très bien à quand elle remonte, d'ailleurs, mais depuis une bonne trentaine d'années – par une multitude de réformes successives. C'est un domaine dans lequel il y a une production à la fois en termes de négociation collective et en termes législatifs et réglementaires qui est assez spectaculaire, finalement. Tous les ans ou tous les deux ans, on réinvente de nouveaux dispositifs. Et puis on invente aussi beaucoup de nouveaux tuyaux, beaucoup de nouveaux robinets dans cette énorme usine à gaz ou dans ces tuyaux qu'évoquait Jean-Patrick Farrugia. Il y a donc une activité un petit peu débordante et, en même temps, on a le sentiment que ce secteur a toujours du mal à se réformer. Au fond, très souvent, on est renvoyé quand on est dans des positions – non pas de décision – mais de coordination entre différents acteurs à l'idée que ce secteur est un peu irrefractable.

D'ailleurs, vous voyez souvent l'embarras des politiques vis-à-vis de ce sujet-là. Je ne prends que deux exemples : celui du gouvernement précédent,

le gouvernement Jospin. Il constitue les cabinets ministériels, etc. une certaine Madame Aubry prend la responsabilité de tout ce qui est affaires sociales, emploi, travail, etc. On oublie la formation professionnelle dans un premier temps. On sent qu'il faut réformer quelque chose, on sent qu'il faudrait faire bouger ce secteur qui est absolument fondamental pour notre fonctionnement économique et notre fonctionnement social. Mais par quel bout prendre le problème ? Alors, un peu plus tard, on s'aperçoit qu'on l'a un peu oublié et donc, on va créer un secrétariat d'Etat à la formation professionnelle.

Mais c'est significatif que dans un premier temps, on n'en ait pas fait une politique un peu phare du gouvernement, avec une structuration par l'action publique correspondant à cette ambition. Le gouvernement qui vient de se constituer – alors, je sais bien que la réponse que donnent les pouvoirs publics quand on les interpelle sur ce sujet, c'est de dire « nous n'allions pas créer un secrétaire d'Etat ou ministre à la formation professionnelle puisque nous voulons décentraliser la formation professionnelle. Tout va donc se passer au niveau des régions, cela serait un mauvais signal que de créer une structure au niveau national ». Mais il n'empêche que l'on sent bien, y compris dans le discours public actuel, un certain embarras sur la façon dont il faut aborder ce sujet.

La première raison de cet embarras, c'est sans doute – je reprends l'expression de Jean-Patrick Farrugia – qu'on est passé de la générosité à la tuyaerie et que réformer les choses en matière de formation professionnelle, c'est extrêmement compliqué parce que nous avons une bonne trentaine d'années de sédimentations successives, de textes, d'institutions, avec des systèmes d'acteurs qui sont devenus d'une extrême complexité. On ne peut donc rien changer dans ces équilibres extrêmement complexes sans immédiatement qu'au moins l'un des acteurs soit en total désaccord avec l'initiative prise et que du coup, il bloque le système parce que bien souvent, tel ou tel acteur a une capacité de blocage du système, soit directement en refusant de rentrer dans un jeu de négociation, soit plus simplement en faisant la sourde oreille, en trainant les pattes ou en usant de sa capacité de lobbying sur les décideurs.

Bien souvent, qu'est-ce que cela donne ? Pour dépasser ces blocages-là, on finit par légiférer par exemple. Et le résultat, c'est que l'on rajoute un niveau de complexité de plus dans le système où tout le monde se plaint après en disant « mais regardez, aujourd'hui tout est régi par des textes législatifs et réglementaires, et comment voulez-vous, dans un carcan pareil, faire des choses qui soient réactives, faciles à adapter, etc. ? ». Cela, c'est une réalité qu'il faut absolument avoir en tête car le système qui s'est construit au fil des ans est aujourd'hui effectivement, par certains côtés,

devenu extrêmement difficile à réformer c'est parce qu'il met en scène, il met en jeu un nombre d'acteurs extrêmement compliqué et un ensemble de règles qui, elles-mêmes, deviennent très difficiles à bouger, avec des équilibres très, très complexes. Ce qui fait d'ailleurs qu'à chaque fois que l'on s'engage dans une nouvelle réforme, on annonce qu'on va s'attaquer au fond et puis deux mois, six mois après, huit mois après, on s'aperçoit qu'en fait on en est à essayer de régler des problèmes de tuyaerie, des problèmes de rapport de pouvoir entre les différentes institutions qui ont en charge ces questions de formation professionnelle. Je ne m'y attarde pas plus longuement, vous le savez. Je voudrais insister plus sur les raisons de fond qui amènent aujourd'hui à dire qu'il y a vraiment une autre dynamique à engager en matière de formation professionnelle. Ces raisons de fond, elles sont multiples, je ne vais pas toutes les énumérer. Mais il y en a quelques-unes qui me paraissent absolument décisives.

Souvenez-vous quand même que lorsque l'on a posé les grandes règles qui aujourd'hui nous régissent encore en matière de formation professionnelle – continue, en particulier – c'est-à-dire au début des années 70, nous avions un marché du travail qui était radicalement différent du marché du travail actuel. Sous plusieurs angles : le premier élément qu'il faut rappeler, c'est que nous avions un système éducatif dont on sortait relativement jeune. Aujourd'hui, la moyenne d'âge de sortie du système éducatif est de l'ordre de 22 ans. Elle était pratiquement de 4 ans de moins à l'époque. Ces jeunes sortant généralement relativement peu formés du système éducatif entraient dans des entreprises qui étaient des entreprises de plus en plus grandes, avec un phénomène de concentration des entreprises et du coup, à l'intérieur de ces grandes entreprises, une forte stabilité de la main d'œuvre. Et pour prendre un vocabulaire un peu esotérique qui est celui des économistes du travail, des « mécanismes de marché interne », c'est-à-dire pour parler clair, non seulement une stabilité du contrat de travail mais des possibilités de promotion – notamment à l'ancienneté – des possibilités de déroulement de carrière, des possibilités de changement complet d'activité mais à l'intérieur de la même entreprise.

Ce modèle-là amenait petit à petit à développer de la formation continue pour accompagner des parcours sur les marchés internes des entreprises. Et quand vous regardez les débats parlementaires qui ont précédé la loi de 71, quand vous regardez les débats entre les partenaires sociaux, vous regardez la marque de ces caractéristiques du marché du travail. Au fond, il s'agit d'inciter les entreprises à investir dans la formation continue pour faire marcher mieux ce marché interne qui s'alimente essentiellement à partir de jeunes sortant relativement peu formés du système éducatif. Autre élément du contexte de l'époque qu'il faut rappeler, nous sommes dans une période de plein emploi.

“ *Aujourd'hui, quand on regarde un certain nombre de thématiques fortes dans la réforme de la formation professionnelle, ces thématiques concernent toutes des points sur lesquels l'artisanat a souvent été novateur.* ”

J'ai travaillé pendant quelques années à l'ANPE et les anciens de l'ANPE, quand j'y suis rentré, me racontaient que le principal boulot qu'on faisait quand on était prospecteur plaçait au début des années 70, c'est-à-dire deux ou trois ans après la création de l'ANPE, c'était d'aller chercher les candidatures dans les cages d'escalier des HLM ! Parce que des offres, on en avait trop ! Nous étions donc vraiment dans une période de plein emploi tout à fait exceptionnelle.

Alors, si nous prenons les caractéristiques de la situation actuelle, au fond elles sont inverses. Le développement à la dynamique de l'emploi est plutôt une dynamique qui concerne aujourd'hui des petites unités de production et non pas les grandes unités de production. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de grands groupes, de grandes holdings, mais ces groupes et ces holdings collent en général des unités de production qui, elles-mêmes, sont de taille relativement modeste. La notion de marché interne n'a pas disparu, il y a encore des secteurs, des pans entiers de notre économie dans lesquels la notion de marché interne reste très forte. Prenez de grandes structures parapubliques ou des entreprises de type EDF, par exemple, ou prenez des secteurs comme le secteur public →

à proprement parler, nous sommes dans des règles de marché interne, avec toute une série de codifications pour ce qui est de la progression professionnelle des gens.

Mais au fond, ces secteurs-là sont de plus en plus restreints à l'intérieur de notre appareil économique et dans l'essentiel des entreprises aujourd'hui, dans la majorité des entreprises, la règle qui s'impose c'est beaucoup plus une règle de mobilité des personnes. Soit parce que les personnes bougent d'une entreprise à une autre, volontairement ou involontairement, soit parce que les personnes à l'intérieur d'une même entreprise, vont changer rapidement de métier, le contenu de leur emploi va évoluer extrêmement vite. Des progressions professionnelles, il y en a, mais dans des carrières professionnelles qui sont beaucoup plus hachées, avec une évolution du contenu même de son activité professionnelle qui peut évoluer tout à fait radicalement. Les notions de filières, si vous voulez, telles qu'elles ont existé au début des années 70, disparaissent en grande partie et y compris d'ailleurs, ce qu'elles entraînaient du point de vue de l'adéquation entre un parcours de formation et un parcours de l'emploi.

Dans les métiers de l'usinage, par exemple, il y avait des promotions professionnelles qui faisaient que l'on faisait P1, P2, P3, que l'on accédait à la maîtrise voire à des emplois de technicien supérieur et la dénomination du métier, qui allait souvent avec la dénomination de l'outil – le tour, le tourneur ; la fraise, le fraiseur – et avec des formations qui collaient à ces filières professionnelles. Ces ensembles-là se disloquent parce qu'aujourd'hui, son professionnalisme on l'emprunte à plusieurs métiers à la fois. Et c'est parce qu'on va rajouter une compétence en logistique à un savoir de base qui est dans un domaine technique que tout à coup, son professionnalisme a sur le marché du travail une valeur particulière. De ce point de vue-là aussi, le marché du travail a radicalement changé. Et puis du point de vue de l'insertion des jeunes sur le marché du travail, aujourd'hui nous sommes un des pays parmi ceux au monde qui ont l'âge moyen de fin d'études le plus élevé. Alors, avec les avantages que cela comporte, avec parfois aussi des inconvénients, avec certaines tendances à la poursuite d'études qui nous posent parfois des problèmes mais on ne peut pas dire que nous sommes dans la même situation que celle du début des années 70.

Et puis enfin, le chômage, on va en toucher un mot. C'est vrai que nous sommes encore, malgré les progrès de l'emploi ces dernières années, dans une situation de chômage relativement élevé et un chômage disons de type structurel qui est caractérisé par le fait que de plus en plus de catégories sont aujourd'hui concernées par des passages éventuels par le chômage en cours de carrière. Au fond, avec le développement du chômage, la

montée du chômage depuis les années 75-76, depuis la crise pétrolière, ce qui s'est produit, c'est non pas simplement une augmentation quantitative du nombre de gens qui passent par le chômage, c'est aussi le fait que la plupart des catégories sociales sont désormais concernées par un éventuel passage par le chômage.

Vous voyez bien que les réponses imaginées dans les années 70 qui consistaient à pousser les entreprises, à développer la formation continue en vue de favoriser des déroulements de carrière internes à l'entreprise ne sont plus nécessairement des réponses adaptées. Vous voyez aussi – et cela me paraît un élément tout à fait important – que ce que l'on avait imaginé au début des années 70 en termes de promotion sociale – pour prendre une expression qui était très répandue à l'époque – en quelque sorte du plomb dans l'aile aujourd'hui.

Dans la négociation entre les partenaires sociaux qui a précédé le vote de la loi de 71, il était clair qu'au fond, il y avait deux pattes au dispositif et que le dispositif devait bien fonctionner sur ces deux pattes-là. Le premier, c'était le développement de la formation dans les entreprises elles-mêmes, le plan de formation, l'obligation de dépense (0,8% à l'époque, devenue 0,9%) et puis l'autre patte, c'était la possibilité pour un salarié de sortir quelque temps de sa situation de travail et d'aller vers un dispositif dit de promotion sociale, notamment à travers le congé individuel de formation.

Or, ces dispositifs-là, ces dispositifs de type congé individuel s'essouffent eux-mêmes, d'abord parce que financièrement, ils ne sont pas en état de répondre à la masse des besoins et d'autre part, parce que la plupart des gens – je m'exécuse d'être un peu caricatural mais c'est faute de temps – la plupart des gens qui passent par ces dispositifs le font dans une situation qui est beaucoup plus une situation défensive qu'une situation de réelle construction de leur carrière. On va suivre un cycle parce qu'on ne sait plus très bien où l'on en est professionnellement, qu'on sent qu'on est menacé dans son emploi et, à la limite, préventivement, on essaie de suivre une formation pour pouvoir mieux retomber sur ses jambes et éviter à avoir à se former au moment où l'on est déjà demandeur d'emploi. Il y a quelques exceptions, tout à fait notables, des parcours remarquables qui sont faits à travers le congé individuel de formation. On trouve encore dans le public du CNAM des gens qui se forment le soir à la chandelle en faisant des formations qui durent 4-5 ans et qui, au bout de ces 4-5 ans, ont un beau diplôme d'ingénieur acquis par la formation continue mais quel est l'effet sur la carrière ? Est-ce réellement une possibilité de progression professionnelle qui est offerte ? Il suffit d'interroger les gens qui, au CNAM, suivent ce type de parcours pour se rendre compte que bien souvent, quand ils reviennent avec un di-

plôme, leur entreprise leur dit « c'est très bien, vous avez un diplôme, affichez-le dans votre salle de bains mais l'emploi que vous aviez avant, vous le reprenez ».

Il en va différemment quand le candidat a construit un projet professionnel avec son employeur et que, par exemple, ce projet de se former au CNAM – y compris un peu longuement – est fait dans une logique de co-investissement. Mais ces exemples-là, malheureusement, sont encore beaucoup trop rares. Je crois que là, il y a un certain nombre de changements tout à fait fondamentaux dans le fonctionnement du marché du travail, dans la dynamique même des déroulements de carrière qui impliquent que nous repensons un petit peu la formation professionnelle dans son ensemble. Alors, qu'est-ce qui a été tenté depuis quelques années en la matière ? Est-ce qu'il y a des choses qui, malgré tout, se sont faites, se sont réalisées et que reste-t-il à faire devant nous comme chemin ?

D'abord, la première chose qui constitue, je crois, une fracture importante, c'est le dispositif qui a été acté par le Parlement il y a quelques mois sur la validation des acquis de l'expérience. Je crois que c'est potentiellement un changement majeur dans notre système. Non pas simplement – je reprends là ce qui avait été, en quelque sorte, le slogan publicitaire au moment du vote de la loi – parce qu'on peut « transformer son expérience en diplôme » – ce qui est un slogan assez attractif pour l'opinion publique – mais parce qu'en réalité, la validation des acquis rompt fondamentalement avec deux ou trois présupposés fondamentaux du fonctionnement de notre système de formation et je dirai même, y compris de notre système éducatif. Premier élément implicite dans la loi sur la validation des acquis de l'expérience, ce qui est acquis par l'expérience peut avoir même valeur que ce qui est acquis par la voie académique. Or, dans notre pays, cela ne va absolument pas de soi. Il y a des tas d'autres pays dans lesquels c'est une chose qui est beaucoup plus spontanée, c'est-à-dire que si vous avez 45 ans et que vous rencontrez un employeur en vue d'une embauche, il oublie de vous demander votre diplôme ! Tout à fait à la fin, il vous le demande éventuellement parce que bon... ça peut servir ! Par exemple, si vous êtes passé par Harvard, on sait qu'il y a des réseaux relationnels dans ces grandes américaines et qu'il est de bon ton de savoir si vous êtes de la confrérie, grosso modo. Mais en dehors de cas d'espèces de ce type-là, dans la plupart des cas on va juger un adulte au vu de ce qu'il a fait. Son diplôme est un élément, mais un élément qui est relativement secondaire.

En France, la première chose que l'on vous demande, c'est : « vous êtes bac + combien ou bac – combien ? ». Et cela dure longtemps ! Exemple type : une enquête a été faite auprès des gens sortis d'écoles d'ingénieurs, 20 ans après leur sortie de l'école, et on a regardé quelle était la hiérarchie



Vincent Merle pendant sa conférence sur la formation professionnelle en France

précise des emplois qu'ils occupaient. Cette hiérarchie précise des emplois qu'ils occupaient était exactement semblable à la hiérarchie précise des écoles dans lesquelles ils étaient passés. Donc d'une certaine manière, le destin scolaire ou les formes de classement scolaire jouent dans notre société un rôle qui est extrêmement fort. Un peu partout dans le monde, ne nous le cachons pas, mais en France, pour des tas de raisons historiques, ce poids des formes de classement scolaire ou d'excellence scolaire est plus important qu'ailleurs. Il était donc particulièrement difficile de faire passer cette idée qu'avoir appris dans l'action, cela avait même valeur que des savoirs académiques.

Alors, la loi n'innove pas totalement en la matière, je ne vais pas tout détailler mais vous savez qu'il y avait eu des premiers textes en 84-85 qui concernaient l'enseignement supérieur, un texte en 92 qui concernait l'ensemble des diplômés de l'Éducation nationale et puis le texte de 2002 qui, à la fois assouplit un peu le dispositif et permet d'accéder à un titre ou à un diplôme quelle que soit la nature de ce titre ou de ce diplôme par la voie de la validation des acquis de l'expérience.

Donc, petit à petit, le dispositif s'est ouvert et c'est une véritable reconnaissance, je crois, sociale qui devient possible des acquis ou des savoirs acquis à travers l'action.

L'autre élément de rupture qu'introduit la validation des acquis de l'expérience, c'est la notion de parcours - d'ailleurs, le mot a été utilisé par les intervenants précédents – au fond, l'idée ce n'est pas simplement effectivement d'avoir un parchemin. L'idée, c'est que la validation des acquis permet de faire le point sur où on en est par rapport à ce qui est habituellement exigé dans une profession à tel niveau de responsabilité. Et donc, la confrontation avec le jury. →



ce n'est pas simplement un jury au sens scolaire du terme qui va dire « C'est bien » ou « C'est pas bien », cela a aussi cette vertu de positionnement qui a été évoquée tout à l'heure, c'est-à-dire « Ou j'en suis ? Est-ce que j'ai des points forts mais aussi, est-ce que j'ai des lacunes. Et si j'ai des lacunes, comment je les complète à travers la construction d'un parcours de formation qui soit plus individualisé ? ». Cela, je crois que c'est aussi potentiellement un changement extrêmement important dans la manière dont on conçoit la formation.

C'est-à-dire que la formation ne devrait plus être regardée, notamment grâce à la validation des acquis, comme une sorte de fin en soi. Je veux progresser, donc je me forme, donc j'aurai un diplôme, donc j'aurai un emploi en rapport avec le diplôme, mais beaucoup plus comme un outil, un moyen parmi d'autres dans la construction d'un parcours complexe.

D'ailleurs, on peut constater en interrogeant les gens qui sont passés par des dispositifs de validation des acquis que du point de vue psychologique, du point de vue des mécanismes de l'identité, il y a toujours un double effet en même temps : un effet de réassurance qui est extrêmement important. Au fond, les gens me disent « Je ne m'étais pas rendu compte, avant de passer dans cette procédure de validation des acquis, à quel point je savais faire des choses et à quel point ce que je savais faire avait valeur, finalement ». Il y a donc un effet de réassurance qui est absolument essentiel. Parce que dans combien de formations, les adultes font-ils l'expérience exactement inverse ? On est renvoyé à la situation de celui qui ne sait pas. Et pour peu qu'en plus, on n'ait pas une réussite scolaire très brillante, on est renvoyé à des échecs passés par rapport à sa situation scolaire.

La validation des acquis, c'est tout autre chose. On commence par vous dire « attendez, qu'est-ce que vous avez fait dans la vie ? ». Et vous allez vous rendre compte peut-être que vous en avez fait plus que vous ne croyez et en plus, vous allez vous rendre compte qu'il est possible de le faire reconnaître parce que cela a une vraie valeur. Et tout à coup, je crois qu'on change la posture et on donne de l'appétence à se former. Et puis l'autre chose qui vient en même temps que cet effet de réassurance, c'est aussi la prise de conscience de ses lacunes : « Ah et bien cela, je pensais que je savais le faire et puis finalement, je me rends compte que le degré de maîtrise d'un geste professionnel, d'une technique de connaissance formelle qu'on exige habituellement dans mon métier, il a évolué et ce n'est plus le même. Et j'ai donc peut-être intérêt à continuer à me former ». Mais on se forme à ce moment-là d'autant plus volontiers qu'on a vraiment envie d'y arriver et que cela s'inscrit dans un projet et non pas dans une posture passive « Je vais aller me faire former ». Mais au contraire, « Je vais me former moi ».

Alors, sachez, vous qui êtes formateurs pour beaucoup d'entre vous, que ce public-là est terriblement exigeant vis-à-vis des formateurs, du coup. Il en attend des choses extrêmement concrètes et extrêmement opérationnelles, c'est un public très réactif, ce qui est toujours bon pour le formateur mais parfois un peu inconfortable aussi, surtout pour ceux qui ont l'habitude de faire beaucoup de cours magistraux.

Voula au moins deux points sur lesquels la validation des acquis introduit une rupture qui, je crois, est tout à fait essentielle. Alors, pourqu'il cet élément-là s'est-il construit et pourquoi, dans d'autres registres de la réforme, avons-nous eu des problèmes ? D'abord parce que je crois que cela a correspondu à une longue phase de maturation. J'évoquais tout à l'heure les textes successifs, ceux de 85, ceux de 92 avant ceux de 2002 mais je pense qu'il faut évoquer toute la réflexion aussi qu'il y a eu sur le système de certification professionnelle lui-même (les titres, les diplômes, etc.). Ces titres, ils sont à profusion.

Un autre volet de la loi, vous le savez, c'est celui qui, justement, vise à introduire un peu plus de cohérence et de lisibilité dans les systèmes de certification.

Ce matin, je prenais le train pour venir ici – comme beaucoup d'entre vous – et j'avais en face de moi une dame avec qui j'ai discuté et qui me dit qu'elle est dans l'armée. Je lui dis « Tiens, vous êtes dans l'armée, ce n'est pas si fréquent que cela, mais vous faites quoi, vous naviguez sur un bateau de la marine nationale – parce qu'elle était dans la marine ». « Non, pas du tout, moi je m'occupe de foyers. Il y a des foyers dans la marine où l'on accueille des gens de passage, des marins qui sont en

transit, etc. ». Et donc, elle va prendre la responsabilité d'un foyer, ici, dans la région. Et elle s'occupe donc d'hôtellerie et de restauration, elle s'occupe effectivement d'animation socio-culturelle parce que c'est important dans ces lieux-là, etc. Elle est totalement responsable de sa structure, elle est fonctionnaire mais en réalité, la structure qu'elle gère est une association, donc elle gère du personnel, elle a des problèmes de sécurité, de comptabilité, etc. Et évidemment, après qu'elle m'ait expliqué, elle me demande ce que je fais moi. Elle me dit « Ah bon, vous vous occupez de tout ça ? Parce que moi, justement, je voudrais faire valider les acquis de mon expérience ». Et ce qui est très intéressant dans ce cas de figure-là, c'est que cette personne-là me disait « Mais au fond, je ne sais pas vers quoi aller, quel est le bon titre, quel est le bon diplôme, où est-ce que je peux me renseigner là-dessus ? ».

Et c'est vrai que dans le paysage actuel des certifications, pour faire valider ce type de compétences, ce n'est pas simple. Nous avons un paysage de certification qui est très peu lisible. Est-ce qu'il faut l'orienter plutôt vers une certification de manager de PME ? C'est probablement le cas mais il y a une dimension hôtellerie-restauration selon ses perspectives professionnelles ultérieures, est-ce qu'elle a intérêt plutôt à aller vers ce type de certification de type hôtellerie-restauration ? Voilà des questions sur lesquelles il n'y a aujourd'hui pas beaucoup de lieux où l'on puisse l'aider et la guider, ce qui est tout à fait fondamental. Je passe sur le fait – c'est une petite parenthèse – qu'en admettant qu'elle aille au bout de sa démarche et qu'un jour elle ait un diplôme, on va lui dire un jour « vous êtes quartier-maître, vous voulez passer au grade au-dessus – excusez-moi, je ne connais plus très bien les différents grades dans la marine – à ce moment-là, passez un concours, votre diplôme on s'assoit dessus. » Mais cela ne durera peut-être pas éternellement parce que des gens qui vont faire valider leurs acquis à travers un diplôme, etc., un jour, ils vont demander qu'il y ait des formes de reconnaissance, y compris dans des systèmes de type fonction publique.

Tout cela, nous avons pu le faire parce que effectivement, je crois qu'il y a une prise de conscience collective de la nécessité de faire évoluer ce système de certification et d'en faire un système qui ne soit pas simplement un système qui vienne sanctionner un parcours de formation mais un système qui soit gage de professionnalisme des gens qui détiennent les titres et les diplômes. Et ce changement-là, il se prépare déjà depuis plusieurs années. Beaucoup de ceux qui ont été impliqués dans cette réforme ont été voir ce qui se passait à l'étranger, ont été voir les expériences anglaises, ont été voir comment l'Allemagne gérait cette difficulté-là, etc., ont retiré de tous ces déplacements l'idée qu'en France, nous avions au fond encore un

système de diplômes – passez-moi l'expression mais qui était quelque peu « ringard » et dont les vertus anciennes, certaines, tenaient plus à cette capacité d'opérer des classements scolaires à travers une forme d'excellence qui nous a valu bien des regards admiratifs parfois des pays étrangers, mais malheureusement avec une contrepartie qui est la faiblesse d'une vraie valeur de ces certifications professionnelles dans le monde de l'entreprise et dans le monde du travail.

Derrière cela, il y a aussi tous les conflits, toutes les tensions que vous connaissez entre un système éducatif qui a parfois quelques visées impérialistes – disons les mot – et puis l'univers des entreprises qui se dit comme un peu antagonique à l'univers du monde éducatif. Mais justement. Je crois que l'intérêt d'avoir débattu de tout cela à l'occasion de la validation des acquis a été de surmonter certaines de ces tensions pour admettre que tous ensemble, nous devons essayer de faire fonctionner ce système de validation des acquis. Cela, je crois que c'est donc un point majeur qui montre que, même si le système par bien des côtés, est un peu irréformable, en même temps il y a une vraie volonté des lors que l'on s'attaque à des objets concrets, qui ont des effets immédiats pour les entreprises comme pour les salariés demandeurs d'emploi, il y a à ce moment-là une capacité d'aboutir à des réformes qui sont des réformes tout à fait fondamentales.

Pour le reste, il y a beaucoup de chemin qui reste à parcourir. Je vais essayer cette fois de rentrer dans une analyse un tout petit peu plus prospective et essayer de vous dire, au fond, ce qu'il reste à construire, qu'est-ce qui est en train peut-être de se construire timidement à travers quatre points, quatre thèmes : professionnalisation, individualisation, décentralisation et acquisition professionnelle.

Professionnalisation. Cela a été évoqué par les trois présidents tout à l'heure, j'y reviens un instant. Nous sommes effectivement face à un certain nombre de choix lourds, concernant notamment le devenir des systèmes de formation par apprentissage et des systèmes de formation sous contrat de travail en alternance. Nous voyons bien comment historiquement, l'apprentissage a ses propres attraits, a évolué – heureusement – s'est ouvert, y compris aux différents niveaux de formation et comment on a réussi, petit à petit, à maintenir une formation initiale sous contrat de travail alors que la tendance de fond et la tendance lourde étaient plutôt à l'absorption de l'ensemble de la formation initiale par le système éducatif. C'est bien, c'est très bien, je crois que nous ne pouvons tous que nous en féliciter. Pour autant, est apparu à côté quelque chose qui s'appelle le contrat de qualification, qui à l'origine avait une vocation un peu différente, qui était de prendre des jeunes rejetés sur le marché →

du travail avec un niveau de formation très faible et de leur donner, là aussi par l'alternance, un premier niveau de qualification.

Nous savons tous que le contrat de qualification est devenu très largement autre chose que cela. Il est devenu au fond, petit à petit, sans qu'on le dise, une sorte de contrat de professionnalisation, c'est-à-dire un moyen pour des jeunes qui ont acquis des premières bases en formation générale bien sûr – aussi parfois les premières bases dans un univers professionnel donné – de devenir vraiment des professionnels par l'alternance. Et donc, plus le contrat de qualification évolue vers ce type de profil-là, plus la question de l'articulation entre le contrat de qualification d'un côté, apprentissage de l'autre, etc. va se poser car il y a du brouillage évident. Un brouillage qui se traduit, y compris d'ailleurs parfois dans les mécanismes financiers puisque l'on pioche parfois dans une caisse pour remplir l'autre dispositif et réciproquement, avec du coup des tensions dans les systèmes d'acteurs que j'ai évoqués tout à l'heure. Est-ce qu'au fond, la question n'est pas posée maintenant devant nous de savoir s'il ne faut pas aller vers un système qui renforcerait – j'ai beaucoup aimé la proposition du Président Dreano tout à l'heure – la mission du système éducatif de donner à tous les savoirs de base dont il a besoin, y compris dans un champ professionnel qui est celui auquel il se destine, mais considérant qu'à l'issue de cette formation à l'intérieur du système éducatif, on n'est pas encore un professionnel et qu'on deviendra un professionnel parce qu'on aura exercé son métier. Non pas simplement complété ses acquisitions formelles par l'exercice d'une activité pratique, mais fait cette espèce de synthèse, entre ce qu'on construit, la connaissance qu'on construit dans l'action et la connaissance qu'on a construite préalablement, plus formellement, dans le cadre du système éducatif.

Comment penser – certains utilisent cette expression, elle n'est peut-être pas si mauvaise que cela – cette forme de « transition professionnelle » qui fait que l'on part avec un bagage, un bagage scolaire qui sera probablement plus élevé encore demain qu'aujourd'hui – un tous cas dans certains domaines – pour aller vers une véritable reconnaissance de son professionnalisme. Ce dispositif mérite, bien évidemment, d'être repensé sans pour autant se confondre complètement avec l'apprentissage qui, lui, reste ancré dans une logique qui est une logique de formation initiale. Et repenser tout cela est évidemment extrêmement complexe dans le jeu d'acteurs que j'évoquais tout à l'heure. Pourtant, je crois qu'inéluctablement nous irons vers des solutions de ce type. La préention qu'a pu avoir à une certaine période le système éducatif à dire « nous faisons la totalité de la formation et nous mettons sur le marché du travail des gens qui sont diplômés, donc qualifiés et s'ils sont qualifiés, cela veut dire qu'ils sont des professionnels » est une préention un peu illusoire. D'ailleurs, l'éducation nationale elle-même, d'une façon générale, revient maintenant sur cette position un petit peu péremptoire. D'abord, par exemple, elle réduit le nombre de diplômes. Autrefois, il suffisait qu'il y ait quelque chose qui bouge dans un

métier pour qu'immédiatement, on crée un CAP et que immédiatement derrière, on crée une section dans les lycées professionnels.

C'est comme cela qu'on a eu un CAP d'épépineurs de fruits rouges en Alsace, Monsieur le Président ! C'est comme cela qu'on a maintenu encore pendant fort longtemps, dans la région de Toulouse – je ne sais pas si cela n'existe pas encore – un CAP de repasseuse à la main. Cosmo modo, on n'en embuche qu'à l'Opéra. On aurait pu imaginer une session de formation à l'Opéra de Paris et dans les quelques opéras de province qui recrutent des repasseurs ou des repasseuses à la main.

Cette ère-là est terminée. Je crois que l'objectif que s'assigne de plus en plus le système éducatif, l'Éducation nationale, c'est de donner les bases techniques, les bases scientifiques et les bases de connaissances générales dont aura besoin un jeune pour évoluer ensuite tout au long de sa vie professionnelle. Mais le début de la formation tout au long de la vie, le moment où le jeune commencera à comprendre ce que c'est que se professionnaliser et se professionnaliser tout au long de sa vie, c'est bien le moment où il sera sorti du système éducatif, avec les reconnaissances nécessaires et où il va véritablement acquies ce professionnalisme par l'alternance. Cela, nous savons tous qu'institutionnellement, c'est très difficile à construire mais depuis 5 ou 6 ans, ces questions sont débattues entre les différents acteurs et il me semble que, petit à petit, nous nous acheminons vers une certaine vision partagée de l'objectif à atteindre, et tant mieux.

Alors, deuxième thématique de réflexion prospective : l'individualisation. L'individualisation, c'est au fond la suite logique de ce que j'ai dit tout à l'heure sur la validation des acquis de l'expérience. De plus en plus, la demande de quelqu'un en formation, ce ne sera pas celle que j'évoquais à propos des anciens auditeurs du CNAM : « J'ai envie de devenir ingénieur, j'ai repéré un cursus complet d'ingénieur en 4 ans, je le suis du 1er septembre jusqu'au 30 juin 4 ans plus tard, j'ai un beau diplôme et à ce moment-là, je deviens ingénieur ». De plus en plus, ce que vont demander les gens, c'est dans une progression professionnelle qui se déroulera dans l'entreprise, notamment à travers des logiques de gestion par les compétences, d'avoir à un moment donné recours à la formation comme un outil pour aider à construire cette progression professionnelle. D'où une attente à l'égard du système de formation qui est très différente et qui désarçonne bien des profs. J'ai découvert cela, y compris au CNAM. Je pensais que j'arrivais dans un établissement d'enseignement supérieur, prestigieux mais ayant comme public un public exclusivement d'adultes ayant déjà travaillé. Par conséquent, ces choses-là étaient des choses évidentes pour l'ensemble de mes collègues du CNAM. Mais pas du tout ! Il y en a à un certain nombre qui pensent leurs cours, l'organisation de leur pédagogie un petit peu sur le

modèle « Ah, il faut qu'ils suivent la totalité du cursus car s'ils ont raté une U.V., etc. ils ne seront pas tout à fait dans le coup ! ».

Là aussi, je donne une vision un peu caricaturale mais je vois bien comment certains enseignants ont beaucoup de mal à se départir de l'idée que seule la cohérence pédagogique qu'ils ont construite eux est susceptible d'offrir une cohérence professionnelle demain. Et bien non, ce n'est pas vrai. De plus en plus, la cohérence professionnelle c'est l'individu qui la construit dans son parcours, avec sa complexité, avec la singularité de ce parcours. Et du coup, une demande à l'égard des formateurs qui est de dire « voilà, moi j'en suis là et j'ai besoin de ça ». Là encore, un petit exemple précis que j'aime beaucoup – certains m'ont peut-être déjà entendu le raconter – mais je trouve qu'il est tellement illustratif que je ne résiste pas au plaisir de vous le représenter. Je dialogue un jour avec une personne qui avait fait les Beaux-Arts et qui ne voulait pas être prof de dessin et c'est en général le ticket automatique d'inscription à l'ANPE ou alors, on devient artiste-peintre mais enfin, on en vit difficilement. Cette personne, c'était une femme en l'occurrence, acquiert une compétence en transformation du cuir. Munie de cette double compétence, elle rentre chez un grand couturier – dont je tirai le nom pour ne pas faire de publicité et là, évidemment, cette double compétence est appréciée d'entrée de jeu parce que non seulement elle sait dessiner, elle a un talent pour dessiner des accessoires de mode en cuir mais en plus, au moment où elle les dessine, elle sait comment cela se fabrique. Elle ne va donc pas faire la bride trop petite ou alors, si elle fait une bride petite, elle sait qu'il va falloir demander tel cuir et qu'il est plus dur à piquer. Là, cette double compétence était déjà en soi quelque chose qui avait valeur sur le marché du travail. Et au moment où j'ai fait l'entretien avec elle – dans le cadre d'une enquête que nous menions au CEREC – elle me dit « Mais vous savez, j'ai fait tout ça, c'est très bien mais il y a quelque temps, je suis tombée sur un problème car aujourd'hui, vous savez comment c'est, politique de réassort, politique de flux tendu, on ne fait pas de stock. Tout doit donc aller très vite. Et un jour, je me suis retrouvée avec un coup de téléphone de l'entreprise qui fabriquait mes modèles et qui m'a dit que cela s'emballait au bout de l'atelier car les cartons d'emballage n'étaient pas arrivés. »

Or, elle avait conçu des cartons d'emballage partiellement design pour aller avec le modèle et elle passait par un fabricant de papier carton. Bon, sauf que justement, les cartons n'avaient pas été livrés à temps et le résultat, c'est que comme on n'avait pas de quoi les emballer, ce n'était pas en vitrine, et comme ce n'est pas en vitrine, ce sont les autres modèles qui l'emportent et qu'à la limite, il fallait non pas tout jeter au panier mais presque. Et donc elle me disait « Mais quand même, la, ce sont des questions de logistique. Je devrais bien pouvoir trouver quelque part un endroit où l'on me donne

quelques bases en logistique » Et elle a trouvé un stage de 15 jours – 3 semaines où on lui a donné des bases en logistique. Et depuis, elle n'a plus jamais ce genre de problèmes.

Je lui dis « Maintenant, ça va, vous êtes une professionnelle complète ! Vous savez dessiner, vous avez le goût, vous savez comment cela se fabrique matériellement donc vous pouvez dialoguer avec la production et en plus, vous connaissez la logistique. Vous êtes une super-pro ! ». Elle me dit : « Non, parce que j'ai découvert récemment qu'il y avait encore une compétence que me manquait, c'est que je ne sais pas faire les calculs de coût. Par exemple, là je sais comment cela se fabrique, l'ouvrière va mettre tant de temps, etc. mais quand je veux faire l'addition de tout ça et que je me dis combien je peux vendre mon modèle, est-ce que je peux le vendre moins cher que la concurrence tout en continuant à en vanter la qualité, là il y a des méthodes de calcul des coûts et je ne les connais pas ». Elle était donc en train de chercher un stage. Elle me dit « 15 jours – 3 semaines, je pense que je vais trouver quelque chose, d'ailleurs je pense que j'ai repéré déjà un stage qui va me permettre de faire ça ».

Un jour, je présente ce cas à quelqu'un qui dirige une école de formation sur la mode à Paris et qui me dit « Mais monsieur, vous savez, on fait tout ça chez nous ! On a tout, il y a les cours de dessin, il y a les cours de piqûge sur cuir, il y a tout ! Et les élèves apprennent tout cela. ». Oui, mais le problème, c'est qu'ils apprennent tout cela mais quand ils sortent de l'école, ils ne sont pas encore de vrais professionnels. Alors qu'elle, c'était une vraie professionnelle car l'intégration de ces différentes dimensions, c'est dans son activité de travail qu'elle s'est faite et je crois donc que là, cela donne une valeur sur le plan professionnel →

**“ Les gens me disent :
"Je ne m'étais pas rendu compte, avant de passer dans cette procédure de validation des acquis, à quel point je savais faire des choses et à quel point ce que je savais faire avait de la valeur, finalement” ”**



qui va au-delà du simple apprentissage formel. Ce qui ne veut pas dire – j'y reviendrai tout à l'heure – qu'il faut négliger les apprentissages formels parce que même si on apprend en situation de travail, même si l'intégration des différentes composantes de la connaissance se fait essentiellement dans la vie et dans la vie professionnelle, les apprentissages formels gardent aussi toute leur importance.

D'où cette exigence extrêmement forte pour tous les centres de formation, que ce soient les vôtres ou que ce soient des centres de formation privés, d'être capable d'être beaucoup plus réactifs, d'offrir des parcours individualisés. Ce qui veut dire d'une certaine manière qu'en ce qui vous concerne, par exemple, développer une ingénierie sur la validation des acquis et, en même temps, être capable de monter une offre un peu individualisée ou des parcours un peu individualisés est une exigence forte mais une exigence commune. Je crois que vous ne pouvez pas distinguer complètement la question de la construction de votre offre individualisée et la question du rôle que vous serez nécessairement amenés à jouer, d'une façon ou d'une autre, dans la validation.

Troisième axe : la décentralisation. Là, je suis plus embarrassé pour vous en parler car j'ai l'impression que nous ne savons pas très bien ou nous allons, très honnêtement. Pourquoi ? Parce qu'il y a déjà eu deux lois de décentralisation, les deux ont dit beaucoup de choses sur le transfert aux régions de la formation professionnelle, donc les conseils régionaux d'aujourd'hui ont une compétence affirmée en matière de formation professionnelle. Et en même temps, nous avons tous le sentiment quelque part que notre système de formation professionnelle est resté très jacobin malgré ces efforts de décentralisation. Alors, si j'entends les gens des régions – j'ai essayé de lire la

presque ces derniers temps, d'interroger des gens dans les régions et puis même, j'ai eu l'occasion de dialoguer avec des conseils régionaux quand j'étais dans mes anciennes fonctions – la revendication est de dire « Oui mais vous comprenez, l'Etat fait encore beaucoup trop de choses. L'Etat devrait lâcher ses prérogatives, nous filer l'argent et nous, on saura faire parce que nous, on est près du terrain ».

C'est une illusion, je le dis tout de suite, parce que les caisses de l'Etat en matière de formation professionnelle, sont quasiment vides. En admettant même que les quelques dispositifs qui restent dans les coins soient transférés aux conseils régionaux, cela ne changera rien aux données du problème. La question, c'est que toute façon, nous avons à faire en matière de formation professionnelle à un jeu d'acteurs qui est nécessairement complexe. Mais complexité ne veut pas dire inefficacité. Ne refusons pas la complexité en disant qu'on ne doit voir qu'une seule tête, c'est telle institution qui va tout faire et cela ira mieux, ce n'est pas vrai. Il faut apprendre à gérer cette complexité et cette complexité, elle met au moins en scène trois ou quatre grands acteurs que sont les collectivités territoriales et au premier chef, les conseils régionaux, les partenaires sociaux qui gèrardent en la matière des prérogatives fortes – lesquelles exactement, on ne sait pas, mais qui en garderont, il n'y a aucun doute – l'Etat décentralisé qui est garant d'un certain nombre de choses, notamment à travers le poids par exemple du système éducatif dans un espace régional quel qu'il soit, et puis d'autres acteurs importants comme les chambres consulaires. Il faut donc apprendre à jouer avec ces différents acteurs et à combiner les choses ensemble.

Or, c'est là que se posent les problèmes. Moi, je n'ai pas encore entendu un président de conseil régional, un vice-président de conseil régional, dire « Vous comprenez, nous, on a en charge l'insertion et la professionnalisation des jeunes. Mais le problème, c'est que le contrat de qualif., cela se décide à Paris dans la plupart des cas. Et que donc, nous demandons d'avoir un certain droit de regard, même une certaine capacité de décision sur l'usage du contrat de qualification ». Ils ne disent pas cela parce qu'ils ont peur des partenaires sociaux. Alors, c'est plus facile de tirer sur le gouvernement en disant « Oui, l'Etat garde des prérogatives, envoyez-nous la monnaie et nous, on saura quoi en faire » car cela, on sait où est le pianiste et tout le monde a l'habitude de tirer dessus. Mais s'attaquer à des partenaires plus délicats, plus difficiles, comme les partenaires sociaux et leur dire « Attendez, est-ce que le « tout branche » a vraiment du sens aujourd'hui, cela va peut-être dans certaines branches mais pas forcément dans toutes... », cela c'est plus délicat à dire et du coup, on a du mal à s'y attaquer.

Je vois bien aussi comment les conseils régionaux sont très soucieux de récupérer en la matière des

responsabilités supplémentaires pour ce qui est visible, mais pas nécessairement pour les responsabilités avec les emm... que cela procure. Vous venez tous de régions différentes. Est-ce que vous avez vraiment le sentiment qu'un conseil régional pèse lourdement sur la construction de la carte scolaire ? Moi pas, honnêtement.

Quand je vois comment se prennent les décisions en matière d'ouverture de sections dans les lycées professionnels, j'ai l'impression que le conseil régional pèse peu. On construit par exemple un PRIF, devenu maintenant un PRDFP (alors qu'avant c'était un PRDFP). On met des ateliers, de la concertation, etc... et puis, quand c'est presque fini, il y a l'Education nationale qui arrive derrière - Ah ! J'avais oublié de vous dire, moi j'ai fait ma carte scolaire, on va la glisser dedans -, - Attendez ! Non, tout est bouclé, avec le 110 rue de Grenelle, on ne peut plus changer un iota -.

Le Lycée des métiers, c'est pareil, il y a une grande concertation avec les collectivités territoriales sur les lycées des métiers, et puis un jour, quelque un découvre par hasard que la liste des lycées des métiers était déjà totalement sur le Minitel de l'Education Nationale mais simplement, on avait oublié de mettre le verrou pour que personne ne puisse y accéder, mais tout est déjà décidé avant.

Alors, vous allez me dire « Ce n'est pas toujours vrai ». Non, ce n'est pas toujours vrai, il y a des cas où les élus locaux arrivent à peser sur des décisions : par exemple, quand un élu local dit « C'est scandaleux, chez moi je n'ai pas de BTS, il me faut un BTS ». Pourquoi ? Parce que les gens ne sont pas contents quand ils sont à Dignes d'envoyer leurs gamins à Avignon parce que c'est loin et donc ils sont obligés de prendre une plaule pour le gamin à Avignon et ce n'est pas commode, donc je veux mon BTS ! Sur quoi ? Il y a des besoins économiques ? Je n'en sais rien, mais trouvez-moi un truc un peu... tiens, un métier de l'eau ! Voilà, alors on a ouvert des BTS métiers de l'eau pour faire plaisir aux élus. La plupart des jeunes, aujourd'hui, qui sortent des BTS métiers de l'eau sont au chômage. Mais cela n'est pas grave, au moins ils sont à Dignes, ils ne sont pas à Avignon, lieu de perdition comme chacun le sait.

La encore, je donne une vision caricaturale, mais quel est le poids réel qu'ont les élus aujourd'hui pour peser véritablement sur l'offre de formation ? Alors, vous allez me dire, je me mets à leur place quelques instants et Je comprends que la tâche n'est pas facile parce qu'ils ont à la fois à piloter un système de formation par apprentissage sur lequel ils sont loin d'avoir toutes les manettes. Ils en ont quelques-unes, mais pas toutes. Ils peuvent peser, mais à la marge, sur l'offre du système éducatif et ils pesent très peu sur l'offre en matière de contrats de qualification. Ils jouent donc partout à la marge.

Est-ce qu'à un moment donné l'ensemble des acteurs reconnaissent qu'ils ont un véritable rôle de pivot sur la construction de l'offre de professionnalisation des jeunes ou non ? Je crois que la question est vraiment là. Mais si effectivement on veut responsabiliser les régions sur ce rôle-là, cela implique de nombreux ajustements de la part des autres institutions qui devront, quelque peu, lâcher du lest sur leurs propres prérogatives. Vous voyez que cela n'est pas chose simple et donc, quand j'entends parler d'expérimentations, de changements de la Constitution, etc., je trouve cela très bien mais j'ai quand même le sentiment que si l'on y va sans savoir quel est le projet que l'on veut construire à travers les décentralisations, au moins sur ces aspects de professionnalisation des jeunes, on risque d'avoir des expérimentations qui s'étiolent, mais rien qui se construit vraiment, et en tout cas pas une cohérence de schémas de l'offre de formation répondant véritablement aux besoins économiques que l'on a, préalablement, identifiés.

Là-dessus, je suis à la fois enthousiaste par certains côtés parce que je pense que cette thématique de la décentralisation est très forte et que beaucoup de choses ne se construisent qu'au plus près des réalités du terrain et, en même temps, un petit peu sceptique sur la façon dont on engage les affaires. Même chose, d'ailleurs, en ce qui concerne la formation des adultes et pas la professionnalisation des jeunes. Si nous ne savons pas où nous voulons aller du côté de cette individualisation que j'évoquais tout à l'heure, à quoi bon dire qu'on va redistribuer les rôles entre les grands acteurs du système.

Prenez un exemple simple, la négociation interprofessionnelle qui n'a pas abouti, mais qui était relativement loin d'explorer des voies nouvelles. Il faut peut-être que nous reorientions notre dispositif de formation, non pas tant dans le sens d'une obligation légale de dépense pour les entreprises – (cela on le garde parce que l'on sait que cela crée des royalties pour certains qui collectent les morceaux du 0,9 alors que par ailleurs, les mêmes tiennent des propos extrêmement libéraux tout tout à coup, on ne sait pas pourquoi, ils défendent les taxes parafiscales). Enfin, cela y est, on n'est pas à un paradoxe près, mais l'originalité de l'affaire ce n'était pas cela, c'était de dire au fond, est-ce que l'on ne pourrait pas distinguer ce qui est obligation d'adaptation faite à l'employeur, auquel cas c'est lui qui paie. Vous changez de traitement de texte, vous n'allez pas dire à votre secrétaire « Allez vous former à votre compte chez Pigier ou dans l'organisme de formation d'à côté ». C'est vous qui payez.

A l'autre bout, la personne à un projet, elle veut faire autre chose que son métier, elle va du côté du conge individuel de formation, elle peut jouer sur une épargne formation quelconque, →

mais c'est son affaire. Et puis si la collectivité estime qu'il faut contribuer à cela en mettant de l'offre de formation gratuite, le CNAM, telle université qui offre des cours gratuits, etc. c'est très bien.

L'Université de tous les savoirs, vous en avez tous entendu parler, public fantastique, y compris des gens peu diplômés qui, en milieu de vie, se disent « Tiens, si je peux prendre un peu sur mon temps personnel pour aller comprendre le monde dans lequel j'évolue un peu mieux qu'à la téléchose, parce que la téléchose c'est bien, mais c'est un peu caricatural ». Il y a un public énorme et je ne vois pas pourquoi il n'y aurait pas une offre publique sur ces choses-là. Tout cela, c'est de l'ordre du projet individuel qui consiste à se cultiver, s'éduquer, changer de métier et cela relève d'une logique dans laquelle les entreprises n'ont pas fondamentalement à être financeurs, en quelque sorte, de ces dispositifs-là.

Et puis entre ces deux espaces-là, l'adaptation et le projet purement individuel, eh bien il y a un espace énorme qui est celui du co-investissement de la co-initiative, etc... et c'est celui-là qu'il faut que l'on construise. Il me semble que les partenaires sociaux ont cherché à aller dans cette voie-là. Si c'est bien vers cela que l'on doit aller - et semble-t-il d'ailleurs, en Europe, c'est un peu ce discours-là qui est en train de s'imposer partout avec, parfois, des versions un peu plus libérales quand on est chez les Anglais et puis un peu plus construites et réglementées ou régulées, diraient certains, quand on est dans l'Europe du Sud, bon, il y a des variations - mais on a le sentiment qu'en Europe se construit un discours qui va un petit peu dans ce sens-là.

Si c'est cela que l'on veut mettre en œuvre, quelle place pour la dimension territoriale et pour la dimension régionale dans un dispositif comme ce-lui-là ? Après tout, aujourd'hui même, une région dirait à un FONGECIF, dirait à des branches professionnelles, dirait aux ASSEDC, pourquoi est-ce que nous ne favoriserions pas un certain nombre de parcours individuels de formation pour des gens qui veulent être dans des logiques de promotion sociale ? Pourquoi, est-ce que par ailleurs, nous n'initierions pas les entreprises au niveau territorial à développer des logiques de co-investissement avec des salariés quand l'objectif de la formation interesse à la fois la personne mais aussi l'entreprise ?

Il y a plein d'initiatives qui peuvent être prises dans ce domaine. Je n'en ai pas vu beaucoup jusqu'ici de cette nature-là. On a même essayé dans une ou deux régions de monter des dispositifs comme cela sur des métiers bien précis.

Exemple type, en Provence-Alpes-Côte d'Azur, on avait dit « Attendez, il y a plein de saisonniers dans le tourisme, ils ne font rien entre deux saisons, si on les formait ? ». Mais pour les former, il faut de l'argent. Le conseil régional en a un peu, les professions concernées en ont un peu, les ASSEDC en ont un peu, l'Etat en a un peu, simplement le gars qui veut se former, il faut qu'il fasse les quatre guichets et c'est lui qui doit monter son parcours, c'est mieux. Ayons un dispositif d'accueil, d'orientation bien fichu et puis derrière, proposons aux gens des parcours de formation individualisés, ce n'est pas à eux de savoir ce qui se passe en back office et comment est-ce que l'on a tricoté les différents financements. Cela est un problème institutionnel, ce n'est pas le problème de l'individu.

Ah ! superbe idée ! Alors, on lance un slogan de saison - une formation - une qualification - c'est très bien et puis on part. On part, on est parti, il y a eu 6, 7, 8 réunions de travail et depuis, rien n'a été fait parce que c'est tellement compliqué de se mettre ensemble tous d'accord pour un projet sur lequel pourtant tout le monde dit qu'il serait bénéfique aux entreprises et aux salariés. On voit donc bien la difficulté qu'il y a à construire ces jeux d'acteurs autour d'objectifs qui sont clairement identifiés.

Alors, est-ce que cela n'est pas, jusqu'à un certain point, passer la patate chaude aux régions, de leur dire « Ecoutez, dans tout cela c'est tellement compliqué, il y a tellement de tuyaux, il y a tellement de robinets dans tous les sens, il y a tellement de jeux d'acteurs compliqués, on va dire décentralisation, on va dire aux régions expérimentées, on va bien voir ce qui va se passer ». Je crains qu'il ne se passe pas grand-chose, voilà. Je crains qu'il ne se passe pas grand-chose si nous ne continuons pas les uns et les autres à essayer de construire une vision un peu partagée de ce que nous voulons faire de la formation professionnelle demain.

Je termine sur les acquisitions professionnelles. J'en ai déjà un peu parlé à propos de la validation des acquis. Je crois qu'il y a un terme aussi tout à fait fondamental, il ne suffit pas de dire comme je l'ai dit tout à l'heure, on apprend en situation de travail. Il ne suffit pas de dire, les savoirs construits dans l'action ont la même valeur que les savoirs construits académiquement. Encore faut-il considérer aussi que l'on n'apprend pas toujours de la même façon dans les situations de travail, que certaines situations de travail sont plus formatives que d'autres et que, du coup, la question de la formation nous renvoie à la question de la gestion des compétences dans les entreprises.

Vous êtes tous dans le secteur artisanal et vous le connaissez bien, vous savez qu'il y a des patrons

d'entreprises artisanales qui forment remarquablement bien, non seulement leurs apprentis mais leurs collaborateurs et que ce sont des gens qui ressortent bien formés et qui, à la limite, un jour, créent leur entreprise. Et puis, il y a d'autres entreprises artisanales dans lesquelles cette transmission de savoir ne se fait pas parce que l'on n'est pas organisé pour cela, parce que le patron n'a pas appris à transmettre ses savoirs-faire, etc. Alors, à fortiori, dans une grande entreprise où parfois on vous dit - nous sommes dans le management par les compétences - vous regardez de l'un peu près, vous avez l'impression que l'ombre de Taylor est encore en train de planer quelque part par là.

On voit bien que là, il peut y avoir des situations objectives de travail qui ne favorisent absolument pas les apprentissages. Et donc, comment tenir le discours très fort que je suis en train de tenir et que vous tenez aussi, j'imagine, consistant à dire parcours professionnel, professionnalisation, individualisation, logique de coinvestissement etc..., si par ailleurs nous n'avons pas une vraie réflexion sur les organisations du travail, les organisations apprenantes et la gestion par les compétences ?

Vous allez me dire que cette question-là, elle est centrale peut-être dans une entreprise plus de 50 ou plus de 60 personnes ; est-ce que dans une entreprise artisanale, de plus petite taille, est-ce qu'elle mérite vraiment réflexion ? Après tout, comme je le disais en introduction, l'entreprise, n'est-ce pas le lieu par excellence où l'on a tous jours un peu le souci de transmettre les savoirs-faire, où la gestuelle, de toute façon, ne s'apprend pas dans les salles de cours ou très peu. Elle s'apprend au contact par frayage avec ceux qui savent déjà maîtriser le geste professionnel. Au fond, on sait faire. Et bien cela, je demande à voir.

Je suis sûr que vous savez faire, mais je suis sûr aussi que réfléchir sur la façon dont on pourrait améliorer ces processus de construction de savoir dans l'activité de travail elle-même, est un vrai sujet de réflexion, d'autant plus qu'y compris dans les entreprises artisanales aujourd'hui - et c'est vous qui me l'avez appris à chaque fois que j'ai eu l'occasion de me déplacer dans les entreprises artisanales ou dans des chambres de métiers, merci - y compris dans les entreprises artisanales, le travail devient plus complexe, la gestuelle ne suffit pas. Un jour cela m'est arrivé d'aller voir un pâtissier qui était alsacien justement et il se posait la question d'ouvrir une troisième boutique qui faisait des kouglofs absolument extraordinaires. Les problèmes qu'il avait posés au consultant que j'étais à l'époque, ce n'était pas du tout des problèmes pour savoir comment il fallait tourner sa pâte ou organiser son labo parce que cela je n'aurais rien pu lui dire honnêtement. Le problème, c'était la question du rap-

port entre le client, l'accueil du client dans le magasin, la passation de la commande et cela fait partie du métier désormais.

Comment se transmettent ces savoirs-là ? La pâte, la façon dont on fabrique le produit, on sait par tradition transmettre tout cela. Mais, aujourd'hui, le professionnalisme dans l'artisanat devient plus complexe et la question de sa transmission en situation de travail est une vraie question. C'est d'autant plus une vraie question qu'il ne faudrait pas jeter le bébé avec l'eau du bain et décréter parce que l'on est dans l'univers des métiers, parce que l'on est dans l'univers de la petite entreprise, tout se transmet plutôt en situation de travail et que la situation de formation formelle devient inutile.

Avec, en même temps, un grand mystère. Je ne suis pas psychologue de formation, je suis plutôt sociologue. J'ai donc interrogé mes collègues psychologues en leur disant « Ecoutez, voilà, il y a quelque chose que je ne comprends pas bien, comment cela se fait que quelqu'un est d'autant plus performant qu'il arrive à un moment donné à faire la synthèse entre des savoirs construits dans l'action et des savoirs formels ? ». Et bien, grosso modo, ils m'ont dit - on ne sait pas - Ils m'ont dit plein de choses théoriques tout à fait intéressantes, ils m'ont donné plein d'exemples qui m'ont absolument convaincu qu'il se passait la sorte d'alchimie en matière d'apprentissage et quelque chose d'absolument prodigieux mais dont on n'arrive pas totalement à rendre compte.

Alors, au fond, prenons un exemple simple que l'on connaît tous : l'enfant apprend à parler. Heureusement, il parle avant d'avoir subi un maître ou une maîtresse qui lui apprend la grammaire, parce que s'il devait attendre que le prof lui apprenne la grammaire pour parler..., donc il apprend comme cela.

Alors, bien sûr, il y a des parents qui sont plus stimulés que d'autres, parce qu'eux-mêmes ont un vocabulaire plus étendu, parce qu'ils sont plus attentifs à l'apprentissage que fait l'enfant, donc cela va plus ou moins vite. Même dans les familles où l'on n'y prête pas beaucoup attention, même dans les familles où l'on a un nombre de mots limité, l'enfant apprend quand même à s'exprimer et à dire des choses parfois extrêmement subtiles avec le langage qu'il a. Et puis après il apprend la grammaire. Alors, vous allez me dire - c'est fait pour quoi ? C'est fait pour quoi ? Parce qu'il est à Normal Sup - 18 et qu'un jour on va le coller sur l'accord du participe passé ? Non, c'est parce que la connaissance formelle des règles de syntaxe est un moyen d'avoir un autre usage, une bien meilleure maîtrise de la langue. Et la trace →

Questions à Vincent Merle

évidente que nous avons, c'est le passage à l'écrit. Dès que vous voulez passer à l'écrit, écrire quelque chose, une note, une consigne que vous passez à un collègue etc... à ce moment-là, vous vous rendez compte que tous les petits à-côtés que vous utilisez quand vous êtes dans une communication verbale et bien, vous ne les avez plus, le geste, la mimique, la phrase que vous ne terminez pas et là, tout à coup, vous écrivez, vous vous êtes renvoyé une certaine rigueur dans la forme.

Ceux qui n'ont pas appris les règles formelles du langage et de la grammaire, quelque part là ont un handicap majeur. Maintenant, comment un enfant fait la synthèse entre la règle qu'il a apprise formellement à l'école et puis ce qu'il a appris sans savoir qu'il l'apprenait dans sa famille, personne ne le sait, mais la confrontation formelle est nécessaire.

Un autre exemple, historique celui-là, qui est celui des charpentiers, les charpentiers navals plus précisément. Là encore, c'est un exemple que j'aime bien et que certains m'ont peut-être entendu raconter. Les historiens se sont longuement demandé pourquoi est-ce qu'au XVIII^e siècle, les Français fabriquaient les meilleures frégates du monde ? A tel point que, quand il y avait une bataille navale, quand les Anglais qui étaient nos ennemis de toujours arrivaient à nous piquer une frégate, ils en faisaient leur vaisseau amiral. Alors, les historiens se sont penchés sur des archives en disant mais comment cela se fait-il que l'on ait eu ce génie (pas industriel parce que ce n'est pas vraiment de la fabrication industrielle), mais enfin, cette capacité de faire ces outils techniques, ces objets techniques extrêmement complexes que sont les frégates avec une telle performance.

La première explication qui vient à l'esprit, c'est la science. On avait de la connaissance. Et oui ! On avait de la connaissance à la Sorbonne, mais elle n'arrivait pas jusque dans les chantiers navals parce que des traités de dynamique des fluides pour savoir comment le vent s'écoule sur les voiles, le centre de gravité, il y avait des gens qui faisaient plein de choses en la matière. C'était totalement inconnu dans les chantiers navals, donc l'explication qui semblait bonne, n'est pas bonne. On se dit « Ah ah ! Il y a une autre explication, c'est que l'on avait des bons ingénieurs ». Effectivement, on avait de bons ingénieurs qui s'occupaient de beaucoup de choses navales, mais pas de construction navale parce qu'à l'époque qu'est-ce qu'ils faisaient ? Ils faisaient comme Vauban, ils construisaient des défenses de ports et là, ils étaient très forts. En balistique, je peux vous dire que l'on avait des ingénieurs abso-

lument remarquables avec des écoles d'ingénieurs superbes. Ils faisaient d'autres choses aussi, de la cartographie etc... mais ils s'occupaient très peu de construction navale.

Alors, en creusant un peu plus loin, on s'est rendu compte que l'explication était vraisemblablement la suivante : on avait de très bons charpentiers qui avaient une gestuelle extraordinaire, qui savaient repérer, y compris comment un arbre sur pied allait permettre de faire telle ou telle pièce et donc - celui-là vous me le coupez, clac - et ils taillaient une gestuelle parfaite, une capacité de formaliser les savoirs, mais cette gestuelle était là, les tours de mains que l'on se passait de collègue en collègue et qu'on apprenait sans avoir le sentiment de l'apprendre. Enfin, cela a été la réalité des métiers pendant très longtemps, on apprend sans savoir qu'on apprend. Et puis, ces gens-là sont devenus meilleurs à un moment donné et c'est là qu'ils ont réussi à faire des objets techniques particulièrement sophistiqués. Mais pourquoi ? Parce qu'on leur a fait faire des maths, figurez-vous. On a créé de petites écoles, pas des grandes écoles, des pétales écoles, on a dit - tiens, si on leur apprenait un peu la géométrie ? Si on leur apprenait les maths, quelques petites règles de physique etc... ? Et c'est dans leur tête qu'ils ont fait la synthèse et que le jour où ils butaient sur une difficulté particulière, tout à coup ils ont été plus imaginatifs parce qu'ils avaient des capacités de raisonnement qu'ils n'avaient pas simplement acquises à travers le geste.

Et donc, quand je dis qu'il faut travailler sur la question des acquisitions professionnelles, c'est à la fois deux choses : la première, c'est de dire quelles sont les situations formatives ? Quelles sont les organisations apprenantes y compris dans les TPE, dans les entreprises artisanales et la deuxième chose que cela veut dire, c'est ne nous soucions pas trop d'écrire de grands volumes sur l'alternance, mais n'oublions pas que l'essentiel de ce que nous savons faire, nous l'avons appris en situation de travail, nous l'avons appris en situation, mais que si un jour nous sommes capables de devenir meilleurs professionnellement, c'est aussi parce que nous sommes acceptés de nous confronter à la discipline, la rigueur des savoirs plus structurés et plus organisés. Dans vos centres, à vous, cette question de la réflexion sur ce qui s'apprend en situation de travail et ce qui s'apprend de manière formelle me paraît être un des points majeurs pour l'avenir. Voilà quelques grandes pistes, dans le temps qu'il me reste je suis tout à fait disposé si vous le souhaitez à répondre à vos questions. ■

Jean-Patrick FARRUGIA



Françoise DUCRET

Oui, excusez-moi de revenir sur les histoires de tuyaux dont a parlé Jean-Patrick et sur lesquels vous êtes revenu. La question que je me pose après votre exposé, c'est si effectivement on ne souffre pas un petit peu trop de tuyauterie. Connaissant bien le dispositif de formation en France depuis les accords de 70 jusque la loi de 84, le plan quinquennal etc..., je me rends compte que l'accès à la formation - et c'est peut-être la faute des partenaires sociaux - est un accès par le contrat de travail : ou on a un contrat de travail ou on n'en a pas. Et à partir de la typologie du contrat de travail, on a accès ou pas à certaines formations. C'est-à-dire que l'offre de formation ou la demande de formation n'est pas centrée sur l'apprenant, mais sur son type de contrat de travail qui lui permet d'avoir accès au CIFDD, au CIF tout court, au plan de formation de l'entreprise, en tant qu'individu ou par les FAF artisans, ou l'on est conjoint collaborateur et à partir de là, il est très difficile aux centres de formation de bâtir une offre centrée sur l'apprenant parce que l'on est confronté à des contradictions sur les taux horaires de prises en charge, parce que bien entendu, après on tombe sur des financeurs qui sont différents. Alors, il y en a qui prennent 600 heures au taux de 50 francs de l'heure stagiaire, l'autre qui prend 300 heures au taux de 25 francs de l'heure stagiaire. C'est donc, je crois, ce qui opacifie complètement l'offre de formation et que si l'on démolissait un petit peu cette offre par le contrat de travail et si l'on raisonnait beaucoup plus sur l'apprenant en disant - de quoi a-t-on besoin en matière de formation pour arriver à tel type de compétences ? - on simplifierait singulièrement le système. Voilà, je voulais votre point de vue là-dessus.

Vincent MERLE

Oui, c'est vrai, j'ai suggéré les raisons tout à l'heure que l'accès à la formation est très lié au contrat de travail. La loi de 71 fondamentalement est une loi qui lie l'accès à la formation à l'existence d'un contrat de travail. Au fond, pour l'exprimer en des termes un petit peu différents, le compromis social qui avait été passé à l'époque, c'est un petit peu le suivant. Il y a une pérennité du contrat de travail, une durée de la relation de travail dans l'entreprise et en contre-partie de cette durée, il y a un lien de subordination qui est créé avec la personne et donc on lui demande de bien vouloir exécuter les tâches et la formation va s'inscrire là-dessus, dans un contrat de travail qui est réputé fait pour durer.

Le simple fait qu'aujourd'hui on imagine qu'il y ait une moindre solidité du lien que l'on passe à travers d'un contrat de travail oblige à repenser un peu les choses différemment et qui plus est - vous avez tout à fait raison de le souligner - la tuyauterie, la multiplicité des guichets va dans le même sens et incite aussi à penser cela. Alors, peut-on passer d'un extrême à l'autre et d'un système auquel tout est lié au contrat de travail à un système dans lequel tout serait indépendant du contrat de travail ? C'est-à-dire peut-on aller et doit-on aller - les deux questions se posent - vers un droit qui serait attaché à la personne et pas lié au contrat de travail ? Je crains beaucoup que si nous allons dans cet extrême-là, nous allons vers un droit très formel et que, par conséquent, cela n'améliore pas nécessairement l'accès à la formation.

Imaginez, par exemple - je pense que c'est une douce utopie, mais pour nous faire réfléchir - que l'on dise - tout individu au moment où il engage sa vie professionnelle a droit à un an et demi de formation professionnelle payée à son salaire de base et tous frais pédagogiques payés - et puis qu'on laisse les choses aller comme cela. Je suis à peu près persuadé que les mieux formés, les mieux intégrés dans l'emploi sauront se saisir de ce droit et que les moins formés ne s'en saisiront pas parce qu'ils diront « Mais pourquoi aller en formation ? Comment ? ». Si en revanche, nous souhaitons - comme je le suggérais tout à l'heure - que la formation soit un moyen dans la construction d'un parcours, il faut sans doute avoir d'une certaine façon un

droit qui soit un peu attaché à la personne, mais qui ne soit pas complètement distinct ou détaché du système de relations professionnelles-elles-mêmes, d'où la complexité du système à monter. Probablement que les bonnes réponses sont plus de l'ordre d'une combinaison de systèmes que du montage d'un droit formel absolu. Un certain nombre de juristes ont été dans ce sens en disant - au fond, il faudrait que nous imaginions quelque chose qui s'appelle, par exemple, des droits de tirages sociaux - disons, c'est quelque chose qui n'est pas immédiatement lié au fait que l'on a un contrat avec tel employeur à tel moment, mais c'est dû au fait qu'on est dans une condition salariale, par exemple, ou dans une condition de chef d'entreprise et que du même coup, on s'ouvre un certain nombre de droits sur la collectivité mais qu'en même temps, ces droits sont partiels et qu'on les complètera par l'effort que l'on fera soi-même en se formant un peu sur son temps personnel ou par l'effort que fera l'employeur que vous aurez à ce moment-là. Il s'agit donc plutôt de combiner les sources de droits entre elles pour permettre de construire ce parcours individuel plutôt que d'avoir un effet de balancier et de passer d'un système qui était radicalement lié au contrat de travail à un système qui en serait totalement distinct et détaché. Cette difficulté est apparue, bien sûr, dans la négociation entre les partenaires sociaux, mais nous sommes là en train de construire des choses qui sont juridiquement assez neuves en France par rapport à notre tradition en matière de droit social et donc, c'est assez logique que nous ne trouvions pas tout de suite les réponses juridiques réglementaires les plus appropriées. La difficulté que vous signalez aussi sur les guichets, elle est d'autant plus forte quand on se retrouve demandeur d'emploi, par exemple. Je suis frappé de voir les difficultés actuelles qu'il y a pour se former quand on est demandeur d'emploi : le conseil régional paie peut-être une partie de la formation, les ASSÉDIC acceptent d'en payer une partie, l'Etat accepte lui aussi d'en payer une partie, mais l'empêchement pour arriver à monter un stage formant, chacun a sa loi de libellisation et que cela devient absolument infernal pour l'apprenant final.

Patrick MAREY-VIGNARD

Centre de formation apprentis associatif à LAVAL. Je voudrais compléter la remarque de ma collègue, cela me semble tout à fait intéressant. Parce que nous nous heurtons quand même à ce problème-là, aujourd'hui dans un certain nombre de domaines. Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail d'un type particulier. Mais ce particularisme est très limité, en fait. Il est limité à la formation théorique et en formation un petit peu en atelier également dans nos centres de formation d'apprentis. Mais, à la fois, il renvoie au code du travail, à une réglementation qui nous empêche de nous développer. Je vais prendre un simple exemple, il me tient à cœur parce que cela fait plus de 6 mois

que ce problème me préoccupe. J'ai eu la chance d'assister aux assises sénatoriales de l'apprentissage - et vous étiez présent, mais dans une autre fonction - et l'on parlait, évidemment, de mobilité européenne. Dans le cadre de la mobilité européenne, on se retrouve sur cette difficulté. C'est-à-dire que l'apprenti peut voyager, on peut recevoir les apprentis, mais au moment où on les reçoit, ils sont des jeunes en formation ou ce sont des jeunes salariés ? Est-ce qu'il faut passer par l'office d'émigration ou ne pas passer par l'office d'émigration ? Voilà des blocages qui, finalement, nous empêchent de nous recentrer sur la formation de l'individu parce qu'il y a un statut ambigu

Vincent MERLE

Votre question nous entrainerait loin sur l'équilibre de l'ensemble du droit du travail aujourd'hui qui est, effectivement, très très largement construit autour de la notion de contrat de travail dans l'acceptation et la conception que l'on pouvait en avoir il y a 30 ou 40 ans. Il y a donc des évolutions qui sont tout à fait nécessaires, qui doivent toucher l'apprentissage mais qui, probablement, vont au-delà. En ce qui concerne l'apprentissage en tant que tel, c'est vrai que l'on pourrait s'attendre à ce que les pouvoirs publics soucieux d'expérimenter au sens fort du terme, pas simplement d'essayer des choses, de développer les bonnes pratiques, mais d'ouvrir des espaces qui permettent éventuellement d'être dérogatoire par rapport à la loi, on pourrait penser qu'un gouvernement comme celui-là dise au fond - voilà le genre de choses sur lesquelles on pourrait peut-être expérimenter - non pas pour dire qu'il n'y a plus de contrat de travail pour l'apprenti mais pour dire - nous avons affaire là, à un contrat de travail - je reprends un peu vos termes - qui est de type particulier, mais à partir du moment où il est de type particulier, sa régulation, ce qui est lié à l'existence de ce contrat doit être déterminé par les principaux acteurs du système et non pas enclencher nécessairement tout ce qui est lié à l'ensemble des contrats de travail dans notre pays. On sait que dès que l'on émet ce type d'hypothèses, il y a des réticences très fortes qui viennent, notamment, de l'inspec-

tion du travail qui dit - mais attendez, déjà on a du mal à éviter un certain nombre d'abus dans les entreprises artisanales qui, parfois, utilisent l'apprentissage et les apprentis dans des conditions qui sont un peu limites, si tout à coup les partenaires eux-mêmes peuvent déroger à toute une série d'éléments sur le contrat de travail lui-même, où va-t-on ? - Malgré tout, je pense que cette piste mérite tout à fait d'être explorée. Quand nous avons à régler ensemble - nous en parlerons à midi avec les présidents - la question de l'application des 35 heures au CFA et aux apprentis, c'est vrai que d'une certaine manière, on avait l'impression que nous étions dans un carcan tel que soit nous dérogeons tout à coup au code du travail et à la limite, c'est tout juste s'il ne fallait pas reformer la Constitution ou alors, on prenait tout en bloc alors que la réalité de l'apprentissage avec son principe fondamental d'alternance aurait exigé, probablement, des souplesses beaucoup plus fortes. Il y a donc typiquement là un terrain sur lequel on devrait dire qu'il y a toute une série de dispositions du contrat de travail qui doivent être aménagées en fonction de cette situation particulière qui est celle de l'apprentissage, c'est aux partenaires sociaux et aux principaux acteurs de l'apprentissage de déterminer quelles sont ces règles entre eux. Il y aurait là un espace d'autonomie réglementaire qui serait à mon sens tout à fait intéressant.

Nicole JOBIN

Je voulais vous poser une question concernant la validation des acquis professionnels ou des acquis en entreprise. Pourquoi est-ce que l'on semble toujours obligé de rattacher cette validation à des diplômes puisque que l'on essaie de s'en éloigner ? Là, il me semble que l'on retourne vers quelque chose de figé alors que les acquis professionnels en entreprise sont beaucoup plus vastes que les exigences d'un diplôme. Il y a des compétences qui sont développées en entreprises qui ne sont pas du tout validées dans un diplôme mais qui vont bien au-delà. Vous nous aviez donné comme exemple celui de la jeune femme que vous avez rencontrée ce matin, vous étiez vous-même ennuyé pour la situation, soit par rapport à l'hôtellerie restauration compte tenu des compétences qu'elle a développées, soit par rapport à la formation d'un jeune chef d'entreprise. Est-ce qu'il ne faut pas une fois pour toutes pointer l'on veut parler de validation des acquis en entreprise, se dégager justement du carcan des diplômes ?

Nicole JOBIN

Oui, mais ce que je voulais dire c'est que bien souvent, à travers un diplôme, on développe des compétences, j'allais dire verticales et dans le cas que vous nous avez citée, je pense à des compétences transversales. Or, on a besoin des deux dans les entreprises. Il y a les spécialistes et ceux qui en savent suffisamment sur différents domaines pour savoir là où cela va coïncider, là où il faut modifier certains comportements et cela est difficilement reconnu dans un diplôme. Les diplômes sont très verticaux dans leur spécificité.



Vincent MERLE

Je suis étonné que la question vienne de vous mais agréablement surpris ! Si je reviens à mon exemple de ce matin, de la personne que j'ai rencontrée ce matin, justement il était intéressant pour cela parce que quelqu'un qui aurait travaillé dans l'hôtellerie restauration, dans une chaîne hôtelière bien connue à la limite, si un jour elle veut changer de job si elle est contrainte de changer de job, elle dit « J'ai passé 8 ans chez ACCOR dans le type d'hôtel etc. » pour un employeur, c'est immédiatement parlant. Là, ce qu'elle a fait ce n'est pas immédiatement parlant et donc, avoir cette forme de reconnaissance, d'abord, c'est effectivement, - et bien, vous voyez c'est telle certification, elle est bien repérée, on sait ce que cela veut dire, on sait le degré d'autonomie que cela suppose dans tel ou tel registre

professionnel - donc c'est donner de la visibilité, de la lisibilité à ce qu'elle a fait. Derrière, au-delà de cette remarque, dans votre question, il y a une interpellation pour dire au fond pour quoi est-ce qu'il faudrait, le plus souvent, aller vers un diplôme. Est-ce que ce qui n'est pas fondamental, ce n'est pas d'abord la validation des compétences dans les entreprises ? Moi, je suis assez d'accord avec cette proposition-là, c'est cela qui est le plus important. Mais à un moment donné, la personne va être mobile sur le marché du travail, il est nécessaire qu'elle passe à une autre forme de reconnaissance, d'abord, c'est effectivement, ou valorisation-validation de ces compétences dans l'entreprise. Prenez l'exemple des métiers du commerce, par exemple, c'est très intéressant de voir comment certaines

chaînes de distribution aujourd'hui définissent des compétences par rapport à leur stratégie commerciale à elles et à la limite, la définition même des compétences, c'est tout juste si ce n'est pas un secret de fabrication, on ne le livre pas comme cela. Mais quelqu'un qui a travaillé 4-5 ans dans une entreprise de ce type-là ou 7-8 ans et qui, à un moment donné, veut exercer une profession dans le commerce ou dans la distribution, ailleurs que dans l'entreprise où elle a travaillé, a peut-être besoin d'obtenir ce que l'on peut cette fois appeler une qualification - et pas simplement des compétences validées - et il y a mille façons de reconnaître une qualification, mais celle qui est quand même la plus courante, c'est encore le diplôme, le titre ou la certification de branche.

Vincent MERLE

Oui, mais d'abord est-ce que cela ne vaut pas le coup de s'interroger sur la nécessité d'avoir des formes de certifications qui soient plus transversales et après tout, si vous pensez, j'évoquais tout à l'heure la question de la logistique, j'aurais pu évoquer le management. Il y a 30 ans de cela, la logique n'existait pas. On disait c'est quelque chose de transversal et puis c'est devenu quelque chose de plus spécifique ou de plus, « vertical », c'est-à-dire qu'il y a un corpus de connaissance et de savoir-faire qui a été assez formellement identifié, sur lequel des spécialistes ont travaillé et cela donne lieu, maintenant, non seulement à la délivrance de formation mais à des diplômes etc... Le management, c'est pareil, c'est quelque chose qui est très interdisciplinaire et puis, on a vu se constituer petit à petit non seulement une science du management mais des formations management et une forme de reconnaissance de la valeur professionnelle des gens à travers des titres ou des diplômes. Cela soulève donc cette question-là - est-ce qu'il ne faut pas développer des formes de certification pour des choses qui, aujourd'hui, apparaissent très transversales et diffuses mais qui, demain, auront peut-être un caractère tellement stratégique qu'il faudra savoir les valider. D'autre part, si vous voulez, je pense qu'il ne faut pas chercher à confondre systématiquement ce qui est validation des compétences dans les entreprises et diplôme. C'est-à-dire qu'obtenir un diplôme ou un titre, ce n'est pas simplement additionner des compétences qui

ont été validées dans les entreprises. Quand une entreprise valide des compétences, elle valide des choses qui sont dans un contexte bien particulier par rapport à des enjeux qui sont ceux de l'entreprise par rapport à son cœur de métier, etc... Le diplôme confère quelque chose qui est plus de l'ordre du passeport dans un marché du travail large. Les deux ont une certaine valeur, mais pas exactement la même. Je pense que jalouer un parcours de progression professionnelle avec l'accès à un titre ou à un diplôme est quelque chose qui, pour certains individus, est tout à fait nécessaire. Pour d'autres, pas. Pour d'autres, ce n'est pas indispensable parce que leurs CV parlent d'eux-mêmes. Mais pour certains, c'est quelque chose qui est tout à fait utile. Ce qui reste pendant comme question, malgré tout, c'est quelle valeur des diplômes et des titres, par exemple, dans des systèmes de classification définis par les conventions collectives ? Soit nous voulons aller vers une sorte d'automatisme et dire tel diplôme vaut tant dans la grille de classification et dans ce cas-là, nous risquons de faire échouer tout le système de validation des acquis parce que les employeurs ne voudront pas s'engager dans cette voie si l'on crée un espèce de lien mécanique entre les deux ou au contraire, on joue sur quelque chose de beaucoup plus souple qui consiste à dire - je me fais valider mes compétences dans l'entreprise mais, pour avoir ce passeport qui me permet d'évoluer dans des univers professionnels plus large, je vais chercher

une reconnaissance qui est cette fois extérieure, avec des standards en termes de savoir et de savoir-faire qui ont été définis d'un commun accord avec les partenaires sociaux, les professionnels de la formation. Et c'est cette combinaison des deux qui me paraît vraiment intéressante. Toute l'ambiguïté sur la valeur des certificats de qualification professionnelle décrite précédemment dans des branches est soulevée à cette occasion-là. Est-ce que l'on veut, par exemple - nous en parlions avec Jean-Patrick FARRUGIA - les mettre automatiquement dans le répertoire national des certifications, mais auquel cas les syndicats n'attendent que cela. Le lendemain, ils vendraient très bien. C'est dans le répertoire national de certification, on va mettre immédiatement à côté du COP machin, du COP truc, combien cela vaut dans la grille de la métallurgie, combien cela vaut dans la classification de l'automobile ? Ou on veut quelque chose qui est plus souple, ou ce qui est premier c'est le parcours, c'est la capacité des gens de progresser et c'est une reconnaissance qui passe à la fois par une reconnaissance visible sur le marché du travail, le titre, le diplôme, la qualification que l'on détient qui est sa propriété personnelle et la valorisation des compétences dans l'entreprise parce que ce sont ces compétences-là que l'on attend dans tel contexte de travail, alors que dans l'entreprise d'à côté, ce sont peut-être d'autres compétences avec un contexte différent. Est-ce que j'ai répondu à votre question ?

Gilles LANGLO

J'ai essayé d'être attentif à tout ce que vous avez dit, mais j'ai cru comprendre qu'il y avait un monde où l'on pouvait être dans la qualification, avoir le diplôme, un monde où l'on était dans l'expérience. Puis, j'ai cru comprendre aussi un petit peu avant que vous nous parliez des acquis de l'expérimentation pour œuvrer dans le sens d'une décentralisation et que néanmoins

vous pensiez que cette décentralisation et que cette expérimentation dans le cadre de la décentralisation n'avaient de valeur que si elles étaient servies par un projet politique. A la lumière de tout cela, quelle est votre interprétation des contrats jeunes ? Est-ce que l'on est dans la qualification, est-ce que l'on est dans l'emploi ? On est où ?



Vincent MERLE

D'abord, si on prend la pour le coup un peu de hauteur, que l'on essaie de regarder ce qui s'est passé sur 25-30 ans de politique d'emploi et d'insertion professionnelle des jeunes, il y a une sorte de constante, c'est qu'à chaque fois que la gauche revient au pouvoir on dit qu'on va faire des choses pour les jeunes, mais il faut surtout des contrats, des dispositifs dans lesquels il y a beaucoup de formation. Et puis, quelques temps après, avec une alternance politique à laquelle nous commençons à être habitués, la droite repasse aux manettes et dit – non, tout cela c'est bidon, ce qu'il faut c'est de l'allègement de charges –. Regardez ce qui s'est passé, y compris sur le contrat de ou l'on a inventé des allègements de charges. Bon, donc passée cette petite observation un peu polémique, on voit bien qu'il y a des goûts pour certains types de politique qui sont inégalement distribués ou qui sont inégalement répartis sur l'échiquier politique. Je pense que les contrats tels qu'ils ont été proposés ont un avantage et une faiblesse. L'avantage, c'est qu'au fond, on dit assez nettement à travers ce contrat que si des jeunes sont en difficulté sur le marché du travail, ce n'est pas nécessairement – je m'excuse pour les gens de l'Éducation nationale qui sont là – mais en les laissant seuls tentés à oxygène scolaire qu'ils vont forcément s'en sortir et que, peut-être, se frotter à ce qu'est une situation de travail réel, aller dans une entreprise où peut-être ils sont moins productifs que d'autres parce qu'ils ont moins appris que d'autres mais où, du coup, l'employeur n'aura pas à déboursier la même somme que s'ils étaient véritablement qualifiés, et bien c'est une première expérience qui peut peut-être les faire rebondir après. Moi, honnêtement, je ne suis pas par principe hostile du tout à ce type de démarches. Alors, la faiblesse. La faiblesse en réalité,

je crois qu'elle est double. J'ai apprécié qu'effectivement, y compris dans le débat parlementaire, qu'on dise – mais si un jeune reste un certain temps dans un contrat de ce type, il serait logique que son employeur fasse valider les acquis du jeune après –. Là, l'idée était très bonne parce qu'au fond, ce n'est pas une obligation de résultat, mais c'est une sorte d'obligation de moyens. Si, effectivement, on s'aperçoit qu'au bout de 2 ans passés dans un contrat de ce type, le jeune n'a rien appris du tout parce que l'on n'a rien à lui faire valider, on peut se dire qu'on l'a utilisé comme une main d'œuvre d'appoint et qu'en réalité, cela n'aurait pas été formateur pour le jeune. Cela étant, je regrette quand même que l'on n'ait pas été un tout petit peu plus loin et que l'on n'ait pas défini grand domaine professionnel par grand domaine professionnel la façon dont cela allait pouvoir se passer, cette validation des acquis. Parce que l'on voit bien tous les prétextes que l'employeur peut trouver pour dire – non je n'y vais pas, vous comprenez je vais lui faire faire 36 boulots, il n'y a pas de diplôme qui corresponde –. Et bien oui, justement, est-ce qu'à travers ces 36 boulots, il n'aurait pas appris, par hasard, à se servir de plusieurs machines qui sont des machines automatisées. Il y a un CAP qui existe dans ce domaine-là. On aurait incité un petit peu plus les employeurs non pas en contraignant, mais d'une part en incitant les employeurs à dire, dès le début du contrat de travail – moi je vais essayer à ce que ce jeune aille vers ce type de certification-là, c'est celle-là que je veux viser a priori –. Que ce soit quelque part inscrit, que le jeune le sache. Que cela soit inscrit sur son contrat de travail. Il n'y a pas d'obligation de résultat, mais à travers l'expérience que le jeune va vivre, on va essayer de voir si l'on ne peut pas lui valider certains

acquis dans telle ou telle direction. Mais cela aurait été mieux, même s'il n'y avait pas d'obligation de résultat. Et puis, on aurait dit en allant au-delà, alors, vous allez me dire que parce que j'ai travaillé avec un gouvernement de gauche, je veux à chaque fois rajouter des contraintes, mais je pense que cela n'est pas une contrainte très lourde. On aurait dit – si le contrat doit durer plus d'un an, attendez au moins que l'on soit assuré qu'il y a un entretien professionnel sérieux entre le supérieur hiérarchique et le jeune pour faire le point sur ce qu'il a appris et que cela se traduise par un minimum de choses que l'on écrit sur un papier pour dire – là, il y a eu des acquisitions professionnelles, il y a eu de l'autonomie de gagnée dans tel et tel domaine –. Un jour, même si l'on ne valide pas les acquis tout de suite, même si l'on ne va pas jusqu'à un diplôme tout de suite, cela peut servir dans un dossier qu'on remplit pour un jury etc. Au fond, cela aurait mis l'employeur dans une posture qui n'était pas forcément une posture de contraintes, cela ne l'aurait pas mis dans un carcan, mais cela l'engageait un petit peu plus à dire – attention, ce n'est pas simplement une histoire d'allègement de charges parce que l'on est dans un dispositif contractuel cyclique comme disent les macro-économistes et donc on va alléger le prix de la main d'œuvre jeune pour éviter des phénomènes d'exclusion du marché du travail. Cela est bien pour les gens qui sont du côté de la direction de la prévision mais, du point de vue de la façon dont on construit les compétences alors que les compétences deviendront une ressource rare, je trouve que cela n'aurait pas été idiot d'aller un petit peu plus loin dans le sens qui a été indiqué au moment du débat parlementaire.

Jean-Pierre BECHLER

Je vous remercie Vincent Merle de nous avoir parlé des pâtisseries, mais si vous permettez, puisque nous en sommes deux à traiter, moi je voudrais vous parler d'un autre problème et avoir surtout votre avis là-dessus, ce sont les métiers à faible effectif, les métiers d'art ou les anciens métiers qui reviennent – je pense que cela intéressera tous les responsables de formation – qui ne seront jamais des filières. Simplement, on voit de temps en temps – je prends un exemple que j'ai découvert encore dimanche dernier – un maréchal ferrant, maintenant on sait que partout il y a des chevaux, il y a des promenades de calèches et effectivement, de temps en temps, un maréchal ferrant peut vivre. Naturellement on ne pourra jamais en former 20 parce que s'il y en a un ou deux par département ça va mais s'il y en a 20, il y en a 13 de trop ou 15 de trop. Alors moi, j'ai toujours ce souci, ce sont tous ces métiers et comme vous l'avez d'ailleurs dit tout à l'heure, comme j'ai bien écouté, il y a aussi tous ces gens-là qui veulent se reformer au courant de leur vie, d'aller d'un métier vers un autre et forcément, là, il y a toujours ce problème de faible effectif et tous les CFA dans lesquels j'ai été, partout on me dit la même chose – attendez, nous, on ne peut pas mettre une formation en place pour deux ou trois ou quatre métiers –. Alors, est-ce à dire que ces métiers ne pourront jamais vraiment revivre ou se reformer ou alors est-ce que vous avez une idée peut-être que j'emmenerais bien et que je partagerai autour d'un morceau de kouglouf comme vous l'avez dit tout à l'heure quand je rentrerais en Alsace.



Vincent MERLE

Des idées toutes construites je n'en ai pas, mais j'ai tout à fait conscience qu'effectivement, il faut trouver les moyens pour maintenir en place des lieux de formation où l'on puisse continuer à développer ces formes d'excellence professionnelle dans des métiers qui sont de plus en plus rares. Je le redis, pas sur épépineur de fruits rouges parce que cela c'est peut-être un métier rare pour fabriquer des gâteaux de groselles, mais d'une certaine manière c'était une réponse ad hoc trouvée à un moment donné par rapport à une difficulté à l'intérieur du système scolaire de trouver une orientation professionnelle à des jeunes à qui on ne savait pas quoi faire faire. Du coup, comme il y avait un besoin, il faut quand même qu'ils aient un diplôme, on a créé quelque chose d'ad hoc. Cela est une mauvaise solution. Mais par contre, maréchal ferrant ou sur des métiers d'art, il est tout à fait indispensable que l'on ait en France, sans doute pas dans toutes les régions,

mais que l'on ait au moins en quelques points sur le territoire, des lieux dans lesquels on maintienne une tradition, une excellence professionnelle et où l'on puisse à tout moment se former en formation initiale ou en formation continue. Alors évidemment, la chose difficile, c'est la même que celle que pour l'ensemble de l'artisanat mais avec un coefficient multiplicateur, c'est-à-dire que ces professionnels-là ne sont pas capables d'auto-alimenter par des dispositifs de taxes etc... le système de formation. Il me semble que typiquement cela relève de mécanismes disons, de solidarité et de redistribution collective et que si l'on pouvait imaginer dans le dispositif même de gestion de la taxe, par exemple, qu'il y ait une fraction qui soit consacrée à ces métiers à faible effectif de manière à garantir, avec une décision collective, un financement suffisant, cela me semblerait une très bonne voie personnellement.

Une pause pendant le congrès. On reconnaît, de gauche à droite, le président Michel Driano, Vincent Merle, le président Jean-Pierre Bechler.

Quelles réponses du réseau des chambres de métiers aux évolutions de la formation professionnelle ; quelle contribution du séminaire de directeurs de CFA ?, par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat à l'APCM

Si vous le voulez bien, je voudrais organiser mon propos en trois temps, en vous parlant en premier de ce qu'est un peu l'immersion de l'appareil de formation, le nôtre, dans le contexte national. Un deuxième point, avec les réponses possibles en termes d'orientations nationales et puis, un troisième point sur les contributions du séminaire. Alors, comme beaucoup de choses ont été dites et fort brillamment, je ne vais pas me lancer dans « du Vincent Merle » que je ne saurais pas faire de toute façon. Simplement, je voudrais tracer quelques lignes qui ne seront pas celles du polygone des contraintes, parce que là il y en a beaucoup trop pour faire les côtés d'un polygone, mais quand même rappeler dans quel contexte, aujourd'hui, il faut que l'on prenne en compte la formation professionnelle dans le réseau parce que c'est un peu la toile de fond des travaux que vous ferez demain dans les différents ateliers.

Je crois que sur ce qui est de l'immersion de notre appareil de formation dans le contexte national, la question c'est : qu'est-ce qui nous touche aujourd'hui ? Il y a plusieurs choses tout à fait importantes qui existaient de façon rampante et que l'on voit aujourd'hui se développer dans toute leur splendeur, qui vont à mon sens impacter lourdement, sans que l'on puisse aujourd'hui en mesurer les conséquences, le monde de la formation.

On l'a dit tout à l'heure, il y a la question de la décentralisation avec ce que cela veut dire pour notre organisation, avec surtout la façon dont cela interpelle le monde des chambres des métiers, avec la place des chambres régionales, comment placer les chambres régionales ? Et, dans ce contexte-là, quelle conduite peuvent avoir les chambres des métiers à l'intérieur d'une région pour s'adresser à la région ? Je crois très fortement que si aujourd'hui certaines branches profes-

sionnelles ou l'Education nationale réussissent à « dealer » avec les régions, c'est parce que d'une part, l'Education nationale c'est son effet de masse, cela est une donnée de base.

Deuxièmement, pour ce qui est des branches professionnelles, c'est parce qu'elles arrivent à rendre lisible leur politique de formation. Si vous vous mettez un peu à la place des régions, ce qu'elles veulent, c'est pouvoir discuter avec quelqu'un dont on sait ce qu'il va faire. Il me semble, pour ce que j'en vois depuis que je suis aux manettes de ma direction, il me semble qu'au niveau des chambres des métiers, nous avons un véritable effort à faire pour rendre lisible ce qu'est la politique de formation des chambres des métiers au niveau des régions. On ne peut pas imaginer pouvoir défendre la position des métiers, de l'apprentissage et de l'artisanat vis-à-vis des régions si nous ne rendons pas lisibles les attentes et ce que nous comptons faire en matière de politique de formation. Dans un autre groupe de travail sur les chambres régionales, j'ai proposé, je crois, qu'il faut - et je suis prêt à m'y investir - que l'on arrive à mettre dans une pièce des représentants de la chambre régionale et des chambres départementales et qu'on les aide à accoucher d'un plan régional, d'un programme régional de formation pour le secteur artisanal. Je crois que dans cette affaire-là, les CFA, les centres de formation ont un rôle tout à fait important à jouer, ne serait-ce que pour les attentes et le chiffrage de ces plans régionaux de formation qu'il faut que l'on arrive à faire parce qu'il y a, non seulement les flux de jeunes ou de moins jeunes, il y a comment on s'accroche avec les dispositifs que mettent en place les régions et puis comment on prend en compte non seulement les problèmes de vie des apprentis, logement, déplacement, etc... que les uns et les autres connaissent mieux que moi, mais aussi le problème du renouvellement des investissements.

Il y a la des questions fondamentales et si nous ne sommes pas outillés avec des chiffres, des statistiques et une expression claire sur ce que veut le monde artisanal au niveau de la région, on n'arrivera pas à faire exister notre parole au niveau régional et nous serons donc réduits à la portion congrue. Je crois que là, la décentralisation, c'est pour cela que je le cite en premier, nous met la barre très haut. On a les moyens de sauter l'obstacle, mais il y a un vrai défi à relever, il y a quelque chose de tout à fait fondamental dans la façon dont on va penser demain la politique de formation au niveau des régions. Deuxième point, je crois, très important. Je répondrais, bien sûr, à vos questions si vous en avez et je ne doute pas que vous en ayez, si je peux répondre, mais enfin, je serai aidé dans cette affaire par les élus qui sont là.

Ensuite, plus d'individualisation : on a souvent eu des débats dans une vie antérieure sur l'histoire du droit individuel. Moi, je ne sais pas, le droit individuel, cela ne se mange pas en salade. Je ne sais pas très bien ce que l'on en fait. Par contre, ce qui est sûr, c'est que l'on a un public de jeunes et de moins jeunes qui exprime un besoin de plus d'individualisation, plus de parcours construits, un peu plus sur mesure et en fonction des attentes de l'individu. C'est quelque chose qui avance.

Quand on se balade dans les supermarchés - alors, je sais bien que ce mot est maudit chez nous - mais quand même, quand on se balade dans les supermarchés, qu'est-ce que l'on voit ? On voit quand même des gens qui achètent des produits d'auto-formation. Ils les achètent pour l'anglais, pour ce que vous voulez. Ils les achètent. Qu'est-ce qu'ils en font ? Et bien, ils essaient de se construire un petit bout de quelque chose découpé sur mesure par rapport à ce dont ils ont besoin.

On voit bien qu'il y a une expression de demande là-dedans qui est réelle, que si les gens ne sont pas accompagnés, ils vont tomber entre les mains de « marchands de soupe », ils vont retomber sur →

Interventions de

MICHEL DREANO
DOMINIQUE CARTON
RAOUL MESUREUR
FRANÇOISE DUCRET

Jean-Patrick Farrugia
interroge le séminaire.



“ On ne peut pas imaginer pouvoir défendre la position des métiers, de l'apprentissage et de l'artisanat vis-à-vis des régions si nous ne rendons pas lisible les attentes et ce que nous comptons faire en matière de politique de formation ”

les problèmes de catalogues qui seront vus autrement parce que ce sera le catalogue de la grande distribution. On va avoir la une déperdition et encore une fois, un désintérêt pour les questions de formation alors que là, nous avons une vraie prise en compte à faire, un vrai positionnement pour nous, pour voir comment on répond à cette demande de plus d'individualisation de la formation, plus d'individualisation dans la démarche et qui se traduit aussi par un vrai enracinement que l'on voit aujourd'hui sur la démarche de la formation tout au long de la vie.

Cela a longtemps été un discours, une formule. On se rend compte qu'aujourd'hui, parce qu'il y a des choix professionnels, parce qu'il y a des gens qui remettent en cause la profession qu'ils exercent, des gens qui veulent changer de secteur, des gens qui ne peuvent plus exercer dans leur secteur, on a des gens qui se remettent en question. Mais il faut que nous puissions avoir l'appareil de formation des chambres des métiers au moment où ces carrefours s'ouvrent et qu'ils puissent venir chez nous comme ils vont ailleurs. Cela, c'est quelque chose d'important. Nous avons des tas d'outils, nous avons des entreprises à reprendre, il y a la BNOA, il y a des systèmes de formation, on peut valider leurs acquis, demain on pourra le faire.

On peut les mettre dans des voies qui les satisferont plus : certains sont à la recherche de métiers d'art, d'autres veulent devenir maréchaux-ferrants peut-être, mais il y a là des opportunités qui se saisissent, qui doivent être saisies et il y a là, je crois, un vrai espace de respiration pour le monde de la formation, le nôtre en tout cas.

Troisième contrainte tout à fait fondamentale, c'est qu'aujourd'hui, et encore plus demain, le monde de la formation aura moins de fonds disponibles. Et il faut que nous apprenions à fonctionner, à la fois en ayant bien conscience qu'on aura moins de crédits disponibles et en même temps, en faisant mieux valoir ce à quoi on peut prétendre. Moi, il y a une chose qui me frappe beaucoup, c'est qu'on n'a pas un discours organisé. Il faut que l'on soit plus performant sur l'expression de nos besoins. Moins de fonds disponibles : je crois qu'il y a une chose qu'il faut qu'on se rentre bien dans la tête les uns et les autres, c'est que le modèle économique du monde de la formation qui a existé au sortir des lois de 1971, est arrivé à son terme.

Ce n'est pas qu'il a échoué, bien au contraire, mais une des préoccupations qui était inhérente aux lois de 1971, c'était après les périodes de promotion sociale, de ramener la formation plus dans le temps du travail à l'intérieur de l'entreprise et d'en assurer le financement par rapport à l'entreprise et à la masse salariale. Ce système-là, il arrive à son terme quand je plus en plus de gens consomment de la formation. C'est un système qui fonctionne jusqu'à présent sur la mutualisation : c'est-à-dire qu'on finance la formation des uns avec l'argent qui n'est pas consommé par les autres. Le jour où tout le monde se met à consommer, et bien on n'a plus d'argent pour financer la formation. Et c'est là où nous nous découvrons particulièrement fail-

bles car le système étant basé sur des cotisations assises sur la masse salariale des entreprises, les entreprises qui représentent le secteur de l'artisanat sont des entreprises qui ont des masses salariales très faibles. On est donc obligé d'aller chercher le financement de la formation ailleurs. Le modèle économique de la formation tel qu'il a été prévu et qu'il existait, et dans lequel on s'est gâté est un modèle qui a atteint ses limites.

Il y a autre chose à développer. Cela veut dire que la contrainte, pour l'apprentissage en tout cas et pour les centres de formation, cela veut dire une vraie connaissance fine des coûts – en termes commerciaux, on dirait des marges – pour savoir exactement où l'on met les pieds et à quel coût on fait fonctionner quoi et dans quelles conditions. Cela veut dire aussi quand même de pouvoir avoir un outil statistique, en tout cas qui donne des données, pour négocier avec les régions sur des vraies bases.

Le Président dit souvent, et il a raison : on forme 1/3 des apprentis et nous ne touchons que 3% des recettes des taxes d'apprentissage. A la raison, c'est vrai, je crois qu'il faut se battre contre cet état de fait devant lequel nous sommes un peu coincés du point de vue des recettes. Il y a un problème, c'est qu'on n'a pas tellement intérêt à collecter plus car, sauf à avoir des arrangements particuliers avec les régions, comme on nous fournit des dotations d'équilibre, si l'on collecte plus, de toute façon on aura moins. On n'a donc pas intérêt à collecter plus. Mais surtout, je crois qu'en ayant une connaissance fine des coûts et des formations qu'il y a derrière, on pourra aller voir les régions en disant « Cher monsieur, moi mon métier, c'est de former sur une pédagogie particulière qui n'est pas celle de l'Education nationale. Notre souci commun avec l'Education nationale c'est de faire en sorte que des jeunes se forment et rentrent dans l'entreprise. Tant de jeunes formés comme cela, cela coûte tant ». Et à partir de là, on peut avoir une négociation sur des bases habituelles, avec un conseil régional qui comprend bien ce discours-là.

Si on va les voir simplement sur des idées, sans avoir des chiffres sur ce que coûtent ces formations spécifiques, sur la nécessaire rénovation des équipements et des investissements, on va avoir du mal à exister dans le paysage qui est en train de se mettre en place demain. Surtout qu'on va être bienôt confronté à un autre problème - alors, d'abord pour des difficultés d'organisation et puis petit à petit par une volonté politique - qui est le fait que les fonds qui venaient éventuellement secourir notre dispositif et qui venaient de l'Europe sont en train de s'assécher.

On le voit très clairement. C'est l'élargissement aux pays qui rejoignent l'Europe, c'est le fait que l'on réoriente les crédits. Toujours est-il qu'aujourd'hui, il y a de moins en moins de fonds européens disponibles pour faire fonctionner nos outils de formation et que par rapport à cela, il faut que nous changions notre fusil d'épaule. Comment ? En expliquant bien quelle

est notre structure de coût et ce à quoi on sert. Mais peut-être aussi en nous faisant connaître à l'étranger.

J'ai toujours été persuadé que puisque des flux de financements vont partir vers l'étranger, une des stratégies que l'on peut avoir c'est d'être repérés en matière d'expertise par ceux qui vont avoir demain l'argent, de façon à ce que l'on vienne nous chercher pour les aider à monter leurs affaires. C'est un peu mercantile comme histoire, mais je pense qu'on a un vrai rôle à jouer dans ces processus. Pourquoi ? Parce que, y compris avec la mobilité européenne des apprentis et ceux qu'on fait venir, de deux choses l'une : ou l'on croit dans notre système, ou l'on n'y croit pas. Si l'on y croit, on saura le vendre. Si on le vend et qu'on le vend à l'étranger, on en retirera sûrement des subsides. Au mieux, si ce sont des étrangers qui viennent et qu'ils ont envie de rester, cela permet de remettre du sang neuf dans les entreprises et dans des secteurs qui en ont besoin. C'est un système où il y a sûrement des problèmes, mais où l'on est gagnant sur une grande partie du dispositif. Il faut vraiment qu'on y réfléchisse et qu'on réfléchisse au fait que formation au niveau régional en rentrant aussi par ces problèmes de coût et de renouvellement des sources d'approvisionnement.

Quatrième contrainte, c'est la lutte contre les discriminations. Je suis frappé de voir comment la façon dont on fonctionne ne garantit pas aujourd'hui que l'on puisse lutter contre les discriminations. Alors, ce ne sont pas des discriminations au sens racial du terme, ce sont des discriminations qui sont liées au fait que des entreprises sont éparpillées sur le territoire et que suivant que vous soyez proches ou lointains de centres de formation, vous avez ou pas accès à la formation dans des conditions normales d'égalité. Je crois que si l'on a un rôle à jouer et si l'on veut que les chambres des métiers voient leur légitimité encore mieux reconnue et leur importance reconnue, il faut qu'on agisse réellement en luttant contre ces difficultés d'accès qui sont liées soit à la taille de l'entreprise, soit à leur isolement sur le territoire. Il y a là un vrai enjeu. Au moment de la décentralisation, cet enjeu est éclairé par un éclairage tout à fait crucial. Il faut qu'on soit en mesure de relever ce challenge car il y a de l'utilité même de l'outil et de la spécificité de l'outil qu'on représente, surtout avec les opérations de développement local, pays, etc. que l'on voit naître sur le territoire. Il y a des choses à faire.

Le problème des flux démographiques, cela vous le savez tous, vous y êtes confrontés les uns et les autres. On a une courbe démographique qui démontre qu'il y a de moins en moins de jeunes, donc de moins en moins de gens qui sont intéressés par nos dispositifs, de moins en moins de renouvellement. Il y a 36 façons d'y arriver peut-être pour essayer d'enrayer ce mouvement, mais toujours est-il que de toute façon on a moins de jeunes. On a moins de jeunes et on a en plus une démographie des entreprises qui n'est pas favorable puisqu'on a un maximum d'entreprises

“ Je crois qu'il y a une chose qu'il faut qu'on se rentre bien dans la tête les uns les autres, c'est que le modèle économique du monde de la formation qui a existé au sortir des lois de 1971 est arrivé à son terme ”

qui arrivent avec des personnes à leur tête qui sont en âge de penser à la reprise, de penser à céder leur entreprise, etc.

Je crois qu'il y a un vrai problème. On a des outils dans les chambres des métiers qui existent, il y a une banque de reprises, etc. C'est à mon sens quelque chose qui doit aussi éclairer en nos relations avec les autres organismes qui forment, que ce soit l'Education nationale ou d'autres, en se disant bien une chose : notre souci à nous, c'est d'avoir des jeunes qui rentrent dans le monde du travail avec une formation et qui sont éventuellement à terme capables de reprendre cette entreprise, une entreprise qui va s'arrêter du seul fait, vous le savez mieux que moi, qu'on n'a pas de repreneur et qui autrement serait viable.

Nous avons un handicap à surmonter, c'est que les pouvoirs publics – de gauche ou de droite d'ailleurs, ce n'est pas une question de couleur politique – réfléchissent toujours en termes de création d'entreprises parce que la création d'entreprises, c'est dans les statistiques, c'est plus vendeur. On oublie tout souvent – même si des mesures sont prises – qu'il y a un vrai enjeu dans la reprise des entreprises du point de vue du développement local et du tissu économique local. Je crois qu'il y a là à réfléchir à nos relations avec tous ceux qui forment autour de nous, y compris l'Education nationale, pour voir comment les parcours peuvent s'appareiller les uns aux autres, l'objectif final étant de faire en sorte qu'on ait quelqu'un qui soit capable de reprendre une entreprise.

J'ai l'habitude de dire, à la limite, que notre savoir-faire vraiment fondamental, il est sur la pédagogie de l'apprentissage, de cette alternative particulière sous contrat de travail et sur le fait que le jeune a appris des choses sur le tas et que grâce à ce qu'on lui apporte, il est capable de reconstruire quelque chose, et que certains d'entre eux sont capables de reprendre des entreprises. Il faut qu'on saisisse toutes les opportunités, qu'on soit opportunistes par rapport à cela pour réussir à relever ce défi →

parce que sinon, c'est notre tissu même économique sur lequel sont assis nos appareils et les outils qu'on représente qui va s'effiloche et on aura du mal ensuite à le re-reconstruire car une fois qu'un fonds de commerce disparaît dans un village, vous savez comme moi que c'est très difficile d'en ouvrir un autre. On voit beaucoup de collectivités locales faire des tas d'efforts pour redonner un coup de neuf, etc., alors que cela aurait été si simple de penser avant simplement à la reprise. Il y a là une vraie interpellation pour tous les problèmes que l'on va rencontrer avec le développement local, quelque chose à rendre en compte.

Autre contrainte qui se fait jour – on l'a évoquée tout à l'heure – c'est l'approche territoriale des questions de formation. Si vous vous mettez à la place de la région et que vous dirigez tous des outils qui sont importants et qui comptent aux yeux des régions, la région qui aura demain entre les mains les clés de la bourse va vouloir faire comme elles ont en général beaucoup fait, au moins dans un premier temps, elles vont construire.

Il est inimaginable que les régions, avec les crédits qui leur rester et qui ne seront plus la portion congrue d'aujourd'hui, il est inimaginable que les régions multiplient les équipements sur le territoire. Il faut donc que nous réfléchissions, que nous regardions comment à l'inférieur du réseau des CFA d'abord et comment avec l'environnement ensuite, on puisse proposer à la région des schémas cohérents pour faire en sorte qu'on ait une économie de moyens et que nous, nous puissions remplir notre rôle sans être gênés aux entournures par tout ce qui est dans l'environnement existant.

Nous avons une fonction particulière, c'est de former. Former d'une façon différente de ce qui se fait à l'Éducation nationale. Quand on regarde bien tout ce qu'on peut élaguer dans le monde de l'artisanat et de la formation qu'on donne dans nos centres de formation, il y a beaucoup de choses que l'on peut enlever. Il n'y a qu'une chose qu'on ne peut pas nous enlever et qui, pour nous, est fondamentale, c'est une pédagogie particulière. Cela, il faut que ça évolue, il faut que ça avance, il faut qu'on aille plus loin dans cette différence, car demain, cette différence ne s'adressera pas seulement à des jeunes mais aussi à des adultes et à des gens qui seront sur des schémas différents, sur des statuts différents avec des conditions de rémunération différentes.

Il faut qu'on avance là-dessus, il faut qu'on creuse cette question-là. Et pour le faire vivre demain, on ne peut pas se défendre comme une réserve d'indiens avec des fossés tout autour, il faut qu'on apprenne à se défendre sur notre réalité et notre spécificité, en travaillant avec d'autres. Cela, c'est ce que je crois quelque chose qui est vraiment tout à fait fondamental dans l'évolution demain des CFA.

Les dernières choses aussi que je voulais vous dire dans l'évolution de notre environnement et dans toutes ses contraintes, c'est quand même que nous nous trouvons confrontés à un monde de la formation où nous avons des intervenants qui se renforcent : l'Éducation nationale,

ou, faisant fi de la loi quinquennale, les branches professionnelles. Ces intervenants ont tous des postures qui nous sont quelque part défavorables. Il faut donc que l'on arrive à trouver les moyens de dialogue, des ententes avec eux pour arriver à défendre notre spécificité.

Avec l'Éducation nationale, moi cela ne me semble pas si compliqué que ça, parce que quand on y réfléchit bien, l'Éducation nationale est toujours dans une posture particulière où elle vous dit « Dites-moi ce dont vous avez besoin, je vais vous le former et puis éventuellement, je viendrai voir dans l'entreprise si ce que j'ai formé correspond bien à ce dont on a besoin ». Donc nous, par rapport à cela, on doit arriver avec la pratique qu'on a, qui est légitime, ancrée dans les territoires, etc. avec les recherches qu'on a faites du point de vue pédagogique. On doit pouvoir arriver à montrer que l'on fait différemment et que nous, c'est une posture différente qu'on propose.

Vis-à-vis des branches professionnelles, l'école est différent. Les branches professionnelles, dans la pratique, on se rend compte qu'elles ont en fait tué la loi quinquennale puisque le fondement de la loi quinquennale, c'était la séparation de la collecte et de la formation et qu'aujourd'hui, quand vous regardez les grandes branches professionnelles, elles réalisent la collecte et elles réalisent même la collecte de la taxe d'apprentissage alors que normalement, elles ne devraient pas le faire. Elles forment, elles donnent leurs titres et puis demain, elles espèrent valider.

Tout ce qui faisait donc le fondement de la loi quinquennale, justement pour éviter les déviations qui avaient été constatées à une époque, eh bien c'est battu en brèche et dans la réalité, on se trouve confronté à de très gros et très puissants appareils de formation. Je ne sais pas comment la décentralisation va ou pas les impacter dans leur fonctionnement. Toujours est-il que nous, nous devons travailler à côté de ces appareils et qu'une des meilleures façons de travailler à côté, c'est déjà d'aller voir ce qu'ils font, comment ils le font et de voir comment il y a des choses que l'on peut faire avec eux. Je suis sûr que par rapport à ce que l'on fait dans les centres de formation d'apprentis, il y a sûrement des partenariats que l'on peut rechercher avec eux. En tout cas aujourd'hui, tant que la législation est ce que'elle est et que le fonctionnement est ce qu'il est, les grandes branches sont devenues des partenaires incontournables avec lesquels il faut qu'on réfléchisse à voir ce que l'on peut faire.

Voilà ce qui me semble être, moi, un ensemble de contraintes – J'en ai sûrement oublié, mais c'était les principales – qui servent un peu de toile de fond à la réflexion pour les ateliers qu'on va avoir et dans lesquels il va falloir que demain, on apprenne à mieux travailler, même si je sais très bien, je vois bien et j'ai déjà vu dans la dizaine de voyages que j'ai faits, qu'il y a beaucoup de choses qui sont prises en compte et beaucoup de choses qui se font. Mais demain, c'est un mouvement général de tout le secteur et c'est une autre dimension que de devoir sauter, que tout le

monde saute cette marche-là. Les réponses en termes d'orientation nationale : vous le verrez après-demain dans la présentation de l'organigramme qu'on vous fera, on a essayé de prendre en compte ces réponses en en tirant des conclusions en termes d'organisation chez nous. C'est clair que l'une des réponses importantes sur laquelle on nous attend, c'est l'apprentissage comme premier pas dans la formation tout au long de la vie. Je crois que là, il y a une dimension nouvelle qu'il faut donner à l'apprentissage, en voyant quelles conclusions on peut en tirer.

Vous savez que les partenaires sociaux vont se remetre autour de la table vraisemblablement bientôt, que les fusils sont en train d'être fourbis, mais en même temps vont changer d'épaule puisque la tête de la délégation patronale en particulier a changé. Il faut qu'on appréhende cette dimension-là pour voir quelle vision de la formation on va pouvoir exprimer. Peut-être que dans ce cadre-là, le contrat d'apprentissage sera réfléchi. Il faut voir. Mais en tout cas, il y a des évolutions à trouver pour mieux correspondre à ce que l'on voit poindre sous cette dimension de formation tout au long de la vie et qui commence par un contrat de travail.

Deuxième chose – Vincent Merle en a parlé – il faut qu'on passe de la qualification à la compétence. C'est clair qu'il y a là un vrai challenge. Tout le monde a le mot de compétence à la bouche. On voit bien dans une entreprise qu'un chef d'entreprise normalement constitué sait bien vous dire si quelqu'un est compétent ou pas. En même temps, il faut quand même l'outil pour qu'on puisse avoir une mécanique qui fonctionne. C'est là que les problèmes se posent, il faut que nous avançons dans ces conceptions-là.

Troisième thème, c'est pour moi revenir au fondamental qui est le rôle formateur de l'entreprise. Ce qui fait notre raison d'être et notre originalité dans le dispositif, que ce soit pour les jeunes ou les moins jeunes, c'est quand même le fait qu'il y a ait des choses qui se passent dans l'entreprise et c'est à partir de là qu'on reconstruit un centre de formation d'apprentis. Quand je vois les statistiques des examens et que je vois qu'il y a, en particulier sur certains diplômes ou titres, des validations trop nombreuses de ce qui est fait à l'Éducation nationale, je pense qu'il faut qu'on tienne notre rôle et tout notre rôle. Par rapport à cela, c'est quand même ce qui est appris en entreprise qui reste fondamental. Cela veut sûrement dire qu'il faut réfléchir à des aménagements.

Par exemple, le premier qui me vient à l'esprit est de dire que normalement, un jeune apprend en entreprise. Ce qui fait la valeur de l'apprentissage, c'est le fait qu'on ait un tuteur, quelqu'un qui accompagne le jeune dans son chemin pour apprendre à dégresser tout cela. Avec les 35 h, dans les petites entreprises, le maître d'apprentissage n'a plus le temps. Il n'a plus le temps de s'occuper des jeunes. Donc que fait-on ? On reste les bras ballants et puis on dit →



“ J'ai l'habitude de dire, à la limite, que notre savoir-faire vraiment fondamental, il est sur la pédagogie de l'apprentissage, de cette alternance particulière sous contrat de travail et sur le fait que le jeune a appris des choses sur le tas et que grâce à ce qu'on lui apporte, il est capable de reconstruire quelque chose, et que certains d'entre eux sont capables de reprendre des entreprises ”

« Il va y aller le jeune et puis c'est l'entreprise qui va s'en occuper ». Non, parce qu'ils ne pourront pas s'en occuper et ils n'auront pas le temps.

Il faut sûrement qu'on invente ou qu'on ré-invente des choses qui ont déjà existé du point de vue du pré-apprentissage ou du moins du dégrossissage. Peut-être qu'avant le contrat d'apprentissage, il faut que le jeune passe se dégrossir un peu en centre de formation sur les principaux gestes, de façon à ce qu'un peu dégrossi, le chef d'entreprise puisse ensuite l'accompagner, alors que pas dégrossi du tout, on ne puisse rien en faire. Il y a sûrement des pistes de recherche, il y a quelque chose à imaginer de ce point de vue-là pour faire en sorte que ce soit bien en entreprise que le jeune apprenne, ce qui est fondamental chez nous.

Cinquième point, c'est la respiration du secteur. Ce que j'appelle respiration, c'est une chose toute bête, c'est de dire que nous devons apprendre à travailler avec les données et les contraintes d'aujourd'hui. Dans les données d'aujourd'hui, il y a des gens qui vont avoir de la validation des acquis – je vais vous expliquer tout à l'heure comment on espère s'organiser avec le CNAM pour monter la validation des acquis –. Il y a des gens qui vont venir sur la base de validation des acquis, il y a des gens qui seront en congé individuel de formation, il y a des gens qui viendront peut-être de branches professionnelles, des gens qui seront dans des parcours particuliers, des gens qui seront dans la reconversion. On va avoir plusieurs profils. Je crois qu'il faut qu'on arrive à imaginer – quand ce n'est pas déjà fait – des pédagogies qui permettent d'avoir des gens qui arrivent avec des niveaux différents, des statuts différents, voire des rémunérations différentes dans les centres de formation et qui pourtant, participant à des modules de formation avec des gamins qu'on a et qui suivent une scolarité normale.

Il y a la sûrement un enrichissement de mon point de vue, il y a sûrement des recherches pour faire en sorte que l'on soit plus efficace sur ce domaine-là. Je pense que c'est quelque chose qui permettra de faire de l'appareil de formation des chambres des métiers un vrai outil de ressources pour son environnement et en particulier pour la région, puisque demain c'est la région qui va jouer un rôle tout à fait important.

Sixième point dans lequel il faut à mon avis qu'on fasse aussi un effort, c'est tout ce qui touche à la qualité de vie et au statut des apprentis. Là, il y a quelque chose d'important. On ne mesure pas assez, on ne mesure pas bien les conditions de vie difficiles que rencontrent des jeunes qui rentrent dans l'apprentissage, surtout quand ce sont des jeunes qui viennent de milieux défavorisés ou qui sont carrément exclus parce que venant d'une famille recomposée ou qui doivent loger dans un coin du département, travailler dans un second, avoir deux logements... enfin toutes ces questions de prise en compte de la qualité de vie des apprentis doivent être vraiment traitées si l'on veut être attractif. La demande

sociale des jeunes – même s'ils ont moins de problèmes aujourd'hui – est une demande qui les fait se rapprocher plus du statut d'étudiant que du statut des apprentis tel qu'on le voit traditionnellement. On a un peu commencé à avancer en passant une convention avec les Banques Populaires par rapport aux prêts individuels à ceux des étudiants, il existe des cartes, des avantages divers. Je dois vous dire que dans l'entretien à l'Élysée avec le conseiller du Président de la République en matière sociale et le Président Griset, s'il y a une chose qui les a accrochés – entre autres – c'était bien cette histoire de statut des apprentis et de carte d'apprentis comme on a une carte d'étudiant.

Septième point, vous le savez, c'est un leitmotiv, il faut qu'on y arrive, il faut qu'on avance, ce sont les problèmes d'évaluation et de qualité. Ce n'est pas que le travail qu'on fait soit de mauvaise qualité, mais tout le monde aujourd'hui se repère par rapport à des standards de qualité, il faut qu'on y passe et il faut qu'on avance.

Huitième point qui va vraiment, en termes de réponse, être quelque chose d'important, c'est tout ce qui y a touché à la validation des acquis. C'est un sujet où il y a énormément d'attentes, où les uns et les autres vous avez commencé à travailler, où certains se sont lancés – je le sais – dans des opérations de validation de point d'accueil que fait le ministère du travail. Je crois que tout cela est très bien, j'ai demandé à Isabelle Pouget-Abadie de penser à une note que l'on pourrait vous envoyer en vous disant : je pense qu'il faut que les chambres des métiers se lancent dans ces opérations-là et se fassent reconnaître comme points d'accueil labellisés par le ministère du travail sur la validation des acquis. Il faut le faire maintenant pour jouer un véritable rôle demain.

Je voudrais, par rapport à la validation des acquis, juste vous présenter à grands traits comment on a imaginé, en tout cas à l'APCM, un système pour qu'on fonctionne, dans les chambres de métiers sur la validation des acquis. Je sais qu'il y a une grande attente de votre part là-dessus, que c'est vraiment un sujet tout à fait important. Je vais essayer de vous brosser à grands traits quelle pourrait être l'économie du système, quelle sera jense l'économie du système, sachant que dans les objectifs que nous nous sommes fixés, je veux absolument qu'on soit en expérimentation sur la validation des acquis en 2003. Sinon, on va rater le train de la validation des acquis et cela serait vraiment dommage. Validation des acquis : vous savez mieux que moi – on en a parlé tout à l'heure, Vincent Merle est celui qui a contribué fortement à la rédaction des textes, j'y ai moi-même travaillé, bref... – c'est un sujet important.

Je passe une partie de mon temps à fréquenter les organisations professionnelles et à expliquer, justement – chez les coiffeurs ou chez les autres – ce que c'est pas parce qu'un gamin aura balayé pendant trois ans des cheveux qu'on va lui donner son diplôme de coiffeur. La validation, ce sont des professionnels qui vont reconnaître le geste professionnel. Il y a dans la publicité qui est faite autour de la validation des ac-

quis une dimension un peu automatique qui est donnée (et que l'on a vu resurgir avec force quand il s'est agi du contrat Fillion,) qui n'est pas de mise. La validation, ce n'est pas un truc automatique.

Seront validés par des professionnels des gens qui passeront des gestes professionnels. Si le gamin a balayé les cheveux pendant trois ans, au bout de trois ans on lui validera qu'il sait balayer les cheveux. On n'en fera pas un coiffeur, c'est clair. Cela, c'est intrinsèquement lié à la validation des acquis, il ne faut pas qu'on dérape là-dessus et je vous invite, si l'on vous pose la question, à avoir le même genre de réponses car en plus, c'est la vérité. Ce sont des professionnels qui vont valider, ils ne vont pas valider des gens qui ne connaissent pas les gestes professionnels ou alors, ils ont une vision particulière de leur métier.

Bon, il me semble à moi que quand on est une chambre des métiers, il y a trois moments auxquels on est confronté à la validation des acquis. Il y a un premier moment qui est un moment à l'accueil. C'est-à-dire que quand quelqu'un va venir s'adresser à une chambre des métiers, vous avez les uns et les autres un CAD, un point d'accueil ou un ce que vous voulez, enfin un endroit quand même où les gens entrent pour demander des renseignements. Il faut qu'à ce niveau-là on soit capable, dans les chambres des métiers, de donner une information sur la validation des acquis. Moi, j'ai écrit CAD parce que c'est ce qui me tient à cœur, mais si ce n'est pas un CAD, le principal c'est qu'il y ait un point d'accueil.

Il faut qu'on arrive à avoir une démarche pour les CAD qui soit tournée vers la validation des acquis. Jusqu'à présent, pour différentes raisons – y compris de financement – on présente trop le CAD comme étant en lien avec l'apprentissage. Je pense que le CAD, si c'est vraiment un outil performant, il y a bien d'autres choses à faire et d'ailleurs, il y a des chambres où les gens font, dans les CAD, d'autres choses. De mon point de vue, je vais séparer cela en deux. Il y a au moins un premier travail qui doit faire le CAD au moment de l'accueil, quand quelqu'un vient, il faut que la personne qui est à l'accueil soit capable, en écoutant ce que la personne qu'elle a en face d'elle va lui raconter, soit capable de repérer qu'il y a des choses qui sont validables.

Nous avons commencé à travailler avec Vincent Merle – parce que tout cela, on devrait le faire en principe avec une convention que l'on va avoir avec le CNAM – on a commencé à travailler avec eux en se disant qu'il faut qu'on arrive à rédiger un cahier des charges de la formation pour la personne qui est à l'accueil, de façon à ce qu'elle puisse repérer, dans ce que raconte la personne qui s'adresse à elle, qu'il y a des choses validables. Il y a une deuxième fonction qui, à mon avis, devra être faite avec l'appui du CFA, c'est de pouvoir aider à construire le dossier. Là, je pense que parmi vos formateurs, il y a des gens qui auront un rôle tout à fait important parce que les chambres, bien sûr, ne pourront valider que pour leur propre titre, elles ne pourront pas valider

« On ne peut pas se défendre comme une réserve d'indiens avec des fossés tout autour, il faut qu'on apprenne à se défendre sur notre réalité et notre spécificité, en travaillant avec d'autres »

pour le compte des titres qu'on ne donne pas, c'est normal. On va valider pour nos titres. Mais on peut quand même accompagner jusqu'à la porte de l'Éducation nationale pour ceux qui ont besoin d'une validation sur un diplôme de l'Éducation nationale. Ce travail d'écoute, d'accueil, un peu d'orientation et d'accompagnement dans la construction du dossier, c'est quelque chose qu'on devrait arriver à faire au niveau du CAD, c'est le premier moment, à mon avis, où dans une chambre on est confronté au problème de la validation des acquis. Je vais développer et puis je répondrai à vos questions après, si je peux. Deuxième moment, deuxième étape importante, c'est la chambre elle-même. La chambre des métiers, il faut qu'elle valide. Moi, je pense qu'il y a des gens, dans nos régions respectives, qui vont s'adresser à la chambre en disant « Voilà, je sais faire cela ou autre chose, comment on me valide ? ».

Soit la chambre peut se construire elle-même un service de validation des acquis. Si c'est possible, c'est bien. Je ne sais pas si c'est possible, à mon avis c'est compliqué et ça coûte cher. Soit on a une politique d'accréditation, d'outils qui sont dans l'environnement de la chambre et qui sont capables de valider, il faut de toute façon que nous ayons un cahier des charges de la validation qui soit clair et partagé par tout le monde.

Quand je dis « partagé par tout le monde », c'est-à-dire il ne faut pas que quelqu'un vienne – je vais prendre les boulangers – en disant « Voilà, moi j'ai fait, cela fait trois ans, quatre ans que je travaille chez un boulanger et je veux faire valider mes acquis », il ne faut pas que la chambre dise « Monsieur, on va vous valider votre brevet de maîtrise de boulanger si vous vous formez sur une ou deux connaissances qui vous manquent », et que l'organisation professionnelle vienne voir en disant « Attendez, la chambre de Périgueux ou de Roanne a fait ça, moi je ne suis pas d'accord du tout et je ne reconnais pas ».

Ce que l'on va faire, c'est de dire que ce cahier des charges de la validation, donc de l'appel d'offres auquel doit répondre la personne qu'on accrédite ou du cahier des charges dans lequel on doit construire →

le service de la chambre des métiers, ce cahier des charges (qui garantit en particulier que ce sont bien des professionnels qui sont présents dans le jury qui va valider le geste professionnel, parce que cela pour nous c'est incontournable), il faut également tout le discute avec les organisations professionnelles, de façon à ce qu'on ait un accord parfait sur ce qui fait qu'après, ils vont accepter.

Pour moi, l'objectif, c'est bien qu'un garçon qui travaille dans une boulangerie, qui veut se voir reconnaître un diplôme de boulanger, un titre de boulanger, eh bien qu'il ne soit pas remis en cause ensuite par l'organisation professionnelle. Il y a donc un vrai travail sur la logique de ce que l'on veut comme appareil, les procédures de cet appareil, comment il va fonctionner, sur quels dossiers il va fonctionner, un travail à faire sur les conditions économiques de fonctionnement de cet outil – comment cela va fonctionner à l'intérieur de la chambre – ou alors comment on accredité un outil qui sera à l'extérieur de la chambre et puis bien sûr, quel travail on fait avec les organisations professionnelles pour qu'on soit d'accord avec elles sur ce que va être cette validation des acquis.

Je vais vous dire tout à l'heure le point d'avancement où l'on en est. Troisième moment de la validation des acquis, c'est le travail avec les organisations professionnelles sur leurs référentiels. En disant «vous les organisations professionnelles, vous avez des référentiels, il faut qu'on travaille ensemble pour d'abord vérifier que la chambre est bien dans la logique de ce que vous souhaitez ; deuxièmement, voir comment vous avez organisé vos référentiels pour que l'on puisse en faire des blocs de compétence, avec des modules à l'intérieur et qu'on puisse imaginer de faire de la validation des acquis.»

Alors, premier exemple sur lequel on a travaillé, cela a été la coiffure. Et je me suis aperçu à ce moment-là d'ailleurs, qu'il y a des formes de distorsion qui se sont introduites dans la façon dont fonctionne notre dispositif. Nous avons une filière, des diplômés, etc. Et puis j'entends le président de la coiffure m'expliquer très tranquillement qu'en fait, il ne veut pas de mon référentiel parce qu'il est tout à fait content du référentiel qu'il a fait avec l'Éducation nationale et qu'en fait, ce qui lui convient à lui c'est le BP et que moi, mes diplômés, cela ne l'intéresse pas.

Alors, il y a un moment quand même, si vous voulez, où moi, comme individu, je suis interpellé en me disant : Mais tout cela, ça n'a pas de sens, ça n'a pas de bon sens – comme ils disent dans les films ». Si l'organisation professionnelle qui est faite des gens de la profession, qui sont élus, qui sont responsables devant leur base, me dit « Moi, je veux le référentiel que j'ai travaillé avec l'Éducation nationale », au nom de quoi, moi technicien de l'APCM, je vais décider de maintenir trois référentiels dans mon dispositif qui sont coiffure homme, coiffure femme et coiffure mixte ?

Cela n'a pas de sens puisqu'au bout du compte, en plus, ils ne me prennent plus personne. Disons alors au CFA que nous allons nous former au BP mais pas du tout former sur notre propre référentiel. Là, moi, c'est une question que je me pose, alors je suis en train de faire la tournée des organisations professionnelles sur ce thème-là, en disant « On a des référentiels, vous avez les nôtres, vous en avez que vous avez travaillé de votre côté, qu'est-ce que vous voulez exactement ? » Moi, je n'ai aucun intérêt immédiat à vous obliger à passer par la coiffure homme – femme et mixte si vous ne voulez pas. S'ils n'en veulent pas, ils n'en veulent pas. Ils seront ensuite responsables devant leur base. Moi, si après, quelqu'un de la profession vient me voir en me disant « Ah mais, cela ne va pas du tout, vous nous avez supprimé quelque chose auquel on tenait ! » eh bien ils se débrouilleront avec l'organisation professionnelle. Mais il y a une légitimité qui n'est pas la mienne, qui est celle des élus, c'est à eux de choisir. Cela, c'est un premier travail que l'on fait et on fait le tour. J'ai vu, j'ai rencontré plusieurs organisations professionnelles et on va continuer pour commencer à travailler, réfléchir avec elles sur leurs référentiels et ce qu'ils veulent exactement.

Deuxième chose, c'est comment on appaieille tout cela. Moi, il me semble qu'en gros, dans le monde de l'artisanat, il y a quatre blocs de compétences facilement repérables. Dans chaque bloc de compétences, après, il y a différents modules qui sont variables en fonction des métiers. Mais les blocs de compétences, ils sont assez facilement repérables. C'est :

1. Je connais le ou les geste(s) professionnel(s). Je les connais ou je ne les connais pas.
2. Deuxième bloc de compétence, c'est : je sais encadrer une équipe qui exerce la profession, je suis capable d'encadrer une équipe de gens qui exercent un geste professionnel.
3. Troisième bloc de compétence – et c'est peut-être là qu'on mettrait le brevet de maîtrise : je sais diriger une entreprise qui exerce un métier, c'est à-dire que je connais le geste professionnel, je suis capable de les encadrer et en plus, je sais diriger l'entreprise parce que je sais que tout ce qui est dans ma caisse, ce n'est pas du bénéfice, je sais la gérer. Je sais parler avec une banque, je sais avoir une démarche commerciale, etc.
4. Et puis quatrième niveau, plus transversal, c'est : je sais diriger mon entreprise mais je suis même capable d'en diriger d'autres. Je peux avoir trois boulangeries, je peux faire autre chose à côté, je suis capable de faire autre chose. Je suis plus aguerri en matière de gestion d'entreprise.

Quand on regarde à la coiffure, de façon informelle avant de se lancer plus dans du travail écrit, en fait, ils se retrouvent assez bien dans ces quatre étapes et on peut, nous d'un côté avec nos référentiels et eux, de l'autre côté avec l'Éducation nationale, se retrouver autour de ces blocs de compétences qui

sont de bon sens, plutôt bien identifiés par rapport au monde de l'artisanat et à ce qui se passe dans l'artisanat et on peut ensuite plus facilement, même si ce n'est pas vraiment facile, découper en blocs de compétences.

Cela, c'est un travail qu'il faut également qu'on fasse avec les organisations professionnelles sur leurs référentiels pour arriver à identifier ces blocs de compétences et quels modules à l'intérieur et puis pour rendre un peu de lisibilité. Tout cela, de mon point de vue, c'est le dispositif que l'on pourrait mettre en place pour la validation des acquis de l'expérience (VAE) et c'est un dispositif qui devrait arriver à fonctionner avec vraisemblablement un comité de pilotage – on verra comment on le compose – mais dans mon esprit, c'est un partenariat qu'on devrait nouer avec le CNAM sur l'ingénierie générale du dispositif.

L'objectif final étant d'avoir une sorte de partenariat entre nos deux réseaux sur le territoire et je crois que cela ne serait que justice qu'à l'entrée du CFA, on puisse avoir un truc, un macaron ou ce que vous voulez en disant « on est point d'accueil labellisé et outil de validation des acquis », sur des référentiels, des cahiers des charges qui visent une certaine qualité et sur des choses qui sont partagées, y compris avec les organisations professionnelles.

J'observe que dans d'autres réseaux consulaires, par exemple, on s'embête moins. Sur la validation des acquis, il y a des choses qui sont faites à grands coups de hache. Moi, je crois que par rapport à l'éthique même du secteur, il faut que l'on fasse des choses qui soient d'une certaine qualité, on va y arriver. Il y a un vrai travail de fond, vous voyez, en trois lots en quelque sorte à lancer. Il y a une vraie ingénierie à construire, à travailler avec les organisations professionnelles, où les CFA à mon avis doivent prendre leur place.

Voyons comment dans les ateliers et dans la problématique des trois ateliers qui touche, au fond, à toutes ces questions, on peut répondre à des questions qui sont fondamentales, c'est-à-dire la formation et la carte des formations, qu'est-ce que cela veut dire ? Quel apport le CFA peut faire par rapport à cette question-là ? Deuxièmement, la place de nos outils de formation par rapport au développement local. Il y a beaucoup de choses qui se passent, des pays qui se mettent en route, des gens qui sont sollicités dans tous les coins, nous sommes implantés sur le territoire, comment on prend cela en compte dans la façon dont on fonctionne ?

Troisième point important, c'est sur la validation des acquis. On rejette cela peut-être, on construit autre chose à côté ou là, c'est une proposition, comment on met cela en oeuvre ? Et puis, comment, en fait, on s'organise pour pouvoir continuer dans la réflexion parce qu'aujourd'hui, ce que l'on attend de nous dans ces questions-là, c'est de

“ Je crois qu'il faut qu'on arrive à imaginer – quand ce n'est pas déjà fait – des pédagogies qui permettent d'avoir des sens qui arrivent avec des niveaux différents, des statuts différents, voire des rémunérations différentes dans les centres de formations et qui, pourtant, participent à des modules de formation avec des gamins qu'on a et qui suivent une scolarité normale ”

participer à un nouveau départ parce qu'il y a des champs d'expérimentation qui s'ouvrent devant nous, comment on va s'inscrire dans ces champs d'expérimentation ? Je crois que c'est tout à fait important que l'on fasse reconnaître notre existence, notre voix, nos attentes et nos demandes dans le cadre des expérimentations qui s'ouvrent.

J'ai entendu avec une certaine surprise, d'ailleurs, Madame Comparini, la présidente de la région Rhône-Alpes à la radio, ce matin, dire que le champ de la formation continue était le champ glorieux qui allait permettre l'expérimentation du conseil régional. J'observe qu'il y a pas mal de conseils régionaux d'importance qui se mettent en route pour vouloir réclamer leur place dans l'expérimentation pour les conseils et pour les questions de formation. Je crois qu'il faut que nous, l'on rentre dans cette logique et que l'on occupe notre place avec notre spécificité par rapport aux expérimentations qui vont avoir lieu, sans quoi on n'aura que la portion congrue du dispositif et surtout, on aura du mal à faire prendre en compte nos attentes puisque, parait-il, les choses ne sont pas encore figées. Voilà ce que je souhaitais vous dire à ce moment de mon intervention. Je suis tout prêt à vous entendre et à vous écouter. ■

Questions à Jean Patrick Farrugia



Michèle Dréano

Si je peux me permettre, un petit complément qui a déjà fait l'objet de débats dans les anciens séminaires. Je ne sais pas si l'on est totalement imprégné, convaincu de la notion de l'implication du secteur à former pour les autres. Je m'explique, je développe.

Nous avions une fâcheuse tendance, nous les élus consulaires, à animer des centres de formation pour satisfaire les besoins de main d'œuvre qualifiée du secteur. On formait des apprentis pour nos entreprises et on avait cet ancrage culturel tellement fort que l'on avait du mal à faire évoluer les élus présidents de chambres de métiers vers un autre concept. Beaucoup refusaient de faire évoluer leur établissement de formation pour former pour d'autres secteurs qui, pour autant, venaient, eux, puiser dans les effectifs que nous avions formés pour nos entreprises parce qu'ils étaient beaucoup plus attractifs et que c'était une évolution de carrière logique pour les salariés qui étaient chez nous.

Mais on s'évertuait à ne former que pour les propres besoins des entreprises du secteur. Sachant aujourd'hui qu'un jeune sur deux ne restera pas dans les entreprises du secteur,

cela veut bien dire que l'on en forme 50% pour les autres puisque les collectivités territoriales, les municipalités, les administrations viennent puiser dans ce vivier de personnes qualifiées et bien sûr, toutes les branches, les industriels, le commerce viennent puiser dans ces compétences-là, dans ces personnes qualifiées parce qu'ils en ont besoin dans les spécificités de nos divers métiers.

Quand on regarde les agents d'entretien des lycées et des collèges, ils ont bien été formés dans des petites entreprises et sur les bancs de nos centres de formation pour la plupart. Ils ont appris un métier de base de l'entretien, de la construction. Quand on regarde les métiers de l'entretien, on les retrouve dans la grande distribution, dans les chaînes et y compris dans la grande industrie. Alors, tout ce qui est métiers de services, vous voyez la panoplie ! Cela veut dire que culturellement, le secteur est un outil de professionnalisation à la disposition de l'ensemble du monde économique et pas simplement dans l'intérêt des entreprises du secteur.

Alors, je crois que vous, vous en êtes très convaincus et imprégnés. Est-ce que vous êtes,

est-ce que mes collègues ont pris conscience de cette mission de service public de former pour les autres... alors, ce n'est pas la vocation, on ne veut pas, quand même, se rendre plus généreux, parce que le terme a été utilisé tout à l'heure : « former » c'était être généreux. C'est plutôt pour se préserver : pour pouvoir en garder chez nous, il faut en former pour les autres, mais qu'il nous en reste suffisamment.

Quand on fait référence sur cette notion-là au fond de la formation professionnelle, eh bien, la faible contribution des petites entreprises puisque elle est basée sur la masse salariale et comme il n'y a pas autre chose que de la mutualisation, mais par secteur professionnel et que là, les partenariats sociaux ne sont pas très enclins à soutenir la formation interne au réseau, je me pose la question de qui devrait nous accompagner pour fournir ce flot de qualifications, de personnes qualifiées correspondant aux besoins de l'économie et pas forcément imposables aux besoins du secteur. C'est une petite précision que je voulais rajouter, c'est plus à vos élus, à mes collègues que je m'adresse parce qu'il y a là un changement fondamental de culture.

Sur l'autre point que vous avez évoqué, je crois que j'essaie de faire les choses par palier en essayant de bâtir sur des choses qui sont sûres. Nous avons eu, le 24 juillet, avec les présidents qui sont là et d'autres qui sont impliqués dans des commissions qui touchent à la formation, nous avons eu un séminaire, une réunion d'une journée où je me suis permis de leur poser des questions sur la réalité et le sens de ce que l'on faisait. La deuxième étape, c'est que nous allons avoir un peu ce même débat sur la base du compte-rendu analytique que l'on a fait de cette journée, nous allons avoir ce même débat à la commission des formations. Petit à petit, on va repartir à la reconquête.

J'ai proposé une option au moins forte en disant que si l'on veut aller dans la validation des acquis, il faut que l'APCM affiche dans son budget cette préoccupation-là. Je crois que les gens ne sont pas fous, ils regardent les budgets, ils voient ce qu'il y a derrière. J'ai une commission des formations, on va essayer de la faire débattre et de la sensibiliser sur ces questions-là à la prochaine réunion, on en est tout d'accord. Et puis, à partir de là, on va aller par cercle concentrique. L'objectif que j'ai

Quelle stratégie de communication l'APCM, par exemple, a envisagée pour qu'effectivement, une information permanente, claire et convaincante puisse être diffusée auprès des élus locaux de façon à aller plus vite dans le système que nous souhaitons et que vous avez évoqué ?

Par ailleurs, un petit point par rapport à ce que vous avez dit. Il ne faut pas oublier, en termes de travail, les organisations professionnelles pour améliorer le système, (vous parliez de la baisse démographique qui est une partie et des pertes, peut-être, d'effectifs). Le travail avec les OP et surtout le travail des OP par rapport à l'image des métiers dans certains secteurs. Vous m'avez pas cité, mais il me semble que c'est un élément important aujourd'hui que de trouver pour certains secteurs, en particulier, une nouvelle communication.

Jean-Patrick FARRUGIA

Tout à fait. La communication sur les métiers n'est pas dans mon champ de responsabilité. Mais l'on se rend bien compte, surtout quand il y a des jeunes qui ne veulent plus se tourner vers certains métiers, que la façon dont certaines organisations professionnelles ont su prendre le taureau par les cornes leur assure demain, au moins un début de survie et de reconquête du terrain, là où d'autres qui sont restés statiques n'arrivent pas à bouger.

Quand, dans des projets de communication, on continue de voir des communications sur la boucherie avec des trucs qui sont sangulolents ou des mécaniciens auto qui sont tout sales, et bien on ne risque pas d'intéresser les gens, c'est clair.

Sur l'autre point que vous avez évoqué, je crois que j'essaie de faire les choses par palier en essayant de bâtir sur des choses qui sont sûres. Nous avons eu, le 24 juillet, avec les présidents qui sont là et d'autres qui sont impliqués dans des commissions qui touchent à la formation, nous avons eu un séminaire, une réunion d'une journée où je me suis permis de leur poser des questions sur la réalité et le sens de ce que l'on faisait. La deuxième étape, c'est que nous allons avoir un peu ce même débat sur la base du compte-rendu analytique que l'on a fait de cette journée, nous allons avoir ce même débat à la commission des formations. Petit à petit, on va repartir à la reconquête.

J'ai proposé une option au moins forte en disant que si l'on veut aller dans la validation des acquis, il faut que l'APCM affiche dans son budget cette préoccupation-là. Je crois que les gens ne sont pas fous, ils regardent les budgets, ils voient ce qu'il y a derrière. J'ai une commission des formations, on va essayer de la faire débattre et de la sensibiliser sur ces questions-là à la prochaine réunion, on en est tout d'accord. Et puis, à partir de là, on va aller par cercle concentrique. L'objectif que j'ai

pour mon service - dans le projet de service, vous le verrez après-demain - c'est que la validation des acquis de l'expérience soit en expérimentation en 2003.

Elle sera, je l'espère de toutes mes forces, en expérimentation en 2003 ; dans quatre secteurs professionnels qui me paraissent importants. Il y en a deux pour qui j'ai eu l'accord et deux dont je pense que leur accord est incontournable.

Il y a un premier secteur, c'est la coiffure. Ils sont d'accord. Je pense que si notre système fonctionne, il faut qu'il fonctionne avec une profession comme la coiffure qui a fait le choix d'un référentiel de l'Éducation Nationale, il faut que l'on tourne avec et puis cela prend, dans les centres de formation d'apprentis que vous dirigez, une place importante, donc il faut que l'on travaille avec.

Il y a un deuxième secteur qui est d'accord, c'est la pâtisserie. La pâtisserie, parce qu'ils ont un référentiel chambres de métiers, donc il faut que cela tourne aussi dans ce cadre-là. Et puis, je pense qu'il y a deux secteurs professionnels qui, de mon point de vue, sont incontournables compte-tenu de la place qu'ils occupent, c'est la réparation automobile et le bâtiment.

Si notre système n'arrive pas à tourner et à être satisfaisant pour ces gens-là, eh bien c'est que l'on sera à côté de quelque chose. Alors, ce n'est pas facile, mais en même temps, c'est en s'attaquant à cela que l'on sera sûr qu'après, cela tournera.

Et puis, on va chercher aussi des terrains d'expérimentation et là, la place est ouverte. Je cherche trois ou quatre terrains d'expérimentation où l'on va pouvoir, non plus travailler avec les branches, mais travailler sur le local, en disant :

- Bon, par rapport à cela, le CAD, comment on l'aide à remplir cette fonction si c'est au CAD que cela se fait ? - si ce n'est pas le CAD, s'il faut tailler ici ou là... c'est de l'expérimentation. Moi,

je ne lis pas dans le marc de café, je ne sais pas

et puis, en fonction des réalités locales, il y aura sûrement des solutions différentes qui seront trouvées. L'essentiel, c'est que l'on soit sur des principes sur lesquels on puisse mettre en route la démarche de validation dans les différentes régions. Il y a deux ou trois régions qui sont déjà candidates.

Je pense que l'on va y arriver par étape. Ce n'est pas insurmontable, c'est un saut qualitatif pour notre dispositif et son environnement sur les préoccupations de formation. Si l'on veut être là demain, il faut que l'on franchisse cet obstacle-là. On va voir comment on le franchit de façon posée.

Mais je n'ai pas dans la tête de plan de communication en disant - voilà, braves gens, va commencer demain sur la VAE ! - Je pense que c'est quelque chose que l'on va faire de façon progressive et quand on sera fixé sur notre ingénierie d'ensemble, sur un partenariat vraisemblablement avec le CNAM, sur des champs professionnels et géographiques d'expérimentation, plus peut-être dans le cadre des expérimentations régionales, puisqu'il y a des choses qui vont se lancer, à ce moment-là, on pourra dire - Voilà comment on avance et on y va -.

D'ores et déjà, de toute façon, j'espère faire partir très bientôt une note de service - parce qu'on n'écrit plus aujourd'hui non plus et je souhaite aussi que l'on vous joigne par écrit - qui va dire qu'il faut que les chambres des métiers réfléchissent à se positionner par rapport au point d'accueil du ministère du travail, cela me semble tout à fait important que l'on soit dans le premier train pour marquer notre engagement aussi sur la validation des acquis.

Une dimension comme celle-là, avec l'aspect particulier qui a été donné dans les lois de modernisation sociale, là, on ne reviendra pas en arrière. C'est donc quelque chose qui est lancé.

D'autres questions ?

Dominique Carton

C'est une question, une interrogation par rapport à la VAE, mais qui va un peu dans le sens, je dirais, de l'intervention du président dans la mesure où nous évoquons depuis un certain temps, tous ensemble, la VAE. Je crois que cela a été un sujet central aujourd'hui, aussi bien au niveau de nos élus nationaux qu'au niveau des autres interventions. Et moi, je perçois sur le terrain, aujourd'hui, que les élus des chambres de métiers, ou certains - je ne porte pas de jugement, c'est un constat par rapport à ce que je peux vivre - ne sont pas tout à fait au point, s'interrogent beaucoup sur le problème de la VAE, par timidité ou peut-être aussi par crainte de perdre certains pouvoirs. Je ne développerai pas plus, mais c'est non ressent. Alors, je me posais la question suivante par rapport à ce besoin de persuader, de faire comprendre les intérêts et les enjeux de la VAE.

Raoul Mesureur

Oui, toujours sur la validation des acquis de l'expérience et sur la communication. Il y avait un président de chambre des métiers qui disait « faire savoir nos savoir-faire » et c'est vrai que l'on avait souvent de magnifiques produits, mais que cela restait confidentiel parce que personne ne les connaissait. En ce qui concerne la VAE, il y a effectivement ce que l'on pourrait faire demain mais il y a aussi ce que l'on pourrait faire aujourd'hui. Par ailleurs, j'ai entendu vos propos et je ne sais toujours pas la cible que vous visez avec la VAE. Je reviendrai après sur cela. En ce qui concerne vos champs professionnels, je vous dirai que la coiffure - il peut y avoir des coiffeurs ici, je le dirai de la même manière - ne me semble pas être le champ le plus pertinent dans la mesure où c'est un métier qui, je dirai, qualifie les salariés, ou pratiquement la possession du CAP, voire du BEP, entre dans les méurs. Traditionnellement, 80% des effectifs CAP vont au niveau du BEP, donc je ne sais pas si c'est effectivement, j'allais dire, le meilleur. Mais enfin, cela, c'était une remarque au passage. Indépendamment de cela, je vais reprendre la aussi un slogan : libérons nos énergies. Vous avez beaucoup d'artisans et vous savez, très peu sont diplômés. Si demain vous faites la validation des acquis pour les salariés, il se dira les remarques que l'on a eues lorsque l'on a fait le niveau IV - il va être plus diplômé que moi, il va en savoir plus que moi, etc. - et vous le savez, chez les artisans il y a une soif de reconnaissance et si vous ne pensez qu'aux salariés, vous allez développer une frustration et le système va être bloqué. Il me semble qu'il faudrait

donc d'abord faire reconnaître la qualification des artisans et croyez-moi, ils le méritent bien. Je vous dis ce que l'on pourrait faire et il y a aussi ce que l'on peut faire aujourd'hui. Alors, ce que vous pouvez faire aujourd'hui sans, j'allais dire, attendre... il faut s'inscrire, bien sûr, dans une démarche nationale, mais vous avez une possibilité ouverte avec le brevet de maîtrise. Vous avez fait des modules, c'est extraordinaire, ils sont bien précis, il y a même des commissions. Il y a un cahier des charges qui donne des équivalences, qui donne des possibilités d'exonération, de suivi de formation, qui donne même des équivalences ; on peut être exonéré aussi de l'examen de fin de module. Je dirai que tout cela est très bien fait, mais la seule référence que vous avez, ce sont des références par rapport aux diplômes. Les artisans ne s'y reconnaissent absolument pas et les commissions départementales n'ont pas la possibilité, d'accorder en quelque sorte les équivalences. Lorsque vous avez un chef d'entreprise, un qui a trois, quatre magasins, cinquante... une réussite extraordinaire, une gestion tout à fait particulière, vous ne pouvez même pas lui valider son module de gestion commerciale. Il a pu former des apprentis, il y en a 20 qui se sont installés, le module de maître d'apprentissage, vous ne lui validez pas. Si simplement, au sein de l'APCM, vous libérez un peu tout cela eh bien, croyez-moi que vous auriez, en matière de validation des acquis, montré l'exemple et le reste après serait simple.

Jean-Patrick FARRUGIA

Je voudrais vous apporter deux ou trois points en réponse. La première, il ne me semble pas avoir dit, (ou alors j'ai fait un lapsus qui ne serait pas révélateur en plus, parce que ce n'est pas ce que je pense) que ce à quoi on pensait en matière de validation des acquis était pour les seuls salariés des artisans. C'est un dispositif qui s'adresse à ceux - et c'est ma réponse à votre question - qui voudront bien venir pousser la porte des chambres, qu'ils soient artisans ou bien salariés d'artisans. La limite que nous avons en matière de validation des acquis, c'est que le dispositif de validation que peut créer les chambres ne peut valider que pour les titres des chambres. Il peut accompagner pour le reste, mais il ne peut valider que pour les titres des chambres. Toute personne qui vient et qui veut avoir une validation sur un titre de chambre, il est le bienvenu. Je ne crois pas avoir fait de différence là-dessus entre la position des artisans et de leurs salariés.

Les gens qui sont intéressés par une validation sur un titre d'artisanat, ils viennent nous voir, c'est très bien. Si on peut même aller au-delà et vanter la qualité de nos procédures et faire en sorte que l'on puisse accompagner jusqu'à la validation sur des diplômes Education nationale, les gens qui veulent se faire valider un diplôme de l'Education nationale, c'est encore mieux et je suis d'accord pour que l'on ait du chiffre d'affaires qui se développe sur des problèmes de validation, si l'on fait un vrai travail derrière. Après, je pense que la question de la rénovation du brevet de maîtrise telle qu'elle a été faite est à la fois close et pas close. Je m'aperçois que dans les visites que j'ai eu la chance de pouvoir faire, j'ai vu des tas de gens qui regrettent l'ancien module 5, qui trouvent que l'on n'aurait pas dû ceci ou que l'on aurait dû trop cela. Moi, je n'ai pas d'a priori et je n'ai pas de religion en la matière. S'il y a une majorité d'organisations professionnelles qui ne sont pas contentes de ce qui se passe avec leur brevet de maîtrise et qui souhaitent qu'il évolue et bien, je suis tout prêt à le faire évoluer.

Je considère dans cette affaire-là, si vous voulez que moi, je suis un technicien du dispositif, alors mon rôle à moi, c'est quoi ?

C'est d'essayer de faire en sorte que la volonté qui est exprimée par les élus puisse trouver à se concrétiser par rapport à ce qu'ils veulent. Si les gens me disent qu'ils sont contents du brevet de maîtrise, mon souci sera de penser à autre chose, aux lendemains du brevet de maîtrise. Si, quand ils viennent me voir, ils me disent : « je ne suis pas content du tout, je veux retrouver mon module 5 d'antan », et bien, c'est moi de faire en sorte de voir comment on peut répondre à leurs attentes. S'il est nécessaire de faire de la validation pour un brevet de maîtrise et de le prévoir, je suis d'accord pour qu'on le fasse, à une condition, c'est que l'on s'inscrive dans les procédures de qualité que l'on est en train d'essayer de mettre en place.

Il n'y aurait rien de plus catastrophique que de valider d'un côté du brevet de maîtrise sur une procédure à la va-vite et puis de l'autre côté, de demander des choses très compliquées pour des gens que l'on va valider. Je pense que l'on est en train d'essayer de construire une procédure qui garantit de la qualité et que s'il y a des modules ou des brevets de maîtrise à valider, je ne suis pas d'accord pour qu'on les valide n'importe comment. Je souhaite qu'on les valide avec la même exigence de qualité et dans la même procédure, qu'il y ait de la lisibilité et une façon de faire à peu près identique pour tout le monde, que les gens sachent que quand ils viennent dans une chambre des métiers pour faire une démarche de validation, ils sont reçus, écoutés, conduits, accompagnés avec un accompagnement de qualité qui fait que c'est la même qualité de certification qui se définit sur tout le territoire et pas quelque chose de bien ici et puis de moins bien au-delà.



Raoul MESUREUR

Je ne me suis pas bien fait comprendre. Je ne remets pas en cause le BM au niveau de l'APCM puisque c'est vous qui avez défini le cahier des charges. Aujourd'hui, le cahier des charges actuel, je ne le conteste pas, bien au contraire. Mais il ne permet pas de faire reconnaître les acquis de l'expérience des artisans,

parce que les équivalences ne sont permises qu'en fonction de diplômes etc. Je vous mets au défi, actuellement, d'inscrire un artisan qui n'a que son CAP ou qui n'a pas de CAP, ou de lui donner la possibilité de préparer le brevet de maîtrise sans pour autant valider la totalité des modules.

Jean-Patrick FARRUGIA

Non, Monsieur MESUREUR, notre dispositif de validation n'est pas en place. Je ne peux pas avoir fait aujourd'hui quelque chose, alors que je m'organise pour le faire demain.

Raoul MESUREUR

Pardonnez-moi à nouveau, mais si lorsque l'on avait donné ces équivalences, le chantier avait été beaucoup plus large, cela aurait été effectivement possible. Il faut d'abord que cette reconnaissance de la qualification des

artisans, me semble-t-il dans la stratégie, soit effectivement un premier élément. C'est, me semble-t-il dans ce que vous voulez définir pour le secteur des métiers, le cœur de cible. Après, effectivement, il y aura les salariés, il y aura tous les autres.

Jean-Patrick FARRUGIA

J'ai compris.

Françoise DUCRET

Oui, je voulais simplement préciser que les artisans, bien entendu, n'ont absolument pas été écartés de la problématique validation des acquis. Je pense même qu'ils ont été au cœur de nos préoccupations et j'ai encore le souvenir d'une commission permanente de la formation professionnelle ou l'APCM s'est pro

noncée haut et fort contre le système qui était mis en place et qui ne s'adressait qu'aux salariés. Nous nous sommes positionnés très fortement pour que la validation des acquis soit également accessible financièrement dans un premier temps aux artisans. Notre préoccupation est d'abord d'avoir des chefs

d'entreprises qualifiés et qualifiés au niveau où ils le souhaitent et notamment de pouvoir, grâce à leur expérience assez longue, valider leurs acquis. Je pense que l'on a d'abord pensé aux artisans avant de penser aux salariés.

Synthèse des Groupes Recherche-Action 2002, par Pierre David, Chargé de mission à la SEPR de Lyon

Bonjour à tous, j'espère que tout le monde a passé une bonne nuit et a donc l'esprit frais et dispos pour pouvoir reprendre le travail. La synthèse des GRA correspond donc à ce que nous avons reçu comme synthèse partielle des cinq groupes de travail qui se sont réunis et qui, cette année, comme depuis deux ans déjà, se sont retrouvés délocalisés et regroupés par grandes régions.

Quatre d'entre eux ont pu faire la totalité du parcours, un - pour des raisons dont je suis en partie responsable - n'a pas pu aller jusqu'au bout de sa démarche parce que la deuxième partie de la réunion ne s'est pas faite. Du coup, l'apport de ce groupe-là est extrêmement restreint. Par contre, les autres groupes ont tous travaillé à partir d'un document que vous aviez reçu en amont et qui était une synthèse elle-même de tout le travail représentant la somme des réunions, à la fois des séminaires depuis la Villette jusqu'à Lyon, mais aussi des groupes de recherche-action qui ont été menés entre chacun de ces séminaires. Cette somme de travail a été reprise dans un document qui s'appelle « Réflexion des directeurs de centres de formation la Villette 96 - Lyon 2001 ».

Ce qui m'a frappé lorsque j'ai eu à travailler la synthèse, c'est que ce document a réellement été la toile de fond de notre réflexion dans les GRA cette année. C'est pour cela que je me permettrai de rappeler quelques éléments de ce document qui est un document-clé parce qu'il portait vraiment sur le résultat de six années de travail. Je pense aussi que ce document a une importance d'autant plus grande qu'il a été présenté à la commission de formation de l'APCM, qu'il a été validé par cette commission et qu'il devient un peu une référence commune maintenant à tous les CFA des chambres de métiers.

Premier point qui a été admis comme une toile de fond par tous les GRA, c'est la constatation que la notion de centre de formation d'apprentis (CFA) est en train, progressivement, de céder le pas à une notion plus large, celle de CFM (Centre de Formation

des Métiers), - bon, il n'y a pas encore d'appellation officielle -, mais que de toute façon, nous étions tous dans une situation où l'apprentissage n'est plus la seule activité de nos établissements. Cela est un constat pris en compte par l'ensemble des GRA et qui, effectivement, pose problème par rapport à la question de la formation des formateurs. Deuxièmement, la compétence structurante tous les établissements, c'est une compétence qui s'articule, non plus uniquement sur l'apprentissage mais au sens plus large sur l'alternance. Le concept structurant de nos établissements, c'est désormais le concept d'alternance et pas uniquement le concept d'apprentissage. Là encore, ceci a été validé par la plupart des GRA et on voit bien que les propositions qui sont faites, c'est de faire passer les formateurs du métier de professeur-formateur dans des centres de formation d'apprentis à celui de formateur de centres par alternance.

Autre élément de cette alternance, c'est que c'est un concept qui s'appuie sur la prise en compte de la complexité de la réalité et pas uniquement sur un modèle. Autrement dit, il n'y a pas un modèle a priori qui serait idéal, il y a à trouver des solutions à des situations que l'on prend en compte au départ et qui sont toujours des solutions complexes. Cela modifie profondément l'organisation d'un établissement. Et cela, manifestement, a été acté aussi par la plupart des GRA comme notre réalité au quotidien.

En conséquence, le rôle de formateur en centre de formation, cette compétence du formateur, doit être construit grâce à un plan de formation cohérent. Si l'établissement n'a pas de projet d'établissement, si l'établissement n'y voit pas clair par rapport à ses rôles, par rapport à cette complexité, il est clair, il est évident qu'il ne peut pas construire un plan de formation cohérent par rapport à ses formateurs. Cela est aussi une chose qui est ressortie dans tous les GRA.



D'autre part, tout le monde constate qu'il faut accepter l'idée que la certitude n'est pas quelque chose de constructif. Il n'y a pas de certitude, il faut accepter la précarité par rapport à l'action. De nouveau, cela est une expérience que tout le monde a fait remonter dans les GRA, un sentiment de difficulté parce qu'effectivement, il n'y a pas de modèle a priori, il n'y a pas de solution toute faite. Il y a à inventer quelque chose à un moment où d'ailleurs, - les interventions d'hier nous l'ont bien montré -, beaucoup de contraintes sont aussi des éléments d'incertitudes nouvelles.

Qu'est-ce qui se passera s'il y a une décentralisation, jusqu'où ira-t-elle, etc. Là encore, il faut accepter que le plan de formation, la construction de l'organisation de la formation des formateurs et, plus largement, de tous les personnels acteurs de nos centres de formation soient des plans construits avec une part d'incertitude : et pourtant il y a à construire quelque chose parce que si l'on attend trop longtemps, rien ne se passera, c'est évident.

Autre élément encore qui est apparu à peu près dans tous les GRA, la notion d'individualisation des parcours, on l'a déjà citée hier. Ceci entraîne une modification profonde des habitudes des formateurs qui ne savent pas gérer, qui n'ont pas été préparés à cela, qui n'ont pas vécu eux-mêmes leur propre formation sur ce modèle-là. Il y a donc, là encore, tout un travail important d'invention comme réponse à cette complexité nouvelle qui apparaît autour de nos centres de formation. Alors, vous trouverez tout ceci repris dans un document qui vous sera remis dans la matinée, qui sera photocopié, quelques éléments de synthèse que j'ai recueillis à l'intérieur des documents de chaque GRA. Je les ai regroupés autour de plusieurs thèmes : les constats, les freins, les propositions.

Les constats ne sont pas très optimistes : manque de personnels qualifiés, manque de professionnalisme, peu d'expérience du milieu professionnel et d'entre-

« *Le concept structurant de nos établissements, c'est désormais le concept d'alternance et pas uniquement le concept d'apprentissage* »

prise chez de nombreux formateurs. La formation des formateurs est souvent organisée encore selon une logique de consommation ou de désir, dans le meilleur des cas selon une logique techniciste, c'est-à-dire on met à niveau les compétences techniques uniquement. Vous voyez donc que les constats ne sont pas très optimistes. Je pense qu'ils sont réalistes.

Les freins : l'absence de projet politique global décliné localement, capable de donner sa cohérence au plan de formation qui ne peut être qu'un outil au service du projet politique. Plus on y verra clair au niveau d'un projet politique du secteur, plus il sera possible de le décliner localement et plus les établissements trouveront la possibilité d'avoir un projet d'établissement à partir duquel le plan de formation prend toute sa dimension.

J'ai entendu dans les propos du président Dréano, un certain nombre de points qui construisent nettement un projet de type politique. A nous, après, de le décliner localement et de trouver son expression au niveau de plans de formation d'établissement qui soient des plans cohérents avec ce projet politique. →

Deuxième frein, les formateurs ne sont pas convaincus que le savoir peut venir du terrain, ce qui pour des formateurs acteurs de l'alternance est quand même un paradoxe. Or, apparemment, cela a été dit dans plusieurs GRA. Alors, est-ce que l'on a une vision pessimiste de nos collègues ou est-ce que l'on est réaliste ? Apparemment le modèle cartésien et théorique d'une connaissance a priori de toute action reste encore un modèle majoritaire, semble-t-il, dans la conception de nos collègues. Il y aurait une difficulté à modifier les comportements et à entrer dans la logique de l'alternance : c'est évidemment une des conséquences, mais aussi ce qui est repéré par les GRA, un manque de formation des directeurs.

Les décideurs du plan de formation sont rarement capables de déterminer les réels besoins de formation. Alors, c'est vrai que je pense que là, il y a quand même un progrès qui a été fait. Plusieurs GRA ont bien noté qu'actuellement l'entretien annuel commence à se mettre en place dans les établissements, les plans de formation se font à partir d'entretiens annuels. C'est vrai, cela a été noté, mais cela ne semble pas encore une pratique majoritaire. Et donc, ceux qui décident du plan de formation, sont peut-être très loin des réels besoins en formation.

On note aussi des manques de moyens et de motivation, mais enfin, cela existe dans tout groupe humain, ce n'est pas spécifique à notre secteur. Par contre, une chose - et qui est en train de s'accélérer quand on regarde la démographie de nos établissements du point de vue des formateurs - le turnover est important et rend difficile les processus de capitalisation dans les établissements. Cela a été noté par la plupart des GRA et cela, je crois que c'est une réalité qui s'accéléra compte tenu de la pression qu'exerce actuellement le ministère de l'Éducation Nationale sur nos établissements pour y recruter les formateurs qu'ils estiment être les bons.

Il faut donc que l'on soit très attentif à ce problème. Il y a un turnover important qui est lié au vieillissement, à la démographie de nos équipes de formateurs, mais qui risque d'être accéléré par ce même besoin repéré, bien sûr, au niveau de l'Éducation nationale et qui risque de créer une attraction. Je sais que dans certains établissements que je connais, on commence à le voir très nettement.

Les GRA ont fait des constats qui sont peut-être un peu tristes, un peu pessimistes, je crois qu'ils sont quand même surtout très réalistes, mais ils ont fait aussi des propositions. On va aussi se pencher sur cet aspect-là, parce que c'est quand même la dimension dynamique. Or, ce qui m'apparaît, c'est que lorsqu'on lit ces propositions, il y a une mise en cohérence avec, d'une part, déjà ce que Monsieur Farrugia et le Président Dréano ont dit hier.

Je pense que dans ces propositions, il y aura une articulation assez naturelle avec la réorganisation proposée au niveau du Centre de promotion, donc un outil pour répondre à nos besoins. Lorsqu'on m'intéresse, c'est que l'on voit que le terrain, lorsqu'il a réfléchi, a fait remonter des propositions qui vont tout à fait dans le sens de ce à quoi l'APCM est en train de réfléchir de son côté. Je pense donc que cela est porteur d'espoir.

Première proposition : adopter un type de management par les compétences, ce qui suppose une responsabilisation du salarié concerné. Je redis cette phrase parce que c'est la clé de toute l'opération : adopter un management par les compétences, ce qui suppose une responsabilisation du salarié concerné.

De ce point de vue, le document de travail dans lequel on a repris toute la réflexion depuis 96 remet au cœur de toute la réflexion cette notion de compétences du point de vue des apprentis, c'est vrai, mais aussi du point de vue des formateurs. Cela, je crois que c'est un point important.

La définition d'un projet politique global décliné localement : il faut absolument que l'on arrive à des textes qui soient clairs sur ce que le secteur veut en matière de formation.

Il me semble qu'une notion très intéressante qui a été proposée hier, qui fait image, qui a une possibilité de communication large, c'est l'idée que l'apprentissage est le premier maillon de la formation toute la vie dans le monde artisanal. Je pense que cette image, il faut qu'on la prenne très au sérieux et que l'on en sorte toutes les conséquences par rapport à rôles en nos centres de formation.

Ensuite, la définition des compétences à acquérir, à développer ou à renforcer par rapport au niveau de performance à atteindre, donc une définition des besoins et des compétences qui doit faire partie du projet politique. Si l'on veut faire des entretiens annuels qui soient pertinents, il faut que l'on sache où l'on veut aller. Pourquoi dire oui ou non à quelqu'un qui fait une demande de formation si l'on n'a pas la possibilité de mesurer l'écart entre son niveau de compétence et celui dont on aurait besoin dans l'établissement par rapport à un projet politique ? Là, je crois que c'est une question de bon sens, mais faut-il encore avoir ces outils.

On est dans des situations extrêmement différentes suivant le statut des personnels dans les établissements, mais on pourrait peut-être aussi imaginer des gestions de carrières qui combinent - et cela, c'est une proposition que je trouve vraiment très intéressante - des cycles de temps liés à du face-à-

face pédagogique, à des temps de production d'outils, de gestion de parcours de personnes en formation, des alternants et de gestion administrative.

Or, notre tendance est de dire que ces temps sont confiés à plein temps ou à temps partiel à des personnes différentes. Ce qui serait intéressant, c'est de s'interroger : est-ce que quelqu'un qui commence à prendre de l'âge et à en avoir assez de se retrouver, soyons très concrets, face à face avec des apprentis adolescents, n'est pas arrivé à un moment de sa vie professionnelle où l'on pourrait lui proposer de la création d'outils, ou un autre type de gestion des groupes, ou un autre type de gestion de la formation ? C'est une situation que nous avons à gérer régulièrement.

Je pense que nous ne savons pas assez jouer sur ces différents types de temps de travail dont on a besoin pour, précisément, régler cette question de gestion des carrières. Il faut donc savoir repérer les nouveaux métiers nécessaires au projet d'établissement et les nouvelles fonctions qui en découlent.

Autre élément : préparer nos hiérarchies à ce travail « d'appréciateur de la compétence » et là, on n'est pas toujours non plus nous-mêmes compétents en tant que directeurs. Quand nous conduisons les entretiens individuels annuels, quels outils utilisons-nous, comment savons-nous utiliser ce temps pour réellement proposer, par exemple, une gestion de carrière, proposer un autre type de comportement pédagogique, déterminer avec l'intéressé le besoin exact que l'on doit satisfaire pour qu'il puisse continuer à être un acteur intéressé, heureux si possible dans l'établissement ?

Autre chose, thème que l'on a souvent repris mais qui trouve rarement une réalisation, l'immersion en entreprise pour tous les nouveaux professeurs recrutés. Cela fait des années que l'on tourne autour de cela. Je ne suis pas sûr que l'on ait beaucoup progressé au niveau national sur la question.

Tout professeur a tendance à reproduire ce qui a fonctionné pour lui :
1/ C'était parfois il y a 10, 15, voire 20 ans.
2/ Il l'a acquis dans un système que précisément on veut voir modifier.

Il y a une contradiction profonde là-dedans, il faut que l'on y réfléchisse.

Donner une explication claire lors d'un refus en envoi de formation : c'est tout simple, mais je crois que cela joue aussi un rôle très important par rapport à la prise de conscience de pourquoi on dit oui ou pourquoi on dit non. C'est-à-dire pourquoi on dit oui ou non, parce que l'on a un projet d'établissement et que c'est en fonction de ce projet qu'il y aura accord et envoi en

« Si l'établissement n'a pas de projet, s'il n'y voit pas clair par rapport à ses rôles (...), il est clair, il est évident qu'il ne peut pas construire un plan de formation cohérent par rapport à ses formateurs »

formation ou refus d'envoi en formation et que ce ne soit pas vécu comme : « Tu es bien sympa, alors pour te faire plaisir tu vas y aller, cela ne fait rien, on n'en a absolument pas besoin, mais cela ne fait rien, cela va te faire plaisir ». Ce qui est, à mon avis, pour terminer un plan de formation cohérent, une solution parfaite.

Enfin, profiter des moments privilégiés pour la gestion de compétences que sont l'accueil des nouveaux salariés, les réunions thématiques et les réunions transversales d'animation pédagogique au sein desquels la notion de formation va apparaître. Je pense que l'on va avoir tous à vivre un champ très intéressant dans ce domaine, c'est la mise en place des nouveaux référentiels pour les CAP, les nouveaux référentiels d'enseignement général qui sont une chance extraordinaire à saisir par rapport au travail transdisciplinaire et par rapport à une réflexion sur le temps que nous consacrons à chacune des disciplines. Est-ce que nous n'avons pas là un outil qui, pour une fois, a été rédigé dans un esprit qui n'est pas un esprit scolaire ? N'oublions pas que ces nouveaux référentiels sont le produit de la réflexion menée par Edgar Morin et Philippe Mérioux sous la houlette de Claude Allègre lorsqu'il a organisé cette grande réunion et cette grande enquête sur les besoins dans les lycées professionnels et dans la formation professionnelle. On a un texte qui, si on veut bien le lire de manière non administrative, peut être une chance extraordinaire de répondre à ce besoin pointé par les GRA.

Je pense que là on a tout de suite, puisqu'il faudra que l'on soit prêt pour la rentrée 2003, un champ expérimental assez remarquable de cette proposition. Voilà, si vous voulez, j'ai essayé de prendre dans tout ce qui était remonté des GRA, les points qui me semblaient intéressants, intéressants aussi parce qu'ils sont articulés, me semble-t-il, avec ce que l'APCM est en train d'essayer de faire bouger pour mieux répondre à nos besoins. Merci. ■

Présentation des ateliers de travail du séminaire,

par Philippe Perfetti, Chef du service apprentissage à l'APCM

Bonjour. Je vais simplement rappeler brièvement le programme de travail de cette journée. Ensuite, vous présenter la démarche qui a précédé à l'organisation de ces ateliers et nous nous répartirons dans les locaux pour nous mettre au travail.

Donc, une journée consacrée pour l'essentiel aux ateliers avec, en milieu de journée, une présentation du CIFAC. Guy Mathieu présentera l'organisation du centre de formation et ensuite, après le déjeuner, nous irons visiter une partie du CIFAC.

“ Nous aurons réussi nos travaux si, à la fin de la journée, nous aboutissons à des orientations, c'est-à-dire qu'effectivement, il y a un dialogue entre les élus, entre l'aspect politique et le terrain ”

Gérard Pédurthe, qui présente ses travaux pendant toute la durée du séminaire dans le labo de démonstration, Gérard Pédurthe donc, nous présentera ensuite, après le travail en ateliers, tout le travail réalisé dans le cadre de sa mission technologiques de l'information et de la communication.

Josiane Jarrige, secrétaire générale du COFOM, nous présentera ensuite les Olympiades des Métiers et Françoise Ducret nous parlera de la recherche des ESF de la formation.

Rapidement, la démarche de construction des ateliers : c'est un travail qui a été mené en relation avec le projet politique et en relation avec le GRP. Il y a une question centrale, vous l'avez bien notée, de tout ce séminaire des directeurs qui est - quel centre de formation pour demain ? - Pierre David rappelait tout à l'heure que l'on passait éventuellement de la notion de CFA à la notion de CFM, centre de formation, dispositif de formation.

Je crois que le séminaire des directeurs a une fonction, c'est de travailler à l'élaboration de ce nouveau concept de centre de formation et nous l'avons décliné autour de trois thèmes. Sur chacun de ces thèmes, nous avons établi un certain nombre de constats, constats que nous vous rappellerons dans les ateliers - j'essaie d'aller le plus rapidement possible -.

La formulation de questions clés nous a permis de dégager des grandes problématiques sur chacun de ces thèmes et la fonction de chaque atelier. Il y a une fonction de production très claire, c'est



d'apporter des réponses à ces questions clés. Les trois thèmes : le premier thème, l'atelier A, autour de la formation de la territorialisation, rôle et stratégie des chambres de métiers et des centres de formation. On parlait, tout à l'heure, de projets politiques déclinés au niveau local, il s'agit bien maintenant de voir quelle peut être la contribution des CFA et des directeurs de CFA à l'établissement de politiques et de stratégies locales. Deuxième atelier, deuxième thème, ouvrir le centre de formation à de nouveaux publics. Là, on aborde des questions d'organisation, de gestion des compétences et la question essentielle des partenariats.

Troisième atelier : expérience, savoir et mode d'apprentissage vers une nouvelle approche pédagogique. On repose la question de la capitalisation des expériences, de la formation des formateurs et de la relation entre une nouvelle approche pédagogique, en tout cas une approche de la formation par l'alternance sous contrat de travail qui est consolidée et de sa mise en relation avec la demande des institutions qui est de plus en plus prégnante et avec les besoins des entreprises, de l'évolution des métiers.

Nous aurons réussi nos travaux si, à la fin de la journée, nous aboutissons à des orientations, c'est-à-dire qu'effectivement, il y a un dialogue entre les élus, entre l'aspect politique et le terrain. La semaine prochaine se tiendra la commission des formations de l'APCM. Je crois que le premier point à l'ordre du jour, ce sera les conclusions du séminaire des directeurs de

CFA. Il y a vraiment là un dialogue qui s'installe entre les orientations politiques et le travail du terrain, des orientations sous forme de scénarios, objectifs, méthodes. Je crois que l'on a vraiment un objectif de production de ce point de vue-là. Des pistes d'actions : c'est-à-dire que ces orientations, on les met en oeuvre.

Il y a dans l'environnement des CFA donc je parlais de la commission des formations, il y a le GRP, il y a les GRA qui ont besoin d'avoir leur lettre de mission, après ce séminaire et jusqu'au séminaire suivant. Il y a l'APCM, qui va mettre en oeuvre ces pistes d'action, les lettres de commandes, les lettres de missions. Je crois qu'il y aura des objectifs assignés à chacun d'entre nous.

Autre type de production : les expériences remarquables. Je crois qu'il ne faut pas passer à côté du travail de mutualisation qui est dévolu à ce type de rencontres. Au séminaire des CFA, il y a des expériences remarquables qu'il s'agira d'identifier dans chacun des ateliers pour qu'on puisse mener un véritable travail de diffusion.

Enfin, c'est un travail qui va se poursuivre au moins jusqu'au prochain séminaire. C'est-à-dire que lorsque l'on va se donner des lettres de missions, on va s'assigner des objectifs et on sera tous la l'année prochaine pour savoir si l'on a réussi et jusqu'à quel point on a atteint nos objectifs.

Voilà, je vous souhaite donc à tous une très bonne journée de travail. ■

Pédagogie et TIC, par Gérard Pédurthe, Chargé de mission APCM

Bonjour. Un bref retour en arrière : c'est en 2001 que les premiers dossiers présentés par les chambres en matière de TIC ont été accompagnés. Quand je dis « accompagnés », il s'agissait en fait d'un petit coup de pouce financier.

Mais c'est surtout en 2002 que le comité de pilotage a pu parfaire son action, à la fois en sélectionnant différents projets portés par les chambres de métiers et également, c'était la première fois, le comité de pilotage a pu proposer une convention de partenariat à chacune de ces chambres.

Premier temps donc, le comité de pilotage : dans le même temps et toujours en 2002, il y a eu un lancement de trois projets qui sont des projets, je dirais, de fond, qui peuvent être mutualisés ultérieurement. Il s'agit de la prévention des risques dans l'entreprise où nous retrouvons une association de médecins du travail. Nous trouvons également comme autre dossier la gestion des compétences des actifs par la formation et enfin, les métiers en images, certains d'entre vous ont pu voir quelques illustrations. Ce sont donc ces trois dossiers de fond que l'APCM a l'intention d'accompagner.

Sur la gestion de la compétence des actifs, il y a un chef de file qui se trouve être la chambre des métiers des Pyrénées-Atlantique avec quatre autres chambres d'Aquitaine. Schématiquement, il s'agit : d'avoir une connaissance des référentiels exercés dans l'entreprise ; que nous puissions faire l'évaluation, le positionnement et le plan de formation des actifs de l'entreprise ; qu'il y ait une proposition à ce plan de formation sous forme de module fait par les centres de formation.

2002 permet aux chambres concernées de désigner et de préparer leur chef de projet, de repérer tous les outils existants sur le marché dans tous les domaines et de procéder à l'écriture de référentiels, à la définition des entreprises. Il y aura l'équivalent de 200

entreprises et un minimum de 100 actifs pour être représentatif du travail. Deux métiers ont été choisis - et la mise en production ce sera 2003 - à la fois le métier de maçon et le métier de boucher.

En 2003, deux référentiels donc, sans positionnement et sans plan de formation et un travail préparatoire de conception, de médiatisation, de contenu de formation. Courant 2004, expérimentation de cette formation avec évaluation et je pense qu'à ce moment-là, nous pourrions vous faire connaître les premiers résultats.

Je vais passer tout de suite au troisième point : les métiers en images, le système multimédia d'information sur les métiers. Là, je vais changer puisque j'ai à l'appui quelques vidéos. Alors, de quoi s'agit-il ? C'est, bien sûr, un programme qui existe, qui est constitué de 118 métiers et l'APCM a acquis les droits de diffusion pour son réseau, mais également est en capacité de pouvoir réaliser tous les métiers manquants, car quand je dis 118 métiers, il y en a certainement 70 qui sont représentatifs des activités de nos métiers.

Or, nous en avons peut-être autant à faire pour pouvoir répondre à une parfaite représentation de cette activité du réseau des métiers. Là-dessus, il y aura donc un exercice que va devoir faire le comité de pilotage : comment proposer aux chambres qui le souhaiteront de retenir leur candidature quand elles voudront faire l'illustration des métiers manquants et de quelle manière il y aura un accompagnement financier sur ces métiers manquants ?

Qu'est-ce que cela veut dire SMIME ?

SMIME veut dire Système Multimédia d'Information sur les Métiers. Vous avez 15 branches professionnelles qui se sont associées pour illustrer déjà leur métier. Dans ce projet, qui est national, trois ministères - Travail, Education Nationale et Jeunesse et



Gérard Pédurthe et Jean-Patrick Farrugia

Sports - les 15 branches professionnelles que vous avez ici et des régions ont concouru à sa mise en place.

Donc plusieurs régions ont participé au financement : l'Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc Roussillon ; d'autres ont acquis le produit comme Picardie, Champagne-Ardennes, Poitou-Charentes.

Je voudrais maintenant vous présenter cette représentation des métiers.

(projection de films vidéos)

L'exercice de présentation est terminé. Ce que je dois ajouter, c'est que nous pensons mettre la totalité de la production existante sur ce support numérique avec son câble pour que vous puissiez - ceux qui seront intéressés - l'installer par port USB sur n'importe quel ordinateur, sachant que sur ce support numérique, on mettra donc à disposition une basse et une haute résolution afin que le programme puisse être lu par tout type d'ordinateur. Merci.

Jean-Patrick FARRUGIA

Moi, ce que je voudrais simplement vous dire là-dessus, c'est que je crois que c'est un produit qui est tout à fait à notre échelle et tout à fait dans le cadre de ce que l'on pourra offrir des aujourd'hui. C'est un produit qui me semble très aisé d'accès et très facile à manier. Je vous engage à le regarder avec plus d'attention. Il y a une démonstration qui est faite dans le laboratoire qui est de l'autre côté du hall d'entrée.

Michel DREANO

Je voudrais apporter une petite précision puisque je suis le président du comité de pilotage APCM. Je crois que devant vous, les directeurs de CFA, il fallait que l'on fasse cette démonstration. Alors, elle n'est pas complète. Nous avons récupéré quelque chose qui existait et qui était dans le domaine public parce que c'est quelque chose qui est utilisé par le rectorat, par les établissements publics, qui

était à la disposition des réseaux d'accueil (PAIO, CIO et autres). Je crois que le fait que, par le biais de la chambre des métiers des Pyrénées-Atlantique, cela soit devenu un produit exploitable et diffusable par l'APCM, cela peut être quelque chose d'intéressant.

Mais je crois que le message le plus important à vous faire passer - Gérard Pédurthe l'a dit - c'est qu'on a donc la caution de ces 15 branches professionnelles. Il y a les métiers de la santé, du textile, de l'exploitation forestière, il y a tout cela, tous ne concernent pas nos métiers, les métiers de l'entreprise tels que nous les vivons et tels que nos établissements les enseignent. Il serait bon - et c'est la proposition que j'ai à vous faire - que nous puissions construire les métiers que nous diffusons et qui n'ont pas été construits sous cette forme-là. Alors, c'est bien sûr le rôle du comité de pilotage d'identifier les besoins. Mais puisqu'il y a une multiplicité d'établissements qui sont sur ces formations-là eh bien, il faut repérer ce qui a déjà été fait dans les départements ou dans les régions, pas la peine de tout réinventer. Soyez candidats pour que l'on puisse compléter sous cette forme-là.

C'est presque un lien avec le projet pilotage TIC qui était présenté sur les référentiels métiers avec l'expérimentation sur deux métiers.

L'intérêt, bien sûr après que la région Aquitaine aura été expérimentale sur les produits, les méthodologies et puis les outils, c'est que tout le monde puisse se porter candidat pour y contribuer.

Bien entendu, l'APCM s'est doté d'un outil administratif conventionnel pour régler les situations et les rapports entre les chambres départementales, les établissements externes qui voudraient y participer et nous-mêmes APCM qui ne sommes qu'un centre fédératif des initiatives de terrain. Voilà, donc appel à candidature. ■

Présentation des ESF formation, par Françoise Ducret, Sous-Directrice à l'APCM

Merci. Je voulais vous reparler des ESF. Compte tenu du nombre de personnes inscrites en réseau dans les ESF de la formation, je ne me fais aucun souci, vous êtes tous des internautes assidus sur les ESF d'apcm.fr. Mais il se trouve que nous sommes en phase de réflexion par rapport à ces ESF et que nous souhaiterions les réorganiser pour qu'ils soient mieux ciblés par rapport à vos attentes et plus intéressants pour vous.

Les ESF, actuellement, en matière de formation, regroupent chacun entre 300 et 500 inscrits, il y en a 4 pour l'instant : pédagogies et TIC, apprentissage, formation professionnelle et CAD, avec une moyenne de connexions si l'on regroupe les 4 ESF, une moyenne d'environ 400 connexions par semaine au total. 400 connexions au total, cela veut dire, c'est peut-être 130 personnes qui se connectent sur les 4 chaque semaine, cela je n'ai pas les moyens de le vérifier.

Pour ceux qui les utilisent peu, j'aimerais montrer quelques fonctionnalités parce que c'est un outil de travail collaboratif et il est bon que vous sachiez tout ce que vous pouvez faire dessus, mais également vous présenter la manière dont on souhaiterait ou les regrouper, ou les réaménager.

J'aimerais insister au niveau de la base de données sur la possibilité que vous avez - et que vous n'utilisez pas suffisamment - d'utiliser la base de données. Cette base doit servir à l'ensemble du réseau pour échanger de bonnes pratiques ou des documents. Vous ne pouvez pas, vous, créer un répertoire. Mais à partir du moment où un répertoire est créé, vous pouvez déposer n'importe quel document.

Ce n'est pas l'apanage de l'APCM que de déposer des documents dans cette base documentaire. Je pense que vous pouvez échanger entre vous ou porter à la connaissance de l'ensemble du réseau, un certain nombre de documents et j'insiste beaucoup là-dessus parce que l'on manque de documents sur le réseau. Il y a certainement des choses très bien que vous faites et que vous voulez faire porter à la connaissance du public.

Ce qui est dommage, c'est que souvent, lorsque vous avez quelque chose à communiquer, vous nous l'envoyez au mieux par mail pour qu'on le mette nous, mais c'est toujours identifié comme un de nos documents et alors, le pire, c'est quand vous l'envoyez par fax.

Que souhaitons-nous faire avec ces ESF ? J'ai fait, à partir du mois de mai, une petite étude. Je dirais, marketing sur la fréquentation des ESF et sur la typologie des inscrits et je me suis rendu compte effectivement qu'il y avait beaucoup d'inscrits communs aux 4 ESF, c'est-à-dire que beaucoup de gens recherchaient et étaient obligés de parcourir, d'aller dans plusieurs ESF... Ce n'est pas que l'on veuille faire des ESF très ciblées sur des personnes, mais il me semble que la logique est quand même plus de faire des ESF qui s'adressent à des publics, à des communautés de travail que de faire des ESF qui sont le reflet du travail de services de l'APCM et qui sont découpés en fonction des services de l'APCM.

Les projets que nous avons, c'est de faire un ESF qui s'appellerait « Apprentissage et pédagogie ». Je parle de celui-ci en premier parce que je pense que c'est celui qui vous concernerait le plus, dans lequel nous souhaiterions regrouper le maximum de directeurs de CFA, le maximum d'enseignants, de formateurs, de professeurs pour qu'ils puissent échanger sur les pratiques dans les CFA, sur la pédagogie dans les CFA et éventuellement trouver des solutions communes.

Je dirai que cela pourrait continuer à faire vivre ce séminaire à travers d'autres problématiques ou de thèmes de travail, ou même être utiles dans les pistes de travail nous allons mettre en évidence, tout à l'heure, dans la synthèse des ateliers, pouvoir continuer sur ces thématiques-là.

Ce que l'on appelle filière mais qui, en fait, est formation professionnelle et qui devrait être formation professionnelle continue : on y met un petit peu toutes les problématiques de la formation professionnelle continue, mais on y met également les comptes-rendus de la commission des formations, alors que c'est quelque chose qui intéresse tout le

monde, on y met des documents généraux qui n'ont pas trait uniquement à la formation professionnelle et à la filière. Et puis, on a oublié un petit peu aussi les examens et le service des examens que gère Claude Mallet.

Ce que nous souhaiterions, c'est dédier cet ESF à la filière de formation artisanale, c'est-à-dire BM, BMS, BCCEA, à l'ensemble des formations professionnelles continues, courte et longue durée, et également au fonctionnement du service des examens, c'est-à-dire que vous y trouveriez d'une manière systématique le calendrier des examens du secteur, mais également les réunions de choix de sujets etc. et tous les bons de commande pour les examens.

Cela serait donc vraiment très tourné « filière de formation » et « formation professionnelle continue ».

L'ESF CAD : celui qui a le moins d'inscrits - enfin, quand je dis le moins, il en a quand même 360 - mais qui tourne avec une communauté de travail qui est bien identifiée. Principalement, tous les CAD qui sont inscrits dans la démarche, aidés par le FSE et que pilote Christine Salvat et bien sûr, au niveau des visiteurs, l'ensemble des CAD. On a donc décidé de laisser cet ESF en état.

On créerait un quatrième ESF dont on n'a pas encore figé le titre mais qui s'appellerait « politique, emploi et formation », dans lequel on mettrait principalement tout ce qui, de manière institutionnelle, touche à la formation et au réseau. Alors, en premier lieu, on y retrouverait bien sûr l'ensemble des commissions et des séminaires qui se passent à l'APCM, commissions des formations et ateliers de travail qui tournent autour de la formation. Vous y trouveriez les prévisions d'ordre du jour, le déroulé, les comptes-rendus, mais également des thématiques sur l'emploi, sur la formation, sur l'évolution de la législation en matière de formation au sens large, initiale et continue. Je pense que les élus, les secrétaires généraux, les directeurs d'établissements comme vous, les services emploi et formation de l'ensemble des chambres des métiers pourraient être intéressés.

Projection de l'écran d'accueil d'un des ESF formation



J'ai fini mon bref exposé. Je vous incite tous à vous connecter et à utiliser cet outil de travail que je trouve très performant. J'ai été surprise, quand je suis arrivée à l'APCM, d'avoir un tel outil à disposition pour communiquer avec l'ensemble du réseau et j'attends vos questions et vos réactions par rapport au projet. Et puis, je céderai juste après vos questions la parole deux minutes à Xavier qui, par rapport à cela, a deux mots à vous dire.

Jean-Patrick FARRUGIA

De toute façon, nous sommes ouverts, la maison est ouverte et vous pouvez nous joindre par les messages comme vous le souhaitez. Moi, je voudrais simplement dire une chose en remerciant Françoise pour sa présentation - et c'est vraiment une surprise quand on arrive à l'APCM - c'est que l'APCM s'est dotée d'un outil avec les ESF et puis l'outil forum en général, d'un outil vraiment performant et qui, comparé à d'autres réseaux que j'ai fréquentés jusqu'à présent, fonctionne réellement. Je crois qu'il y a là une vraie opportunité qui surprend quand on vient de l'extérieur et je ne suis pas le seul à être surpris : quand moi-même je l'explique à d'autres, il y a une vraie curiosité par rapport à cela.

On vous invite donc vraiment à aller de votre contribution et puis de vos avis s'il y a des choses qui ne paraissent pas encore adaptées à ce que l'on recherche puisque c'est un outil qui évolue et que pour le faire évoluer, encore faut-il avoir des avis en retour. ■

Organisation et programme d'action de la Direction de la formation et de la promotion de l'artisanat,

par Jean-Patrick Farrugia, Directeur de la formation et de la promotion de l'artisanat de l'APC

Je vous l'ai dit en introduction au début de nos journées de travail, je vais vous présenter la façon dont je souhaite que DFPA puisse s'organiser sur ses missions. Je pense qu'il faut que l'organisation DFPA évolue, c'est ce que je vais vous présenter. Cette organisation n'est pas tout à fait définitive, on la présentera à la prochaine commission des formations qui se tiendra dans quelques jours, mais disons, elle est à peu près finalisée, même si des choses peuvent encore évoluer au niveau des titres.

Je voudrais également vous présenter l'ossature du projet de service. Un projet de service, c'est toute une équipe qui se retrouve et qui se réunit. Ce projet sera défini dans des lettres de missions que chacun des responsables va avoir de façon à ce que l'on ait une base de discussion pour mesurer quel chemin on a parcouru et ce projet de service, sera, bien sûr, rédigé. Là, il y en a l'ossature, cela veut dire que c'est autour des idées qui vont vous être présentées que ce travail sera fait.

DFPA est une équipe importante dans tous les sens du terme. Importante, à mes yeux puisque c'est le travail qui m'a été confié et puis importante aussi en nombre de collaborateurs.

Il y a un directeur, c'est moi, vous le savez, vous m'avez vu. J'ai, auprès de moi, deux sous-directeurs.

Il y a d'abord Françoise Ducret que vous connaissez, à qui je confie plusieurs missions dont une particulière qu'elle a effleurée tout à l'heure, qui est le lien, la relation entre la formation et l'emploi. Je crois que fondamentalement la formation est un sujet qui s'inscrit dans les interstices laissés libres par l'emploi et que l'on ne peut pas parler de formation sans avoir les idées les plus claires possibles sur les problématiques de l'emploi, les évolutions de l'emploi et pour ce qui nous concerne, nous, les évolutions de l'emploi dans certaines branches qui sont plus ou moins confrontées à des difficultés d'emploi.

Je lui ai donc demandé de réfléchir et de nous proposer une sorte d'outil, de base de données qui, à la fois, pourrait synthétiser des informations statistiques qu'on va agréger grâce à nos propres moyens (le CEREC, le DARES...) et puis des informations plus qualitatives sur les évolutions de l'emploi de façon à ce que l'on puisse piloter la politique de formation en fonction des évolutions de la politique de l'emploi. C'est un premier galop d'essai que l'on va faire, mais c'est vraiment une mission sur laquelle je compte beaucoup.

Deuxième sous-directeur, c'est Xavier Palson que vous voyez depuis le début de ce séminaire se promener avec son appareil photo.

Xavier a une mission sur laquelle je compte également beaucoup parce que comme dans tous les réseaux, il est toujours difficile de faire remonter, descendre et circuler l'information. Je lui ai demandé 1° de créer un réseau de correspondants dans chacune des régions de façon à ce que l'on ait des interlocuteurs identifiés et privilégiés. 2° d'organiser cette circulation de l'information qui va commencer par, bien sûr, le fait d'avoir un annuaire à jour parce que quand on a un réseau aussi vaste, il me semble qu'il faut que l'on puisse s'y repérer et que l'on ait une information claire et diffusable parce que même si beaucoup de choses ont été faites avant que je ne sois là, il y a une chose, il me semble, qui manque c'est qu'on a, finalement, assez peu d'informations rédigées à diffuser autour de nous pour expliquer qui nous sommes, la force que l'on représente...

J'ai été le premier surpris d'entendre un jour de la bouche du Président Griset que le réseau des chambres des métiers c'était 10 000 salariés et sur ces 10 000 salariés, il y avait 5 000 formateurs. Ce sont des ordres de grandeur qu'y compris dans le monde de la formation, y compris le réseau lui-même, je pense, n'est pas assez imprégné de la force qu'il représente et de ce que cela veut dire. Pour cela, il nous faut une



mission de veille, de promotion et de communication autour de ce que l'on fait, surtout en matière de formation parce que c'est quand même un volet important de l'activité de chacun.

Deux services ensuite : le premier, c'est bien sûr celui des examens qui est piloté par Claude Mallet. Claude, vous le connaissez : le service, de mon point de vue, tourne, il est sur des timings toujours tendus, on pourrait sûrement améliorer certaines choses.

C'est un service que j'incite à s'ouvrir sur les autres missions parce que je pense, qu'à travers la façon dont les jury d'exams, par exemple, sont composés, il y a un réservoir de gens tout à fait intéressants sur tout ce qui peut toucher la validation des acquis, l'évolution des professions... parce que l'on a la des professionnels en exercice qui sont engagés dans leur métier et qui pensent à la formation, cela n'est pas si évident.

Deuxième service, c'est le Centre de promotion. Annie Bréau dirige ce service depuis quelques mois maintenant avec Frédéric Val et Marie-Hélène Jarry. C'est un service dont je souhaite qu'il puisse évoluer. Elle va avoir en parler tout à l'heure, je crois qu'il faut que le Centre de promotion réponde, aille de l'avant par rapport aux attentes qu'il y a dans le réseau et à l'extérieur du réseau.

Dans la direction, il va y avoir deux coordinateurs : Philippe Perffetti, sur l'apprentissage et Annie Bréau sur les questions de formation continue. Ou'est-ce que j'attends de Philippe et d'Annie dans cette fonction ?

C'est que dans l'organisation, les missions, finalement, se révèlent être de plus en plus transversales. C'est-à-dire quand on parle des CAD, la présentation première que l'on m'a fait des CAD par exemple, était très centrée sur le seul apprentissage. En fait, le CAD, dans son fonctionnement déjà et dans ce qu'il sera demain,

“ Je crois que fondamentalement la formation est un sujet qui s'inscrit dans les interstices laissés libres par l'emploi et que l'on ne peut pas parler de formation sans avoir les idées les plus claires possibles sur les problématiques de l'emploi ”

sera plus ouvert sur la dimension de formation continue et peut-être sur la dimension de validation des acquis. Il y a donc une double accroche. Ce que j'attends d'eux c'est qu'ils veillent à ce que d'une part l'aspect apprentissage ou formation continue soit pris en compte dans le sujet qui est traité parce que quand on est dans son sujet il ne faut pas perdre de vue les accroches qui sont les nôtres et notre légitimité, c'est-à-dire parler de l'apprentissage ou de la formation continue. Deuxièmement, j'attends d'eux qu'ils aient une vue transversale sur ce qui se fait.

Philippe est axé sur l'apprentissage et c'est un sujet qui connaît d'énormes évolutions et Annie est axée sur la formation continue, sujet tout à fait important.

Maintenant, il y a des chargés de missions, que l'on va faire défiler. Je vais commencer par le GRP (Groupe de Réflexion Pédagogique). Le GRP, c'est un outil dont je souhaite pouvoir utiliser pleinement la richesse. Il y a plusieurs choses à dire par rapport au GRP. →

La première, c'est que je pense que dans les chambres des métiers, à l'APCM, il y a la nécessité d'avoir un vrai travail de recherche et spécialement un vrai travail de recherche pédagogique. Alors, cela peut paraître éhéré, peut-être que le GRP n'a pas toujours pu communiquer du mieux possible sur ce qu'il fait, mais le besoin existe d'avoir cette recherche pédagogique parce que les échéances qui nous sont proposées sont difficiles à relever.

Le fait de devoir accueillir des publics d'origine, de condition et de mode de fonctionnement différent, nécessite que l'on réfléchisse à la façon dont on s'adresse à eux et dont on les prend en charge. Il y a une vraie mission là-dessus. Une deuxième mission que j'attends et que j'espère de la part du GRP, c'est le fait qu'il puisse être associé à des dossiers quotidiens, de terrain.

Je pense qu'il y a des dossiers dans les missions qui vont vous être présentés qui nécessitent qu'on ait un apport de gens qui ont la pratique et qui ont aussi le temps de réfléchir à une approche différente. Il y a là un vrai challenge. Je l'ai mis là avec les chargés de missions, ce n'est pas par flagornerie. Je souhaite que l'on ait avec le GRP un lien qui soit formalisé, une lettre de mission, qu'il sache à la fois ce que j'attends d'eux et ce que je peux leur demander et eux, ce qu'ils peuvent attendre de moi et ce qu'ils peuvent me demander.

Je pense que l'on y gagnerait en efficacité, en visibilité et en lisibilité. C'est important qu'il y ait un re-dimensionnement du GRP. Pour que l'action soit pleine de ressources et d'innovations, il faudrait que l'on ait au moins un ou deux représentants de chaque région dans un groupe comme celui-là, de façon à ce que l'on puisse à la fois profiter de la diversité et être bien au fait de ce qui se passe sur le réseau.

Cela ne condamne pas, bien au contraire, tout ce qui a été fait et je me suis trouvé récemment à Châlons à défendre le livre blanc du GRP qui avait été distribué à l'ensemble du CESR qui était là.

Je crois qu'il y a un travail de qualité qui a été fait et je souhaite que ce travail soit plus en prise avec la réalité quotidienne parce que chacun rencontre cette réalité.

J'invite les uns et les autres qui sont intéressés à faire partie du groupe.

Autre mission ensuite, c'est la filière et j'ai ajouté VAE et compétences et c'est Isabelle Pouget-Abadie qui va suivre cette mission. Mon souci, en rencontrant les organisations professionnelles, c'est de vérifier que la filière est bien en prise avec ce que veulent les organisations professionnelles. De ce point de vue-là, ou à parfois des choses à recaler, c'est normal, ce sont des dossiers qui évoluent, c'est la vie des affaires.

Mais il y a là quelque chose d'important et qu'il faut faire évoluer pour que l'on soit en prise avec notre terrain. La validation des acquis, je crois que c'est un moment tout à fait important dans la vie de la formation en général et

de la formation en particulier dans le secteur des métiers. C'est quelque chose que l'on va monter avec Isabelle, en passant vraisemblablement une convention avec le CNAM et en allant plus loin avec les organisations professionnelles pour voir comment on organise de façon pragmatique cette affaire. Il ne s'agit pas simplement de l'organiser au niveau de l'APCM, il s'agit aussi que ce soit un outil qui tourne dans les régions au quotidien. Qu'on ait bien des boulangers, coiffeurs ou autres qui viennent dans les chambres de métiers, voire des gens qui viennent de l'extérieur du réseau dans les chambres et que l'on puisse accompagner, que ce soit pour valider un titre de la chambre ou pour valider un diplôme de l'Education Nationale.

Compétence, bien sûr, parce que la compétence c'est une notion de bon sens, finalement, quand on y réfléchit bien, mais en même temps il faut l'outiller, il faut l'argumenter et c'est avec Isabelle que l'on fera tout cela.

Autre mission, l'accueil, l'orientation et les nouveaux publics, ce sont les CAD, c'est Christine Salvat qui va suivre cette dimension particulière. Derrière « nouveaux publics », moi, dans une première analyse, ce que j'y mets, c'est, justement les évolutions que connaît le monde de la formation aujourd'hui. L'entrée en force de publics différents, de nouveaux statuts, de nouvelles conditions de rémunérations, de nouvelles relations au travail, ce sont aussi des choses vers lesquelles il faut que l'on se tourne.

Je suis très content de ce qui a été fait sur la lutte contre les discriminations, même si je n'y suis pas pour grand chose ! Je pense que dans la même veine, il y a quelque chose à faire en relation avec l'illettrisme et qu'il y a bien d'autres sujets à creuser de ce point de vue-là. Pour faire en sorte que le secteur sache aborder ces points qui sont forcément plus difficiles dans une approche pas argumentée, que l'on arrive, avec le travail que fait Christine et les gens qui travaillent avec elle, à outiller le secteur pour qu'il domine ces difficultés-là.

Autre mission : ce sont les instances de la formation. Vous allez me dire - c'est bien administratif -, c'est Françoise Delaroulet, à qui l'on fera une ovation à la fin parce qu'elle a ajouté à son portefeuille de compétences bien des choses au cours de l'organisation de ce séminaire. Françoise, je lui ai demandé de suivre les instances de la formation, parce que dans une direction comme la mienne il y a une infinité d'instances auxquelles on participe, que ce soit au ministère du travail, au ministère de l'Education Nationale et ailleurs.

Alors, je souhaite que quelqu'un sache où l'on est, et y va, quels sont les ordres du jour et éventuellement me préviene suffisamment à l'avance pour que je puisse interviewer les élus.

C'est donc Françoise qui a cette responsabilité. C'est un vrai travail à temps plein. C'est Françoise qui vient

me voir pour qu'on balaise ensemble les ordres du jour et qu'on s'intéresse à ce qui nécessite que l'on prenne une position politique. Je peux alors organiser la prise de position par et avec les élus. Quand moi ou quelqu'un d'autre ne peut pas y aller, c'est Françoise qui va dans ces instances-là et qui affronte les autres partenaires et ce n'est pas toujours évident.

Centres de formation de demain, bien sûr, la problématique générale sur les centres de formation, c'est Philippe en raison de ses compétences qui va la suivre en relation avec vous tous, bien sûr, parce que c'est votre quotidien, en relation avec le GRP et puis en relation avec le reste des équipes. Bien malin celui qui pourrait dresser le portrait robot précis d'un centre de formation de demain. On commence à en avoir une vision un peu impressionniste, mais on n'est pas encore au niveau du portrait robot, c'est Philippe qui sera chargé de le dresser.

Qualité en général, qualité de la formation en particulier, c'est Françoise Ducret accompagnée de Michèle Hébert qui est là-bas. Elle répondra à vos questions si vous en avez. C'est une dimension importante, il faut que l'on arrive à décrocher du mot artisanal ce que l'on dit parfois un peu de façon amusante quand on parle de l'artisanat. Ce n'est pas cela, c'est un vrai souci de qualité, cela veut dire qu'il y a là un vrai travail de construction à faire autour de la notion de qualité et c'est une préoccupation que va avoir Michèle. Mobilité et échanges européens, Sabine Weger. Sabine a l'immense qualité en plus d'être tout à fait charmante, d'être polyglotte. Quand vous avez des soucis dans les langues germanophones, vous pouvez vous adresser à elle. Sabine est sur les missions de mobilité et d'échanges européens en général.

Cela va au-delà de la simple reprise par l'APCM du portefeuille d'actions SESAM, c'est vraiment, je crois, une dimension qu'il faut que l'on cherche à mieux ancrer, même et surtout si des choses se font déjà dans le réseau des chambres des métiers et dans les CFA. C'est quelque chose d'important que de se confronter à des façons d'être et des savoir-faire différents sur les mêmes objets qui nous sont communs. Il y a là un vrai enrichissement pour nous, pour l'ensemble du secteur et sur les questions précises de la mobilité européenne, LEONARDO, etc. c'est Sabine qui suit ces affaires-là.

Autre mission, la qualité de vie des apprentis : là, il y a une prise de parole constante du Président qui est très attaché à ce que l'on arrive à convaincre les pouvoirs publics qu'on ait un vrai statut, une reconnaissance pour les apprentis d'une part et qu'on arrive, d'autre part, à leur donner une qualité de vie qui correspondent à leurs aspirations.

Les jeunes d'aujourd'hui, même s'ils sont à la campagne, ils ont des demandes de type urbain. Il faut que l'on arrive à répondre à leurs attentes que ce soit en matière de logement, de déplacement, de distraction, de cartes de



“ *Qu'on ait bien des boulangers, coiffeurs ou autres qui viennent dans les chambres de métiers, voire des gens qui viennent de l'extérieur du réseau dans les chambres et que l'on puisse accompagner, que ce soit pour valider un titre de la chambre ou pour valider un diplôme de l'Education Nationale* ”

réduction, de crédit, etc. Des choses ont déjà été faites, c'est Gérard Prigent qui est là, qui suit et coordonne ce sujet difficile. Il a déjà fait beaucoup de choses, ce soit en matière de caution, en matière de logement en signant, il y a 15 jours, une convention avec les foyers des jeunes travailleurs, mais beaucoup reste à faire encore.

Les nouvelles technologies, l'information et la communication. Gérard Pédurthe, qui fait montre d'une modernité qui en laisserait plus d'un rêveur. Il a construit des produits qui, au fil du temps, se révélaient prémoniteurs. J'ai rencontré pour la première fois le SMIME, système multimédia d'information sur les métiers, il y a au moins une dizaine d'années. Je suis frappé de voir comment dans leur approche ces travaux sont toujours d'actualité.

Le financement de l'apprentissage, question grave, difficile s'il en est : la responsabilité, c'est comme pour moi, je l'ai mise sur les épaules de Philippe, ce sera de sa faute si cela ne marche pas, ce sera de la mienne si tout va bien, comme il se doit ! →

C'est un sujet compliqué et il faut qu'au-delà du financement de l'apprentissage, les chambres des métiers qui se plaignent trop souvent de ne pas en avoir les moyens réfléchissent à monter une véritable politique de collecte. Même avec la subvention d'équilibre du conseil régional, c'est autre chose d'arriver dans le dialogue en ayant collecté beaucoup d'argent.

Décentralisation de la formation, c'est un sujet dont je prends la responsabilité personnellement. Je trouve ce sujet tout à fait passionnant : il y a de la place pour l'expérimentation, c'est un sujet complexe parce qu'il manie des logiques différentes entre l'aménagement du territoire, la façon dont les élus des territoires perçoivent cette logique et la façon dont les élus des chambres des métiers réinvestissent ces questions. Il y a un vrai challenge et je fais ce travail, bien sûr, en liaison avec Henri Matarasso à l'APCM. Je vais coordonner également les travaux sur le Centre de ressources universitaires sur l'artisanat et les métiers.

Je pense qu'il faut que nous ayons une dimension recherche, pas simplement dans le domaine pédagogique, mais en liaison avec le monde universitaire, à la fois pour la visibilité de ce que l'on fait et puis parce qu'il y a des tas de choses qui se passent dans le monde universitaire. Il faut que nous ayons cette relation avec les universités pour que le secteur de l'artisanat et des métiers soit aussi pris au sérieux de ce point de vue-là.

J'y mets une autre préoccupation : les régions vont avoir des attentes et des demandes en matière de niveau de qualification des formateurs. Il ne faut pas que l'on ait par rapport à ces questions-là une vision de réserve d'indiens. Il y a là donc un vrai travail, je pense, à faire avec l'Université pour donner à des gens qui ont déjà des qualités, des lettres de noblesse par rapport à ce qu'ils font.

Et puis, Droit de la formation, c'est une dimension importante sur laquelle, aujourd'hui, nous n'avons pas de réponse suffisamment structurée. Je souhaite que l'on prenne quelqu'un pour avoir aussi une lecture et une culture artisanale par rapport aux réponses. Je ne sais pas comment avec les aléas budgétaires on va pouvoir s'organiser dans cette affaire-là. Ce sera à Françoise de me faire des propositions, mais je crois qu'il y a un vrai besoin sur le droit de la formation en général, le droit des apprentis et de l'apprentissage en particulier, les relations avec les conditions de travail etc.

Voilà, sur l'organigramme général de DFPA comment les choses vont s'organiser, des chargés de mission en relation directe avec moi, une lettre de mission qui nous fixe à eux et à moi, à la fois le cadre de nos attentes et de nos responsabilités respectives et deux

coordinateurs qui vont veiller à ce que et la dimension apprentissage et la dimension formation continue soient bien prises en compte.

On a organisé notre projet de service autour, du projet politique de l'APCM. Nous avons la chance d'avoir une équipe qui dirige avec un projet politique. Notre boulot, c'est de mettre le plus intelligemment possible ce projet politique en route. C'est ce que l'on va donc essayer de faire. Il y a quelques items forts qui sont les suivants : développer et améliorer la qualité de l'apprentissage, favoriser l'accès à la qualification, à la promotion sociale et à la société de la connaissance, développer des partenariats.

Notre projet de service va être organisé de la façon suivante : deux actions prioritaires. La première, c'est la mise en oeuvre de la validation des acquis de l'expérience. Je ne voudrais pas que dans les CFA, en particulier, vous ayez le sentiment que ce n'est pas un sujet qui vous concerne directement. Dans le schéma de validation tel qu'il se met en place, il y a forcément un accompagnement. Un rôle très fort peut être joué par les CFA pour faire le point sur ce que savent les gens et les accompagner dans les besoins de formation qu'ils ont. Là, clairement, mettre en oeuvre la validation des acquis de l'expérience, c'est un sujet tout à fait primordial pour notre service.

Deuxième sujet tout à fait important, c'est accompagner la modernisation des centres de formation d'apprentis. Ce n'est pas par flagornerie, ce n'est pas parce que vous êtes là, je crois qu'il y a là un enjeu pour le secteur fantastique. Un centre de formation d'apprentis c'est, grosso modo, la moitié du budget d'une chambre, c'est la moitié du personnel de tout le réseau des chambres des métiers, c'est une forme de visibilité qui doit être reconnue pour ce qu'elle est.

C'est là, pour moi, en tout cas, nos deux priorités. On se fixe des objectifs qui sont clairs. Le premier, pour la validation des acquis, c'est que je considèrerais que nous aurions échoué si notre dispositif n'était pas en expérimentation à fin 2003.

Il ne pourra pas l'être partout, il ne pourra pas l'être avec tout le monde, mais il faut que l'on ait une expérimentation qui tourne dans le courant de l'année 2003.

Deuxième objectif sur l'accompagnement et la modernisation des centres de formation d'apprentis, c'est avoir une expérimentation en cours sur les mixités des publics à fin 2003. La mixité des publics s'entend : d'origine et de statuts différents, de positionnement différent, de rémunération différente, de rythmes, de temps de formation différents. Il y a là de vrais challenges qu'on doit relever sur la façon dont pédagogiquement on va pouvoir s'organiser pour faire en sorte



que cette mixité soit effective. Ce sont des résultats sur lesquels on nous attendra, quand les régions qui vont être investies de nouveaux pouvoirs vont se demander ce qu'elles font avec leur carte scolaire et en particulier, quelle place les CFA occupent dans cette carte scolaire.

Deux sujets phares et deux messages dont je souhaite qu'ils traversent l'ensemble des missions : le premier, c'est un mot tout bête, c'est « ouvrir ». Qu'il s'agisse de la qualité de l'apprentissage, de la mobilité des apprentis, de la qualité de vie des apprentis, de la décentralisation de la formation, de l'accueil et de l'orientation de nouveaux publics, des nouvelles technologies de la communication ou des centres de ressources universitaires sur l'artisanat, il y a un maître mot pour tous les gens qui ont en charge ces missions, c'est : « ouvrir », ouvrir sur l'extérieur et échanger avec l'extérieur.

Je suis très agréablement surpris et très fier du secteur que je représente. Je trouve qu'il y a dans ce secteur une vraie conviction sur les métiers. Il y a, de la part de notre environnement, une trop faible connaissance de ce que l'on fait. Il faut travailler avec d'autres et s'ouvrir à d'autres parce qu'on n'a pas à rougir de ce qui est fait dans le monde de l'apprentissage.

Je veux que 50% des actions, à la fin de l'année, soient formalisées et engagées dans le cadre de conventions à la fin de la mandature. C'est-à-dire que je veux que ces actions, la moitié de ces actions au moins, soient formalisées à travers des partenariats. Je veux qu'on ait trouvé les terrains d'entente avec des gens qui nous sont extérieurs pour qu'on avance en qualité et en pertinence.

Le deuxième mot d'ordre, c'est « sortir ». Sortir, aller à la rencontre des chambres des métiers, des élus et du terrain. J'ai visité, je crois, une dizaine de chambres depuis 4 mois que je suis là. J'invite tout le monde, bien sûr, à le

“ *Notre boulot, c'est de mettre le plus intelligemment possible le projet politique en route. C'est ce que l'on va donc essayer de faire. Il y a quelques items forts qui sont les suivants : développer et améliorer la qualité de l'apprentissage, favoriser l'accès à la qualification, à la promotion sociale et à la société de la connaissance, développer des partenariats* ”

faire et l'objectif là-dessus est simple : je veux que l'ensemble des chambres des métiers ait reçu la visite de quelqu'un de DFPA d'ici la fin de la mandature.

Aiors, il y a 106 chambres des métiers, cela n'est pas une mince affaire, mais je crois qu'il est tout à fait important que vous ayez la visite d'un des nôtres. Cela permettra, pendant deux heures, trois heures, de centrer l'attention des gens qui sont là sur les questions de formation.

Voilà l'ensemble de ce que l'on est en train de mettre en place. Tout cela va être validé. Je l'espère, en tout cas on va en discuter avec la commission des formations. C'est une organisation différente et une volonté d'avancer pour faire en sorte que sur la question de la formation qui occupe beaucoup de gens dans le réseau, on puisse répondre aux attentes du réseau.

Le président souhaite s'adresser à la salle, après je suis tout prêt à répondre à vos questions.

Michel DREANO

Un mot. Aujourd'hui, le souhait des élus du bureau de l'APCM est mis en musique par DFPA. On le faisait déjà, mais certainement pas aussi bien que ce qui est présenté aujourd'hui. Vous avez sans doute senti la différence, on a l'ambition de créer du lien avec le réseau et vous êtes les acteurs de la nouvelle vocation de DFPA. Après, c'est de la mise en musique, elle vous appartient, à vous de jouer maintenant. ■

Actualité de l'apprentissage, par Philippe Perfetti, Chef du service apprentissage de l'APCM

Bonjour. Comme le disait Jean-Patrick Farrugia tout à l'heure, c'est la mission de coordonner l'ensemble des missions au regard du développement d'une politique de l'apprentissage qui m'est confiée. Alors simplement, deux, trois chiffres.

Quand on parle d'apprentissage dans le secteur des métiers, cela concerne, en 2001, 173 000 apprentis dans les entreprises artisanales. Ces 173 000 apprentis sont formés par le secteur des métiers, 78 000 dans les CFA qui sont gérés directement par les chambres de métiers, 22 000 par des CFA qui sont gérés en association. On parle donc d'un nombre important de personnes et d'un sujet d'importance.

Je ne reviendrai pas sur les missions, sur la description des missions, simplement, je vais vous donner le panorama des actions qui relèvent de ces missions qui sont actuellement en cours.

Une des missions centrales, c'est le développement de la qualité dans l'apprentissage. On s'y prend de trois façons au moins.

La première, c'est la généralisation des démarches qui sont initiées au sein du réseau, en particulier dans le cadre d'une convention financée par le fonds social européen, d'un partenariat avec le FSE. On travaille, avec Michèle Hebert, sur la généralisation de ce qui s'est passé et de ce qui a été produit en région Nord Pas-de-Calais, à la chambre des métiers du Nord en particulier.

Ensuite, la mutualisation des expériences également au niveau européen, c'est un programme financé par la Commission européenne, par l'agence Socrates-Leonardo, où, avec des Espagnols, des Grecs et des Italiens, on travaille sur le développement de la qualité de la formation dans l'apprentissage. Vous savez certainement qu'en

fonction des pays, la notion d'alternance n'est pas la même, il y a vraiment des choses à échanger de ce point de vue-là.

Troisième axe, une participation à la réflexion sur la certification, puisque l'APCM est membre de groupes de travail auprès de l'AFNOR, a travaillé sur le développement d'une certification propre à l'apprentissage.

Autre mission, l'accueil, l'orientation, il y a un travail très important sur la mise en réseau, sur l'animation d'un dispositif national des CAD. Il y aura des assises nationales des CAD qui seront organisées en 2003 à Tours et d'ici là, il y a plusieurs grandes orientations qui ont été prises par le comité de pilotage, c'est : la mise en oeuvre d'une démarche prospective, la mutualisation des outils et les compétences, le développement d'un plan de communication, la promotion d'une politique de qualité et l'initialisation d'une démarche de labellisation. Je vais assez vite, on pourra y revenir.

Prévenir les discriminations : un travail très important a été initié autour de la lutte contre les discriminations raciales. Ce travail se poursuit, on est à la deuxième étape, on va renouveler une convention avec le fonds d'actions sociales et la direction des populations et des migrations.

Il y a également des projets et des partenariats en cours de définition : la lutte contre l'illettrisme, avec l'Agence Nationale de Lutte contre l'illettrisme, et un travail sur l'orientation de nouveaux publics en particulier avec le fonds social européen sur l'orientation des jeunes filles dans des métiers de l'artisanat qui sont perçus traditionnellement comme des métiers masculins.

Conditions de vie, statut des apprentis, accès au logement, il y a eu signature cette année

d'une convention entre l'APCM et l'Union des Foyers de Jeunes Travailleurs puisque les foyers de jeunes travailleurs informent à présent les apprentis sur la recherche de logement, la recherche de financements pour se loger. Je ne reviendrai pas sur la convention LOCAPASS, sur l'avance de caution garantie du loyer pour le bailleur.

Autre sujet : favoriser l'accès au crédit bancaire avec une convention signée entre l'APCM et les Banques Populaires. Je pense que l'information a été abondamment relayée dans les chambres et dans les CFA.

Généraliser l'accès au transport, au sport et à la culture, c'est un travail quotidien auprès des conseils régionaux en particulier. Pour l'anecdote, il existe des conseils régionaux qui ont mis en place une facilité d'accès aux transports pour tous les jeunes, sauf pour les apprentis. Il y a donc encore du travail à faire à ce niveau-là.

Mobilité des apprentis, échanges européens : trois façons d'aboutir sur ces dossiers en faisant évoluer le cadre réglementaire, c'est un travail auprès des parlementaires nationaux, des sénateurs, des parlementaires européens. Lors des dernières Rencontres sénatoriales de l'apprentissage, il y avait des situations qui ont été décrites dont toutes n'ont pas - c'est le moins que l'on puisse dire - eu un bon aboutissement. Il y a un travail constant à faire de ce point de vue-là. Il nous semble que c'est le rôle, c'est la fonction de l'APCM de coordonner, de proposer et de mettre en relation les actions qui se déroulent en termes de mobilité d'échanges européens. Il faut promouvoir les initiatives du réseau, favoriser les échanges d'expériences, la mutualisation des savoirs au sein du réseau des chambres de métiers. Et ce, en partenariat avec les partenaires européens de l'artisanat français.

Les évolutions du cadre législatif et du financement de l'apprentissage, c'est évidemment un dossier extrêmement impor-

tant où l'on doit avoir une action d'information de nos élus et un dialogue constant avec les pouvoirs publics. Sur la question de la nouvelle nomenclature comptable des CFA, je vous engage à m'adresser toutes vos questions, toutes vos remarques.

Je sais qu'il y a des réunions en ce moment qui sont organisées en région avec des choses qui ne sont pas toujours très claires, en particulier l'amortissement ou la dépréciation des actifs. Je transmettrai tout cela à la DGEFP.

Evidemment, le financement de l'apprentissage, ce n'est pas uniquement la nouvelle nomenclature comptable, c'est aussi la réforme de la collecte de la taxe, c'est le minimum par apprenti, nous restons vigilant, c'est le moins que l'on puisse dire, sur tous ces sujets.

La législation du travail, le droit de la formation, il y a une circulaire récente sur la durée du temps de travail des mineurs, sur la procédure d'urgence, la rupture anticipée du contrat d'apprentissage.

La encore, je ne saurais trop vous engager, vous inciter à nous rejoindre sur le forum de l'ESF apprentissage que Françoise Ducret présentait tout à l'heure. C'est un outil extrêmement utile et qui nous permet de réagir en temps direct.

Il y a un chantier qui fait la synthèse de l'ensemble de ce que je viens de vous présenter : « Vers un nouveau concept de centre de formation », c'est une des priorités de la mandature, avec des objectifs qui ont été énoncés tout à l'heure par Jean-Patrick Farrugia, un travail de mutualisation au sein du réseau et un travail de partenariat avec d'autres réseaux. Nous avons des objectifs d'élaboration d'un cahier des charges, de lancement d'une expérimentation, la encore cela a été précisé tout à l'heure et un environnement, des aides, des appuis. ■

Présentation du Centre de promotion de l'APCM, par Annie Bréau, Chargée de mission à l'APCM



Annie Bréau commente les missions du Centre de promotion de l'APCM

Bonjour. J'ai pris mes fonctions au mois de juin. Quand on fait un petit peu l'état des lieux, en tout cas pour 2001, on a réalisé à peu près 31 000 heures stagiaires et on reçoit entre 1500 et 1600 stagiaires/an depuis deux à trois ans. Au cœur de l'activité du Centre de promotion, il y a un sujet qui va vous intéresser, c'est la pédagogie et l'ingénierie de formation.

Evidemment, il y a la formation des formateurs, mais il y a aussi la formation des agents. On l'a entendu au cours des différents ateliers hier – en tout cas au cours de celui auquel j'ai participé – on a bien mesuré l'importance qu'il y avait à former aussi les agents qui travaillent dans les CFA, à la fois le personnel d'encadrement et

l'ensemble des agents, parce qu'il va y avoir dans les centres de formation une mission d'accueil qui va devenir prépondérante dans l'activité de ces centres.

Quand on fait un peu l'historique du Centre de promotion, au départ le centre de promotion a été créé pour former de nouveaux formateurs. Au fil du temps, les contenus se sont un peu déliés. L'activité du Centre de promotion aujourd'hui n'est plus du tout centrée sur cet aspect-là. En 1980, on a vu l'activité du CP s'ouvrir sur les sciences de l'éducation. Et à partir des années 1996-97, sont apparues les formations diplômantes.

Il y aurait beaucoup à dire sur la façon dont se sont positionnées les formations diplômantes en termes d'ingénierie pédagogique par rapport au réseau. Je pense que dans les mois qui viennent, on va avoir l'occasion d'en reparler.

Aujourd'hui, la formation des formateurs – on en a parlé – se situe comme une série d'actions que les

uns ou les autres viennent chercher parce qu'à un moment donné, ils ont identifié qu'ils avaient un besoin et qu'à la lecture du catalogue papier - qui, je vous le signale, vous a été remis en début de séminaire - ou sur le catalogue en ligne, on va chercher ce dont on a besoin.

Je pense que cela ne suffit pas. J'espère qu'à la rentrée 2004, on pourra vous proposer des actions de formation qui s'inscrivent dans une logique de parcours. On a beaucoup parlé de la formation des formateurs. L'action de formation dans une logique de parcours est importante et il faudrait un parcours individuel, un parcours modulaire et un parcours qualifiant. Evidemment, l'aspect modulaire de la formation est toujours un peu difficile, car on sait que l'on va passer par des contraintes et des exigences en termes d'ingénierie de formation, mais je pense que c'est incontournable.

Je pense qu'on ne peut pas rester en dehors d'un système que l'on préconise pour les apprenants dans l'ensemble du réseau. Le rendez-vous est pris. J'espère qu'en 2004, les premières actions qui s'inscrivent dans les parcours de formation des formateurs vont pouvoir démarrer.

Mais, dès maintenant, le Centre de promotion et son équipe peuvent être à la fois l'animateur et l'accompagnateur pour coordonner les différents dispositifs que vous aurez besoin de mettre en œuvre. Il y a de véritables compétences au Centre de promotion. Il y a tout l'appui d'un service avec DPCA.

Vous avez vu que dans le projet de service, un des axes c'est d'aller vers le terrain. Je peux vous assurer que rapidement, je prendrai contact avec les uns et les autres, que j'irai vous voir. Il y a déjà des rendez-vous qui sont pris.

Une petite remarque pour terminer : j'ai entendu dire ici et là que le catalogue du Centre de promotion, c'était « le catalogue de la Redoute. » Alors quand même ! Je veux bien entendre tout ce que l'on veut me dire, mais je vous défie de demander à la Redoute de faire du sur-mesure, même si elle livre à domicile. Nous aussi, on peut livrer à domicile, on peut faire de la formation décentralisée. Par contre, on sait, nous, vous faire de la formation sur-mesure. Voilà, je terminerai là mon propos.

Jean-Patrick FARRUGIA : Avant de vous demander si vous avez des questions, il y a deux choses que je voudrais me permettre d'ajouter. La première, c'est de remercier Annie parce qu'elle a fait, en peu de temps, un travail tout à fait remarquable sur le Centre de promotion, avec Frédérique et Marie-Hélène. Il y a un vrai travail de fond qui est en cours.

La deuxième chose : je pense qu'il y a une place tout à fait importante pour le GRP à jouer dans l'orientation du Centre de promotion pour faire en sorte que cet outil réponde mieux demain encore à la sollicitation du terrain et aux attentes.

La troisième chose, c'est que nous avons engagé avec la complicité de la DECAS un rapprochement avec l'ISM. Je crois qu'il y a aujourd'hui une vraie volonté de travailler ensemble. Président ?

Président DREANO : Pour souligner d'abord que nous nous plaignons habituellement d'avoir l'offre de formation du Centre de promotion alors que tous les programmes départementaux étaient bouclés et affectés. Je signale que cette année, il est arrivé avant la fin de l'année. Alors, félicitations car quand on arrive au mois de juin, relever un tel défi – et c'était le

défi qu'on avait donné à Annie Bréau – et bien je crois qu'elle l'a réussi. (Applaudissements). Quand on a vu sa compétence, eh bien maintenant on va être exigeant.

Par rapport aux stratégies souhaitées par les élus et par le bureau, les partenariats que nous avons avec les universités d'Aix-Marseille, de Bordeaux, de Tours et d'autres qui avaient été expérimentés et avec qui l'on avait créé du lien, se sont un peu étiolés au fil des années. J'ai sollicité le président Alain Grisot pour que l'on remette l'accent sur l'offre d'un parcours qualifiant dans nos instances. Il ne faut pas que nos enseignants soient dans l'obligation d'aller chercher des titres et des qualifications à l'extérieur, on doit pouvoir leur offrir ce parcours en interne.

Il me semble très important que l'on renoue avec le monde universitaire qui était tout à fait enclin à nous accompagner dans ce travail de proposition d'un parcours qualifiant et que nous avons un peu négligé, certainement par manque de volonté politique. Jean-Patrick Farrugia, à l'instant, parlait de l'ISM. Mais vous l'avez vu aussi par les actions que nous menons en partenariat avec le Conservatoire National des Arts et Métiers.

Je ne comprends pas comment on a pu oublier cela depuis des décennies, ce lien étroit nécessaire avec le monde universitaire sur les métiers.

Et puis un autre objectif. Je crois, c'est d'avoir notre propre recherche universitaire dans le secteur. D'abord parce qu'on en a la compétence interne et que l'on pourrait nous-mêmes créer cet élan, cette ambition de produire nous-mêmes, à la fois par des mémoires, par des gens qui feraient des parcours qualifiants et qui produiraient sur le secteur, sur l'artisanat et sur les métiers. ■



Formation / Territorialisation : rôle et stratégie des Chambres de métiers et des Centres de formation, par Gilles Langlo, Directeur du CFA de Joué-les-Tours

J'ai le privilège de vous présenter la synthèse du groupe A qui portait sur la territorialisation. Avant de vous présenter succinctement les grandes lignes de synthèse de ce travail, j'aimerais vous dire de quelle façon nous avons établi cette progression, sachant que nous avions le souci d'une production en fin de journée, production à la fois sur les orientations générales qui peuvent servir éventuellement de contenu à l'élaboration d'un livret, également sur des pistes d'actions et des lettres de commande – pour reprendre le terme qui a été cité ce matin – pour différentes instances et enfin, la capitalisation d'expériences remarquables.

Nous avons construit notre travail autour d'un constat sur notre environnement extérieur - c'est un peu le contexte légal, ce qui a effectivement évolué dans ce contexte - ainsi que notre contexte interne - qu'est-ce qui fait que nous changeons et vers où nous allons en changeant. Nous souhaitons, dans un premier temps de notre démarche, acter ce changement et nous mettre d'accord sur le degré d'urgence pour réagir à ce changement-là. C'était donc le premier temps de notre démarche. Nous en avons profité pour recueillir un certain nombre de témoignages d'actions, notamment sur trois régions : la Bretagne, Rhône-Alpes et la région Centre. Puis, nous avons essayé par des petits groupes 6x6 de dégager les champs prioritaires de collaboration des centres de formation, collaboration entre eux pour pouvoir effectivement servir là encore les trois niveaux que j'évoquais tout à l'heure mais en particulier servir de contenu à une stratégie régionale.

Atelier A : Formation / Territorialisation : rôle et stratégie des Chambres de métiers et des Centres de formation

Constats : Le Centre de formation d'aujourd'hui doit prendre en compte les réalités territoriales sous un double aspect :
- D'une part, les nouvelles compétences dévolues aux Conseils Régionaux positionnent ces derniers comme les véritables interlocuteurs de la formation et ce, bien au-delà de l'unique rôle de financer : mise en place des PRDPP et gestion de la prime à l'effort de formation.

Par ailleurs d'autres mesures comme la régionalisation de la taxe d'apprentissage viennent renforcer l'importance de ce niveau régional.
Il est donc impératif d'inscrire le développement du Centre de Formation dans ce nouveau contexte régional.

* D'autre part, l'importance sans cesse croissante des appro-

Nous avons essayé, dans un deuxième temps également, de pointer ce qui pouvait être clé, facteur de réussite, dans cette démarche. Et enfin, nous avons essayé de dégager un certain nombre de pistes d'actions et de contenus de commandes aux différentes instances en fonction des orientations que nous avions trouvées. Si l'on reprend donc ce plan que je viens de vous présenter, qu'est-ce que cela donne ? D'abord, partir effectivement des deux questions qui avaient permis de cerner la problématique : quelle stratégie des chambres de métiers et des centres de formations pour être partie prenante d'un nouveau schéma régional ? C'était donc bien la montée en puissance de ce niveau régional. Et d'autre part : comment garantir et valoriser l'apport spécifique du secteur des métiers aux politiques et aux dispositifs nationaux de formation professionnelle tout l'apprentissage ?

Ce sont donc nos deux axes, nos deux questions. Les gens sont donc retrouvés en 6x6 et on a essayé de mettre en avant 5 points qui paraissent des champs primordiaux de collaboration entre CFA. Il y a un parti pris dans le choix, c'est évident. Si ce parti pris n'emportait pas l'adhésion de l'ensemble des personnes qui ont participé aux travaux, je les engage à nous faire part de leur divergence.

Le premier point qui est revenu de façon très récurrente, c'est la nécessité d'élaborer une carte des formations au niveau régional. Notre capacité à proposer, à l'échelon régional, et ce par une concertation et un accord de l'ensemble des acteurs du secteur. Alors, pas seulement une carte des sections ap-

ches territoriales dans les politiques tout conduire le Centre de Formation à situer son «produit» formation dans le développement des territoires, à acquiescer vis à vis d'eux une légitimité de prestataire formation. Cela suppose de quitter une logique de l'offre pour adopter une logique de réponse aux besoins de ces territoires.

Questions clés : Quelle stratégie des Chambres de métiers et des Centres de formation pour être partie prenante d'un nouveau schéma régional ?

Comment garantir et valoriser l'apport spécifique du secteur des métiers aux politiques et aux dispositifs nationaux de formation professionnelle, dont l'apprentissage ?

Références / animateurs : Gilles Langlo, Philippe Perffetti

prentissage, on est bien d'accord, c'est beaucoup plus large que cela, c'est à l'instar du PRDRP, il s'agit bien d'une carte des formations. Deuxième élément important de collaboration, mutualiser. Mutualiser pour montrer notre cohérence, mutualiser pour des économies de moyens évidemment, pour ne pas réinventer chacun l'eau tiède, mais mutualiser surtout pour montrer qu'on est capable de mutualiser, montrer par là que l'on constitue bien une plate-forme de savoir-faire, de compétences et d'expertise au niveau régional et nous placer de cette façon-là de façon incontournable pour les décideurs régionaux.

De la même façon, être présents dans les instances parce qu'effectivement, on ne peut pas mener la politique de la chaise vide. Quand il va y avoir un plan régional de la formation professionnelle - pas simplement la formation des jeunes mais la formation en général - il est évident que nous devons être là parce que nous avons des outils de formation mais parce que surtout, nous servons un secteur et que par là même il faut bien effectivement que nous mettions en valeur nos savoir-faire.

Le quatrième point qui paraissait important également comme aire de collaboration entre centres de formation, c'était de partager un certain nombre d'éléments sur nos réalités financières. Eh bien oui parce que c'est une chose de tenir des discours sur nos réalités, nos difficultés, etc. mais c'est autre chose de démontrer ces réalités. Pour les démontrer, il faut que nous nous connaissions mutuellement, il faut que nous puissions effectivement dire ce que coûte, quand on parle d'un niveau minimum de ressources ou quand on analyse les coûts d'un CFA, il faut que l'on puisse parler valablement et il faut que l'on puisse établir ce parler sur des faits concrets. Cela passe très concrètement par une connaissance mutuelle.

C'est parti d'une expérience aussi qui existe en région Centre de ratios d'analyse d'activité avec une description très précise de ce que comporte chaque ratio et de quelle façon on l'obtient. C'est un travail qui a été fait sur l'ensemble des CFA interpro de la région Centre et qui est tout à fait transposable. Pour la carte des formations - j'ai oublié de le dire - mais il y a des expériences en cours également sur Rhône-Alpes et sur la Bretagne.

Enfin, dernier point de collaboration important : c'est essayer de trouver le point optimal dans l'équilibre entre les soucis de la gestion. Je dirai qu'il y a le souci de gestion qui est légitime et, par ailleurs, la qualité de la formation, une volonté de réaliser au mieux notre mission de formation pour le secteur et pour les jeunes. Cela, c'était donc nos cinq champs de collaboration. Nous souhaitons ensuite essayer de voir quels étaient les trois facteurs clés de réussite de ces champs-là. Tout d'abord, c'est assez logique effectivement, c'est que quelques soient nos champs de collaboration, s'ils ne servent pas et s'ils ne sont pas servis en retour aussi d'une certaine façon par un discours politique clair au niveau national et au niveau régional, cela n'a aucune chance d'aboutir. Aucune collaboration technique n'aboutira s'il n'y a pas ailleurs une forte volonté politique d'avancer. Cette collaboration est donc là pour servir les discours et il faut effectivement que ce discours se construise ensuite.

Deuxième point capital pour servir cette collaboration - une identité disciplinaire. C'est-à-dire qu'effectivement, on remarque dans un certain nombre de chambres - on en avait déjà parlé d'ailleurs dans la restitution des groupes recherche actions - en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, on voit bien qu'il y a

plusieurs acteurs qui interviennent sur un objet de décision qui est la gestion des ressources humaines et il faut qu'il y ait la cohérence dans les différents niveaux de décision. Pour être plus clair, si effectivement nous allons vers un schéma dans lequel nous avons de l'individualisation, de la modularisation, de la prise en compte des parcours individuels, on se rend bien compte qu'on a un petit peu moins besoin - et c'est une litote, quasiment - d'enseignants que de formateurs, voire de médiateurs.

Oui, mais à ce moment-là, il faut que les statuts du personnel changent et suivent effectivement aussi cette logique-là. C'est-à-dire qu'on n'aille pas vers plus de face-à-face pédagogique formel dans les statuts alors que dans la réalité de l'activité des centres de formation, on va sur de l'accompagnement et de la médiation. Donc unité effectivement dans la décision.

Troisième point clé qu'il nous paraît important de rappeler, c'est que tout ça ne marchera que si l'on vend non pas le volant professionnalisation de l'apprentissage, mais la formation dans toute son acception, c'est-à-dire tant dans son volet effectivement professionnalisant que dans son volet éducatif. Il nous semble extrêmement important de revendiquer effectivement le fait que l'apprentissage concourt aux objectifs éducatifs de la nation par la loi mais aussi par les faits et qu'on puisse le démontrer.

Là où l'on a été un peu plus maigre, eh bien c'est sur les conséquences de tout cela sur les lettres de commande. On a quand même réussi à arriver à deux « lapalissades » mais qui méritent quand même d'être rappelées.

Le premier axe dans les lettres de commande, c'est la mutualisation des outils, des moyens, des énergies. C'est-à-dire qu'effectivement - et je crois que ce matin, on a vu un certain nombre de choses qui vont dans ce sens-là - on a vu les ESF, comme outils, mais on a aussi vu une volonté très forte dans la direction DPA de collaboration, une volonté forte aussi de vision transversale dans les différents dossiers. Cela aussi est une approche qui me paraît être une nouvelle approche. C'est quand même une nouvelle approche dans les dossiers.

Mais tout cela doit être servi par une nourriture qui vient du terrain, il ne faut pas que le terrain attende tout le temps d'en haut, il faut aussi qu'il alimente cet « en haut » pour qu'il puisse y avoir redistribution. Donc mutualiser outils et moyens, sur les CAD, sur la veille juridique et sur des expériences remarquables. On en a tous. Les GRA inter-régionaux ont été de ce point de vue-là tout à fait exemplaires et ont montré effectivement nombre d'activités et d'expériences qui méritent tout à fait d'être capitalisées et diffusées. Faciliter les échanges de données, et c'est sur notamment les ratios de gestion. Là, il y a des choses qui peuvent être mises en ligne via les outils de l'APCM, dont une meilleure connaissance de nos vérités financières.

Je crois que le dernier volant est un petit peu maigre. Il nous aurait fallu probablement une matinée supplémentaire pour pouvoir, partant de ces grands chapitres de collaboration des CFA, arriver à donner du sens aux lettres de commande aux différentes instances que sont APCM, les CRM, les chambres de métiers, les GRA, le GRP, la commission de la formation, etc. Mais on a encore de belles années devant nous, on ne va pas tout faire aujourd'hui. Voilà. Si vous voulez compléter, les participants du groupe, n'hésitez pas. ■



Ouvrir le Centre de formation à de nouveaux publics,

par Philippe Billet, Directeur pédagogique de la SEPR
et Richard Bazire, Directeur du CECOF d'Ambérieu-en-Bugey

Bonjour à tous. L'atelier B s'est penché sur le thème « Ouvrir le centre de formation à de nouveaux publics ».

Un point sur la méthode de travail : après un moment assez important de tout l'atelier où l'on a amorcé la réflexion, nous nous sommes partagés ensuite en trois sous-groupes, chaque sous-groupe ayant traité les trois thèmes qui vont suivre.

Les questions qui se posent, pour chacun de ces thèmes, la première question : quel nouveau mode d'organisation et de gestion des centres de formation pour réussir l'intégration des nouveaux publics ? La deuxième question et donc le deuxième sous-groupe : quel impact sur la fonction et les statuts des personnels des centres de formation ? Et enfin, quel partenariat avec les organismes de formation continue, entre autres, du secteur des métiers ?

Le premier sous-groupe : les nouveaux modes de gestion. Il nous a semblé que pour préparer les organismes de formation à passer du simple CFA à une vision plus large et accueillir de nouveaux publics, il fallait travailler sur les cinq critères qui vont suivre.

Le premier, c'est de savoir analyser la demande, pas seulement dire « il faut qu'on s'ouvre », mais savoir pourquoi on s'ouvre et à quoi on va répondre.

Le deuxième critère, c'est de connaître les publics, avec la volonté de ne pas figer la photo des publics aujourd'hui mais rester

ouvert sur de nouveaux publics qui pourraient apparaître dans les années à venir et ne pas figer une nouvelle organisation des établissements, mais laisser cette organisation ouverte pour pouvoir s'adapter au fur et à mesure, quand de nouveaux publics viendraient frapper à la porte des établissements.

Troisième critère : mettre en place les organisations pédagogiques et les outils. On parle d'individualisation, c'est évident. On parle de nouvelles technologies de la communication et de l'information, ce ne sont que des pistes. L'enseignement à distance aussi. Il va falloir adapter tout cela à ces nouveaux publics et puis aussi, une nouvelle organisation qui permette d'intégrer ces nouveaux publics dans ce que l'on sait déjà faire.

Le quatrième critère : on a pointé un souci particulier qui est le suivi administratif et financier. Les formes de financement vont devenir de plus en plus variées. On nous demande de plus en plus de suivre et d'évaluer les dispositifs de formation mais cela crée des contraintes en termes d'administration dans nos établissements.

Enfin, le cinquième point qui va faire la transition avec le deuxième sous-groupe, écrit avec un brin de provocation : comment passer du prof de CFA à un formateur de centre de formation ? L'idée en synthèse de ce premier sous-groupe, c'est de dire : ne cherchons plus à travailler sur une offre, voilà ce que l'on sait faire et puis chercher les publics, il faudra toujours continuer à le faire un petit peu mais da-

Atelier B : Ouvrir le Centre de formation à de nouveaux publics

Constats : La vie professionnelle a changé et le monde la formation doit suivre ces changements. Si hier nous pouvions inscrire notre activité dans un schéma « une formation, un métier, une carrière », nous devons prendre en compte aujourd'hui de profondes mutations : on est amené à changer de métier plusieurs fois durant sa vie professionnelle, on multiplie les expériences, on doit se former tout au long de la vie...

Dès lors, pour répondre pleinement aux besoins des entreprises, le Centre de Formation doit être en mesure d'accueillir des publics différents, en s'appuyant sur d'autres mesures de financement que le

vantage de dire : essayons de définir nos établissements pour que ces établissements puissent répondre aux demandes qui vont se multiplier.

Le deuxième sous-groupe a travaillé sur : quel impact sur les fonctions et sur les statuts ? Le premier constat, c'est que le statut est souvent un frein à l'évolution et à l'adaptation de nos établissements. Puisqu'on est contraint par les statuts existants, la première nécessité est de trouver des adaptations locales. On a vu, en croisant les expériences, en partant – même si tout le monde n'est pas sur le statut chambre de métiers, il y a aussi des statuts associatifs mais les choses se recoupent – on a vu qu'il y avait des adaptations locales qui permettraient de trouver de la souplesse.

Et pour reprendre ce qui a été dit dans le premier rapport, ne pas se bloquer dans l'avenir sur 22 heures d'enseignement par semaine, par exemple. Ces aménagements locaux, évidemment, devront rester dans la légalité des statuts.

Le deuxième paramètre, c'est de saisir toutes les opportunités pour faire évoluer ces statuts et l'on vient d'en rencontrer une, d'opportunité, qui était la négociation 35 heures. Certains établissements ont su faire évoluer très sensiblement leur statut. Pour d'autres, il y a eu adaptation, il y a eu passage aux 35 heures sans vraiment intégration des missions qui sont déjà celles de l'enseignant mais qui n'ont pas été chiffrées vraiment et le statut est resté un petit peu figé.

seul apprentissage.

Cette nécessité se trouve d'ailleurs renforcée par un contexte financier et démographique qui conduit à une diversification de l'activité.

Questions clés : Quels nouveaux modes d'organisation et de gestion des centres de formation pour réussir l'intégration de nouveaux publics ?
Quel impact sur la fonction et le statut des personnels des Centres de formation ?
Quel partenariat avec les organismes de formation (continue) du secteur des métiers ?

Références / animateurs : Dominique Carton, Jean Armand, Françoise Ducret

Et puis le troisième point, eh bien c'est de repenser la gestion des ressources humaines. Cela aussi ce sont des choses un peu récurrentes, c'est souvent facile à dire, mais toujours en se projetant sur l'avenir, il faut essayer de l'envisager autrement. Redéfinition des fonctions et des missions des personnels. On est parti du principe qu'il ne fallait pas qu'on s'occupe seulement des personnels enseignants.

C'est pour cela qu'apparaissent en premier les personnels administratifs. Avec la multiplication des dispositifs de formation auxquels il va falloir répondre, les personnels administratifs sont sollicités sur des tâches administratives de plus en plus nombreuses et diverses. Autrefois, il « suffisait » de gérer les inscriptions au CFA, éventuellement de gérer les inscriptions à l'examen.

Mais déjà, avec les contrats de qualification, il y a tout ce qui est contrôle des présences par signature, il y a les conventions, il y a les suivis de formation et tout cela va se multiplier et souvent à flux tendus, dans des délais de plus en plus courts. Les personnels administratifs ont donc de nouvelles missions et il faut les accompagner aussi pour gagner en compétence.

Les personnels d'encadrement : ce qui est apparu, c'est qu'il fallait qu'on soigne encore plus qu'on le fait déjà tout ce qui est au niveau de l'information – mais c'est presque une tarte à la crème ou en tout cas cela peut être vécu comme ça – mais l'information dans le sens du partage avec les autres personnels des objectifs qu'on se fixe, →



des enjeux sur l'avenir. Cela nous paraît quelque chose d'extrêmement important. Enfin, les personnels enseignants : c'est ce que l'on a dit tout à l'heure, il faut progressivement les amener à un statut de formateur.

Mais on a constaté aussi que beaucoup d'enseignants – et en particulier leurs représentants – sont extrêmement attachés au mot de « professeur ». Il va falloir du temps et de la persuasion pour les faire évoluer, y compris dans l'écriture même de leur mission, de leur titre. En synthèse de ce sous-groupe, il nous a semblé indispensable de faire converger toutes ces grandes idées dans une réactivation, dans un renforcement de la logique de projet.

Alors évidemment, projet d'établissement. Chaque fois que l'on remet en route un projet d'établissement, et bien intégrer cette perspective d'ouverture des centres vers d'autres marchés de la formation. Beaucoup de projets d'établissement sont en cours. On peut les compléter avec ce que l'on a appelé des « micro-projets » ou des projets spécifiques qui nous permettront d'adapter nos projets d'établissement aux objectifs et aux contraintes actuelles.

On s'est arrêté aussi sur la nécessité probablement de mettre en place de nouveaux types de dialogue. Alors, dialogue entre les jeunes, entre les publics formés puisque l'on veut en accueillir de nouveaux. Ce que l'on sait faire avec les apprentis, il faut l'adapter pour des publics qui seront autres que les apprentis. Au niveau des jeunes, travailler sur le droit d'expression effectivement pour qu'il y ait un dialogue entre les auditeurs, les publics formés et l'établissement. D'autres types de dialogue probablement aussi entre les personnels et la direction. Il y a quelque chose à faire de ce côté-là. Et puis, dans toutes nos démarches de projet, toujours rechercher la cohérence

entre ce qui est annoncé et ce qui est fait réellement. On a pris comme exemple un peu phare nos règlements intérieurs : ce n'est pas la peine d'annoncer des interdits qu'on n'est pas capable de faire tenir. Et cela, les publics, les différents publics sont de plus en plus sensibles à cela. Il y a un besoin de cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. Je te passe la parole pour le troisième sous-groupe.

Richard Bazire, directeur du CECOF d'Amberlieu-en-Bugey : Bonjour à tous. Le troisième sous-groupe s'est penché sur les démarches partenariales : quel partenariat avec les organismes de formation et quel organisme de formation ? Je crois qu'il y a lieu de prendre un préalable par rapport à cela et, dans un premier temps, d'analyser la situation dans son propre établissement, c'est-à-dire là où l'on se situe.

Il faut tout d'abord qu'il y ait une volonté d'établissement. Cela ne donnerait rien que l'on s'engage dans des démarches partenariales si cela ne reposait que sur une seule personne dans l'établissement et que cela n'était pas partagé par l'intégralité des membres du personnel et aussi de l'établissement.

Deuxième point, c'est qu'il y a aussi une part de contexte : contexte politique locale, politique régionale, institutionnelle. (...)

Et en termes de public, travailler bien sûr sur toutes origines, toutes situations. Cela veut dire quoi ? Et bien tout d'abord, notre spécificité, l'apprentissage mais aussi le scolaire et la formation continue, que cela soit la formation continue des salariés, des chefs d'entreprise, tout type de contrat sans oublier non plus les nouvelles mesures parce que je crois qu'en la matière, il faut être assez réactif lorsqu'une nouvelle mesure apparaît. Dans notre groupe, on s'est dit aussi qu'il était important de s'appuyer sur le vécu de l'établissement et qu'il était important de dégager les points forts, voire les pôles d'excellence qu'il y avait dans les établissements pour communiquer par rapport à cela. Cela nous donnait certainement beaucoup plus d'aisance pour pouvoir enclencher les démarches partenariales avec les différents interlocuteurs.

Maintenant, deuxième point : définir le type de prestation. Là, je crois qu'on ne va pas apprendre grand chose aux différents personnes qui sont là. Les différents types de prestations que les établissements peuvent assurer, c'est la mise à disposition de locaux, bien entendu, la mise à disposition de personnel – que ce soit des formateurs ou autres membres du personnel – un travail d'ingénierie en matière de formation – que ce soit des montages

complets de formation ou partiels car cela peut être possible, surtout dans une démarche partenariale – et puis des actions diverses. Je crois que dans la diversité de nos établissements, on peut toujours trouver quelque action ou quelque production ou prestation qu'on peut assurer auprès de différents organismes, hormis notre spécificité première qu'est la formation.

Le troisième point : identifier, fédérer, exploiter les compétences. Là, je crois que dans un premier temps, il faut d'abord regarder ce qui se passe en interne. En interne dans la structure chambre des métiers CFA, nous avons eu hier une présentation de l'établissement du Calvados et je crois qu'il n'y a pas meilleure cohérence et certainement facilité de mise en œuvre d'une démarche en interne que lorsque tout est maîtrisé en interne. Au moins les gens se connaissent, cela donne quand même la situation la plus facile à mettre en œuvre. Quatrième point : dans le réseau des CFA – alors, que ce soit à l'échelon local ou que ce soit à l'échelon régional, bien entendu les CFA consulaires, CCI, chambre des métiers bien entendu, peut-être d'autres formes de réseaux de CFA qui existent, voilà en ce qui concerne les démarches en interne ce que l'on évoque.

Bien sûr, toute une part relativement importante aussi en externe, sur des démarches de partenariat d'action auprès d'entreprises, bien entendu, les branches professionnelles bien sûr aussi avec. Je crois, en termes de nombres, le premier formateur à l'échelon national qu'est l'Éducation Nationale, soit avec les lycées sur des compléments d'action, soit aussi avec les GRETA - c'était pointé au sein de notre groupe - avec des structures de formation privées.

Il a été ressorti aussi : avec certains groupes de distribution, tout cela en pointant la nécessité de mailer le terrain, de mailer toutes les démarches qui peuvent sortir. Pourquoi ? Parce que si l'on n'est pas présent et qu'on laisse la porte complètement ouverte, d'autres organismes se créeront ou seront tentés de prendre notre place. C'était pour illustrer un peu ce point que cet exemple est cité. Partenariat aussi institutionnel, que ce soit avec les collectivités territoriales, les conseils généraux – bien entendu, nos premiers interlocuteurs, les conseils régionaux – les mairies ou autres collectivités. Bien sûr, on ne peut pas exclure non plus nos financeurs, les conseils régionaux, les mutualisateurs et l'Europe.

Les structures d'état sont aussi importantes à associer dans une démarche partenariale. Elles n'impulseront probablement pas à elles seules

mais il est important de se faire valider toute démarche de partenariat, voire de projet, avec les DTTE, ANPE, les organismes d'orientation et les services d'inspection divers. Cela semble important pour pouvoir être sûr qu'au moment de la finalité du montage du dossier, on ne se trouve pas en situation de redémarrage au moment où il serait souhaitable de le valider. Voilà.

Et puis une petite conclusion, si vous me l'autorisez. Qui dit partenariat dit que chacun doit y trouver son compte. C'est une affaire, à mon avis, de volonté, c'est aussi une affaire de compétence mais je crois qu'il y a un point qu'on ne peut pas oublier, c'est aussi une affaire relationnelle. Je crois qu'il ne faut pas rester en interne et si l'on veut faire de véritables démarches partenariales, il faut sortir de son établissement.

Philippe Billet : Ce n'est pas tout à fait fini. Hier après-midi, les trois sous-groupes se sont réunis pour faire une synthèse et pour se mettre en conformité avec la commande : quelles pistes de travail ? Nous en avons retenu trois qu'on exprime surtout en forme de besoins ressentis et partagés par les différents participants.

La première piste, le premier besoin, c'est d'inventer un lieu d'échange d'expériences sur les statuts. Il existe déjà un site sur lequel on peut trouver le texte des différents statuts des établissements chambres de métiers. C'est une base de données, c'est une ressource mais, de l'avis général, il faut aller un petit peu plus loin et se rencontrer, croiser les expériences, expliquer la mise en œuvre de ces statuts pour que les collègues puissent décoder, lire entre les lignes.

Le deuxième axe de travail : il nous semble important de définir collectivement les référentiels de fonctions et de missions des différents personnels. Nous, on les avait classés en trois groupes tout à l'heure. Le premier volet sur lequel il faudrait travailler est probablement celui du formateur. Mais après, il faudra faire aussi les autres catégories de personnel.

Et enfin le troisième axe : puisqu'on pense que le projet d'établissement est un des supports à notre adaptation, et bien construire un dispositif d'élaboration mais aussi d'accompagnement des projets d'établissement. Certains ont même parlé de mettre dans chaque région, par exemple, une personne ressources pour accompagner les projets d'établissement dans les différents établissements.

Voilà, je vous remercie. ■



Expérience, savoirs et mode d'apprentissage : vers une nouvelle approche pédagogique, par Dominique Esquerré, Directrice du CIFAP

Bonjour à tous. Je vais donc vous présenter les travaux de l'atelier C qui avait pour mission de dire quelles sont les expériences relatives à notre nouvelle pratique pédagogique, comment les capitaliser et comment les diffuser ? Quelles sont les évolutions dans notre conception de la formation ainsi que dans notre conception de l'élaboration du plan de formation des formateurs et des agents ? Et enfin, comment mettre en cohérence les exigences d'une approche pédagogique renouvelée et la demande de nos institutions ?

Comme nos collègues, nous avons travaillé en trois sous-groupes le matin et puis, l'après-midi, nous avons réalisé la synthèse des travaux des trois sous-groupes. En termes d'expériences, nous sommes restés au plus proche de ce qui se fait actuellement afin d'être le plus concret possible et d'aller peut-être sur la voie en faisant l'hypothèse que nous sommes peut-être sur la voie des solutions que nous recherchons pour trouver une issue aux différents problèmes auxquels nous sommes confrontés.

En termes d'expériences pédagogiques, il s'est avéré qu'il y avait deux grands pôles qui étaient fortement travaillés par les CFA.

Le premier pôle, c'est le re-développement du partenariat avec l'entreprise. D'abord, il s'est trouvé une expérience qui consiste à valoriser énormément la fonction tutorale en invitant le maître d'apprentissage, le tuteur, au moment où le jeune va être convoqué par le CAD puisque dans ce CFA, le passage par le CAD est indispensable.

Au CAD, on va donc travailler sur le projet du jeune, on va travailler sur son parcours, sur la durée de la formation mais le tuteur va être associé à l'ensemble de la démarche ; de même qu'au moment de la présence du tuteur, cela sera l'opportunité de proposer une progression que l'entreprise pourra suivre et déjà, de sensibiliser l'entreprise à la possibilité d'une mobilité européenne du jeune, que ce soit en cours de formation ou en post-apprentissage. Une deuxième expérience qui amène également les maîtres d'apprentissage vers le cadre de formation d'apprentis, c'est le fait de propo-

ser à des maîtres d'apprentissage d'animer des séquences de pratique pendant les cours organisés au CFA. Bien évidemment, il y a la séquence de pratique mais, autour de la séquence de pratique, il y a tout un tas d'apports et d'échanges qui sont particulièrement fructueux, qui concernent en l'occurrence l'évaluation, l'utilisation des carnets de liaison mais aussi la psychologie de l'apprenti.

Deuxième type de démarche, toujours dans le re-développement du partenariat avec l'entreprise, c'est un vaste travail de fond sur l'étude des activités que conduisent et font réellement conduire les entreprises avec les apprentis. Nous avons trouvé notamment deux CFA qui travaillent à l'élaboration d'un référentiel d'activités par métier, en impliquant évidemment leurs différentes entreprises partenaires. A partir de ce référentiel d'activités, dans l'un des CFA est créé un référentiel de formation. Ce référentiel de formation est confronté au référentiel diplôme, ce qui permet donc au formateur de pouvoir à la fois se positionner sur ce qui relève de l'entreprise et ce qui relève plus strictement du diplôme mais qu'il faudra bien traiter puisque nous sommes dans une optique de certification. Le travail qui a été fait avec les entreprises et qui permet de dégager un référentiel d'activités permet également de proposer aux entreprises un plan de formation de l'apprenti.

Tout le travail qui est fait autour du référentiel de formation a d'autres avantages en termes de travail pédagogique au sein du CFA puisque dans ce référentiel de formation sont impliqués non seulement les formateurs de l'enseignement professionnel mais également les formateurs d'enseignement général et que la va se faire un travail en interdisciplinarité avec des évaluations de type interdisciplinaire autour d'études de cas et non plus uniquement autour d'épreuves par discipline. A l'issue de ces évaluations sont conduites des re-médiations qui relèvent là de l'individualisation des parcours que nous reverrons dans la deuxième partie.

Un autre CFA s'est engagé dans une démarche d'emergence. Après avoir mis à plat les activités des entreprises du secteur de la mécanique auto et de la coiffure, la formation a été découpée en trois blocs, en trois parties ; une partie professionnalisante, une partie éducative et

Atelier C : Expérience, savoirs et mode d'apprentissage : vers une nouvelle approche pédagogique

Constats : Véritable changement culturel, la mutation nécessaire de notre approche pédagogique consiste avant tout à prendre en compte un constat : on ne transmet pas la compétence ou l'expérience. Tout au plus transmet-on des informations ou savoirs formalisés. La compétence en tant que savoirs en actions est une résultante de l'expérience individuelle.

Partir de cette expérience et des conditions définissant une situation propice aux apprentissages c'est définir les contours d'une nouvelle pratique pédagogique. Moins préoccupée de la mémorisation des savoirs elle s'attache à favoriser les processus individuels d'apprentissage.

une partie diplômante. Et ces trois parties vont donc constituer trois modules. Au sein de ces trois modules, les jeunes seront parfois obligés de faire l'intégralité du module parce que ce sont des choses incontournables et dans d'autres modules, on considérera que l'on fait une validation, on procède d'abord à un positionnement, à la validation de leurs acquis et ils ne pourront suivre que certaines parties du module. On est donc aussi dans une démarche d'individualisation tout en étant dans une démarche de modularisation de la formation.

Cela, c'était pour ce qui était très centré sur l'entreprise. Et dans un deuxième temps, nous avons constaté qu'il y avait un travail important qui était fait autour de l'adaptation des parcours. Evidemment, ceci n'est pas couplé du travail qui est fait avec les entreprises puisque vous m'avez entendue dire déjà plusieurs fois « il y a de l'individualisation ». Mais néanmoins, par le profil de certains publics, on voit que les parcours deviennent de plus en plus affinés par des processus de positionnement en amont. Alors évidemment, les parcours peuvent être raccourcis. C'est le cas des jeunes qui ont quitté, par exemple, le lycée en 2^{nde} et en 1^{ère} et qui préparent un CAP esthétique. On va essayer de leur proposer une formation en un an. Il y a aussi les formations qui sont aménagées. Je pense notamment aux jeunes qui sont dispensés des épreuves d'enseignement général parce qu'ils disposent par exemple d'un diplôme de niveau 5 et qu'ils repassent un autre diplôme de niveau 5. Et donc là, un CFA s'est penché sur la question de « que proposer à ces jeunes qui sont dispensés d'enseignement général ? ». Et ils se sont tournés vers l'optique de l'utilisation d'un centre de ressources, avec une réflexion qui est encore en cours sur les pistes sur lesquelles on peut emmener ces jeunes.

Est-ce qu'il s'agit de leur faire acquérir des compétences en gestion, de les faire travailler sur Internet, de les faire travailler les langues... tout cela est encore un petit peu en chantier mais paraît extrêmement intéressant. D'un

Elle nécessite cependant pour le formateur et l'ensemble des acteurs de modifier les systèmes de représentations réciproques.

Questions clés : Quelles sont les expériences relatives à notre nouvelle pratique pédagogique ? Comment les capitaliser et les diffuser ?

Quelles sont les évolutions dans notre conception de la formation des formateurs, ainsi que dans l'élaboration du plan de formation des formateurs et des agents ?

Comment mettre en cohérence les exigences d'une approche pédagogique renouvelée, et la demande des institutions ?

Référents / animateurs : Nicole Jobin, Dominique Esquerré, Françoise Olivier, Annie Bréau

autre côté, la formation bien évidemment peut être rallongée. Il est notable de constater que parfois, quand la formation est rallongée et qu'elle se fait par exemple en trois ans, on associe souvent un organisme spécialisé pour faire de la re-médiation. Donc par exemple, un organisme spécialisé va faire de la re-médiation en français et en mathématiques et ce qui va être porteur tout au long de la démarche de formation, c'est la notion d'accompagnement, de référent et de chemin vers l'autonomie.

Petit détour par un aspect technique, financier, mais qui n'est pas négligeable : le travail qui a été fait avec ce CFA spécialisé a pu être financé en proposant à ce CFA en échange, d'utiliser les plateaux techniques du CFA. Il est toujours bon d'avoir des petits trucs pour pouvoir financer ces actions. Il existe des parcours en trois ans, des parcours en trois ans ou la première année on fait de la re-médiation sur les fondamentaux mais aussi sur la méthodologie. Et chose particulièrement, je pense, intéressante, sur l'expression corporelle. Ce qui va déboucher en année 2, en année 3 sur un travail cette fois sur les compétences de certification mais aussi, on va continuer le travail notamment sur l'estime de soi. Cela, je pense que c'est très en relation avec ce qu'on peut faire aussi en expression corporelle en année 1. Après, on trouve des actions de soutien qui sont un petit peu plus traditionnelles et qui se font, chose originale, soit avec des fonds du conseil régional, soit avec des fonds du Conseil Général dans le Var qui met des accompagnatrices dans les mairies et les formateurs CFA peuvent donc avoir des relations avec les accompagnatrices dans les mairies. Rouen a essayé de valider les parcours de formation qui n'avaient pas abouti à l'obtention d'un diplôme par la délivrance d'attestation de compétences. Malheureusement, là, il y a un travail à faire avec nos partenaires. Il semble que les organisations professionnelles n'aient pas été très favorables à cette démarche. Et on a trouvé deux expériences intéressantes également d'accueil →

de handicapés au sein des CFA. Cet accueil de handicapés, c'est l'occasion de questionner ses pratiques pédagogiques, d'organiser quelque chose de nouveau au sein de la classe et apparemment, c'est positif pour tout le monde.

Comment capitaliser et comment diffuser toutes ces expériences ? Il est apparu que capitaliser, ce n'était pas si facile que cela, que c'était quasiment une culture d'entreprise et que cela nécessitait des compétences particulières mais que cela nécessitait aussi du temps. Là, il y a donc quelque chose à travailler au sein des CFA, en interne même avant de communiquer sur l'externe.

Alors évidemment, après, une fois qu'on a formalisé, il y a des moyens internes qui sont les réunions de coordination des professeurs, les grands messes, les diffusions par intranet. Mais néanmoins, sur le point de départ qui est la formalisation, il y a vraisemblablement du travail à faire et peut-être de la formation à proposer. On peut communiquer également en externe. Alors, on a tous évidemment pensé à Internet. Grâce à Annie, nous avons évidemment pensé à la base de l'ESF Apprentissage et puis il a été souhaité très fortement par les directeurs de CFA qu'il existe des regroupements régionaux où l'on puisse faire des échanges de pratiques et d'expériences et au-delà des regroupement régionaux, que l'on puisse aussi se déplacer dans d'autres CFA pour voir concrètement ce qui s'y fait et comment cela se fait. Je pense que la demande est très forte dans ce domaine. On peut recourir aussi à des organismes régionaux comme le CARIF, mais je pense que cela ne sera jamais aussi riche que l'échange de personne à personne.

Alors, deuxième thème : quelle conception de formation des formateurs et des agents ? Il faut vous dire que déjà, à ce stade de la discussion, nous étions un petit peu en retard. Notre programme nous est apparu extrêmement vaste et je crois que pour les séminaires futurs, c'est à réfléchir - extrêmement vaste par rapport à l'ampleur des questions posées.

Nous sommes revenus sur des choses qui ont été dites par Monsieur Pierre David qui restituait les GRA de l'année dernière sur le plan de formation. Il nous est apparu qu'il ne pouvait pas y avoir de plan de formation cohérent si l'on ne pouvait pas s'appuyer sur un projet d'établissement. De même que - et je rejoins là ce qui a été dit tout à l'heure - il est nécessaire de dégager un référentiel des compétences du formateur afin d'en faire, cette fois, un animateur de formation professionnelle en centre de formation. Donc de bien inscrire dans la nouvelle démarche « centre de formation ».

Nous avons insisté sur l'importance de la formation des nouveaux formateurs qui comprend également l'accueil, l'intégration et l'importance de les inscrire tout de suite dans la notion de formation en alternance, dans la pédagogie de l'alternance. Mais nous nous sommes dit que nous, directeurs de CFA, finalement quelle était notre formation ? Est-ce que vraiment

nous avons fait le tour de nos besoins et peut-être qu'il y avait là des pistes de réflexion sur lesquelles nous pourrions travailler avec le Centre de promotion ! Nous avons insisté également, comme les collègues, sur l'importance de la formation des équipes d'encadrement qui sont souvent issues du terrain, à qui l'on confie des missions nouvelles mais qui sont parfois peu armées pour ces missions nouvelles et donc là pour lesquelles des actions de formation peuvent être utiles.

Une petite remarque : il est difficile, parfois, de gérer l'information, le réinvestissement professionnel, de positiver toute la démarche, sachant que nous sommes dans des structures où il y a peu de plans de carrière et où le débouché qu'il faut travailler mais qui, en même temps, est le seul, c'est d'octroyer de nouvelles missions. Cela, c'est un cadre un peu contingent avec lequel nous devons faire. Alors, sur la cohérence : nous étions de plus en plus pressés, donc c'est de plus en plus bref !

Sur la cohérence de nos pratiques pédagogiques avec les demandes de nos institutions : pour ce qui concerne l'Éducation Nationale, nous souhaitons dire qu'il nous paraît un petit peu contradictoire d'engager les formateurs sur des démarches de formation en transversalité et en même temps, de délivrer des habilitations pour des disciplines extrêmement cloisonnées. De même que nous nous sommes interrogés sur, compte tenu des modalités d'habilitation de l'Éducation Nationale, sur la façon dont les CFA pourraient être habilités à faire du CCF et quels pourraient être, éventuellement, les blocages rencontrés au niveau des compétences des formateurs des CFA telles que ces compétences sont évaluées.

Pour parler de notre réseau - et c'est par là que je vais terminer - une remarque criante - je tiens à insister sur ce point - de la part de l'ensemble des directeurs de CFA, a été de dire qu'il ne nous paraissait pas logique d'être en formation en alternance, de travailler en pédagogie de l'alternance et de ne pas avoir mis la visite en entreprise dans le statut du personnel de CFA, de ne pas avoir inscrit la visite en entreprise au cœur de la mission du formateur. C'est-à-dire que la question de la gestion de la visite en entreprise a été renvoyée aux accords locaux et nous pensons qu'elle méritait largement d'être travaillée en accord national.

Il nous a paru important aussi que ces formateurs que nous gérons, qui ont toujours un petit peu envie d'être enseignants, donc qui quelque part sont toujours un petit peu tentés par l'Éducation Nationale, avaient besoin très fortement d'être reconnus et d'être valorisés par nos élus, par nos chambres de métiers. Et enfin, afin de mieux faire comprendre quelles sont nos pratiques dans notre secteur - là, on rejoint un point abordé avant hier - il nous semble extrêmement important que le projet pédagogique au sens large du réseau soit décliné par nos élus au plan local, de façon à ce que nous puissions faire clairement entendre nos objectifs et faire comprendre nos actions. Je vous remercie. ■

Discours de clôture, par Alain Griset, Président de l'APCM

Je ne vais pas pouvoir être très longs - temps parmi vous puisque dès mon arrivée, je sais que dois partir très vite à Strasbourg et je ne fais donc qu'un passage éclair, mais néanmoins, je le fais vraiment avec beaucoup de plaisir et d'intérêt pour les travaux que vous menez.

Je voudrais naturellement, au début de mon intervention, remercier chaleureusement le Président Turpin et ses collaborateurs pour l'accueil qu'ils vous ont réservé ici dans ce centre de formation, saluer le Président Villette, Président de la Chambre Régionale de Basse Normandie, Monsieur Daudeau, le Secrétaire Général, Monsieur Maccari qui est ici au titre de la DECAS et qui nous fait le plaisir d'être parmi nous et remercier le Président Dréano, premier vice-président de l'APCM et le Président Bechler, président de la Commission des formations pour leur investissement dans ces domaines essentiels pour notre secteur.

Cette septième édition du séminaire des directeurs de centres de formation d'apprentis intervient, vous l'avez tous mesuré, à un moment clé de notre réflexion et de notre action. Je souhaite très clairement que cette réflexion ouvre une étape majeure dans l'évolution de nos structures. En effet, comme il arrive souvent, plusieurs facteurs déterminants sont en pleine évolution dans la même période.

Tout d'abord, il y a bien sûr, l'évolution globale du contexte politique avec le changement de gouvernement et sa volonté très forte de décentraliser et de favoriser les domaines de la création et de la reprise d'entreprises et, naturellement, cette décentralisation aura des effets sans nul doute importants sur la gestion de nos centres de formation. Il y a également l'évolution du contexte social avec, à la fois d'un côté l'assouplissement de la loi sur les 35 heures - sans savoir si, au niveau

de nos personnels, cela aura une incidence ou pas - et la volonté très claire de rendre, je crois, opérationnelle la validation des acquis de l'expérience.

Il y a également un élément qu'il faut que l'on prenne en compte, c'est l'évolution du contexte démographique puisque que l'on sait tous qu'il va y avoir dans les années à venir moins de jeunes et donc, a priori, peut-être moins d'apprentis et donc aussi, derrière cela, pour les entreprises artisanales, peut-être moins de créateurs et moins de repreneurs, en tout cas issus de ces jeunes. Et puis, il y a la conjugaison de tous ces facteurs avec, naturellement, la nécessaire continuité de modernisation de nos entreprises. Tout ceci, vous l'avez bien compris, nous engage à mener - et vous le faites naturellement - une réflexion et un travail de fond sur, également, l'évolution de nos centres de formation.

Vous le savez, c'est l'un des axes principaux du projet politique pour l'artisanat qui a été voté au mois de décembre 2000 qui a, naturellement, beaucoup mis l'accent sur l'aspect formation. Je suis, à titre personnel, très attaché à ce domaine. Je dis souvent que la formation en tant que telle vient jouer un rôle qui dépasse, naturellement, cet aspect formation puisque le travail qui est effectué à des incidences sur le long terme sur l'économie dans nos entreprises - je rappelle toujours qu'il y a pratiquement un artisan sur deux qui est issu du centre de formation d'apprentis et je considère donc qu'il faut voir la formation comme un élément important de la gestion de nos entreprises.

Aussi, au moment de clôturer ces travaux, je dois tout d'abord vous témoigner ma reconnaissance réelle au nom de l'ensemble de mes collègues pour votre travail, le travail que vous effectuez quotidiennement pour le développement d'un apprentissage - et je rajoute d'un apprentissage de qualité. Ces résultats, →

vous les fondez sur ce qui fait notre originalité, notre spécificité et notre raison d'être comme un réseau de formation. C'est une véritable pédagogie de l'alternance qui reconnaît à l'entreprise le rôle de formateur qu'elle remplit, avec le succès que l'on sait. Je dois également vous remercier pour la qualité du travail que vous avez fourni au cours de ce séminaire. Naturellement, je vais essayer de ne pas l'oublier mais remercier aussi nos collaborateurs qui ont participé à ce travail.

Je dois dire que la synthèse que j'ai entendue me fait chaud au cœur, me démontre que les élus, mes collègues présidents et ceux qui travaillent en particulier dans la commission des formations ne sont pas du tout en décalage par rapport à ce que vous vivez au quotidien et quand, dans vos synthèses, vous évoquez « l'évolution des centres de formation, les préoccupations sur le statut », le terme de « formateur » - excusez-moi, j'insiste là-dessus même si cela peut faire frémir un certain nombre de délégués syndicaux nationaux - je considère effectivement que le terme de formateur est essentiel dans la façon dont nous voyons les centres de formation d'apprentis.

Et je vous remercie de l'avoir indiqué, même si naturellement je mesure bien la difficulté d'évolution que ce terme peut générer et les résistances qu'il va apporter dans les discussions que nous aurons inévitablement sur ce thème à un moment donné, et j'espère le plus rapidement possible. Je crois qu'avec mes collègues, nous avons bien compris l'ensemble de vos messages qui découlent des travaux que vous avez effectués à l'atelier et que vous avez souhaité faire passer dans les rapports qui, naturellement, sont pour nous une base essentielle des travaux que la commission effectuera ensuite, sur des sujets aussi importants que la régionalisation, l'ouverture du centre de formation à d'autres publics et l'approche pédagogique.

Vous me permettrez de revenir peut-être sur ces trois points principaux. La régionalisation, elle existe au niveau de la formation depuis déjà quelques années avec la décentralisation, mais il est je crois tout à fait évident que les mesures qui sont en cours de préparation par le gouvernement vont entraîner encore des évolutions très sensibles dans le domaine de cette décentralisation. Il va y avoir également des incidences fortes suite aux lois de modernisation sociale qui ont été votées au mois de décembre dernier, même si on nous dit que ces lois pourraient être revues, en tout cas renégociées au niveau du Parlement mais de toute

façon, il y aura des mesures qui seront prises. Et il y a également la loi de démocratie de proximité qui, sans aucun doute, fera aussi partie des éléments qui vont être retravaillés au cours des prochains mois au Parlement.

Cette nouvelle étape, il ne faut pas la rater, elle va être décisive et nous devons y participer activement. Pour ce qui est de la régionalisation de la formation, naturellement vous l'avez largement abordée dans vos ateliers, il faut que nous soyons en mesure sur ce point tout à la fois de mettre en place très rapidement entre nos établissements consulaires, les chambres de métiers et l'outil de formation qu'est le CFA, des modes d'organisation et de compétences qui seront de plus en plus régionalisés.

J'ai eu l'occasion cette semaine d'être à Limoges et à Bourges, à Bourges, j'ai eu l'occasion de travailler un après-midi avec les élus des chambres de métiers de ces deux régions. Je dois dire que certes, il y a encore beaucoup de travail à faire mais c'est un sujet essentiel et nous avons eu ce qu'on appelle à l'APCM la COPIREM, il y a une dizaine de jours, qui regroupe les présidents des chambres régionales. Je dois dire que cet aspect que chacun cache dans son petit coin ce qu'il fait, surtout les aspects financement, est quelque chose qui est dramatique et qui, un jour ou l'autre, va nous poser des problèmes absolument dramatiques.

J'ai eu l'exemple il y a peu de temps, dans une région qu'il n'est pas nécessaire de citer, d'un département qui a sollicité le conseil régional pour moderniser un de ces CFA, tout seul dans son coin. Quelques jours après, les autres chambres de métiers ont appris cette démarche, ont toutes fait la même démarche auprès du conseil régional « et moi ? et moi ? Pourquoi lui en aurait et pas moi ? » et naturellement, au bout du compte, personne n'a rien eu. Et je pourrais citer cela dans différents domaines. Cet aspect je crois est essentiel, bien comprendre - tout en ayant la possibilité que chaque département garde son autonomie - l'objectif n'est pas d'enlever à qui que ce soit un pouvoir que d'ailleurs, aujourd'hui, il n'a pas beaucoup en termes de financement.

Mais il est évident que sur ces aspects, le fait d'être capable dans une région d'avoir un discours commun entre centres de formation gérés par les chambres départementales est quelque chose qui me paraît tout à fait évident. Avec mes collègues du bureau, nous avons lancé un groupe de travail spécifique sur les missions et les rôles des chambres départemen-



Le Président Griset clôture le séminaire entouré, de gauche à droite, par les Présidents Dreano, Turpin, et le Bechler

tales et régionales et je peux vous dire qu'au mois de mars prochain, le séminaire des présidents et des secrétaires généraux aura pour objectif prioritaire de travailler sur ce sujet. J'espère que nous serons tous ensemble capables de faire des propositions concrètes et que nous serons aussi capables de changer quelques méthodes de fonctionnement.

D'ailleurs, je vous dis cela tout en n'étant pas à l'abri à titre personnel d'évolution car on n'est sûrement pas plus exemplaires dans le Nord-Pas-de-Calais qu'ailleurs ! Je crois donc que c'est une culture collective qu'il faut modifier. Il faut également je crois, mais de façon plus lisible - cela fait partie, je crois, de nos défauts principaux - je crois que collectivement, que ce soit dans les services économiques des chambres de métiers, que ce soit même au niveau des centres de formation, nous travaillions beaucoup, nous travaillions bien mais on ne le dit pas beaucoup, on le dit trop peu.

Je pense qu'il faut qu'on arrive, en termes de communication, à mettre plus en avant la plus-value que nous apportons, plus-value pédagogique, plus-value des résultats, plus-value d'insertion des jeunes car surtout lorsqu'on est au niveau national, on se rend compte que les pouvoirs publics, quelquefois - pas par volonté de mésestimer mais quelquefois parce qu'ils n'ont pas la possibilité de le vérifier sur le terrain et qu'on ne le dit pas assez souvent, ne mesurent pas en totalité la réalité de nos résultats.

C'est donc à nous, dans notre effort de communication, de réussir au bout du compte réellement à montrer quels sont les résultats obtenus et comment nous nous investissons au

“ Je rappelle toujours qu'il y a pratiquement un artisan sur deux qui est issu du centre de formation d'apprentis et je considère donc qu'il faut voir la formation comme un élément important de la gestion de nos entreprises ”

profit des jeunes et de nos entreprises puisque naturellement, nous n'avons pas pour objet de faire de la formation pour faire de la formation, pour occuper des locaux ou des profs. On fait de la formation parce qu'il y a des besoins et que l'objectif, c'est d'insérer des jeunes dans les entreprises. Il faut aussi - vous l'avez dit, permettez-moi de le reprendre - que nous soyons capables de nourrir de plus en plus des partenariats avec l'ensemble des partenaires, sans exclusive, Education nationale y compris, pour que les centres de formation soient réellement reconnus comme nous souhaitons qu'ils le soient.

Il faut que nous soyons capables d'innover - vous avez montré que vous aviez des idées sur ce sujet-là - mais aussi et c'est un des grands chantiers sur lequel, avec mes collègues, nous travaillons, de fonctionner de plus en plus en réseau. C'est vrai que les ESF contribuent →

en partie à l'information, à la mutualisation des expériences : c'est vrai que nous essayons à l'assemblée générale de montrer des expériences innovantes qui sont faites dans tel ou tel département pour qu'elles soient éventuellement dupliquées. Mais c'est vrai aussi – vous l'avez dit – que le fait de travailler entre vous, dans des expériences que vous pouvez échanger, est naturellement un élément tout à fait intéressant qu'il faut développer. Et puis je pense aussi que dans un élément de décentralisation, notre positionnement sur le territoire doit être reconnu et que nous devons intégrer les centres de formation dans le cadre du développement local et dans le cadre de l'aménagement du territoire en termes de proximité.

Le deuxième sujet que vous avez évoqué, que vous avez en tout cas regardé comme piste, c'est l'ouverture à de nouveaux publics. Je dois dire que le Président Dréano fait partie de ces collègues qui, déjà depuis un certain temps, se sont positionnés très fort sur ce sujet et qui s'investissent pour qu'effectivement, on puisse évoluer vers un centre de formation au sens plus large qu'uniquement un centre de formation d'apprentis. Avec une double nécessité, c'est naturellement – et vous avez vous-mêmes relevé ce point – c'est la nécessité d'élaborer de nouveaux modes de gestion de l'accueil, du positionnement et de l'élaboration des parcours de formation que nous proposons à ceux qui viennent nous rencontrer, dans un contexte qui est un contexte où, de toute façon, quelque soit la décision qui va être prise, va de toute façon se développer et qui est le contexte de formation tout au long de la vie.

Autre point tout à fait essentiel sur lequel j'espère – et je suis d'ailleurs persuadé – que nous allons en 2003 beaucoup avancer, et même conclure – en tout cas au niveau de l'APCM, dans les travaux, c'est tout ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience qui est un élément tout à fait fondamental de positionnement de nos centres de formation mais aussi qui est important pour l'ensemble du secteur puisque naturellement, beaucoup de collègues artisans peuvent être amenés par passer par cette validation des acquis pour faire reconnaître leur expérience professionnelle alors qu'ils n'ont pas, pour beaucoup d'entre eux, eu l'occasion de passer des diplômes, et il est tout à fait fondamental que les chambres des métiers puissent être en situation d'être « incontournable » sur ce sujet, sur notre public mais peut-être aussi sur d'autres publics. Et la direction des formations a naturellement cette priorité. Des contacts

ont été pris avec le CNAM sur ce sujet et encore une fois, j'espère qu'au cours de l'année 2003, il y aura plus que des expériences, des sites où les choses vont se concrétiser.

L'ouverture du centre de formation à de nouveaux publics nous amène également à une nécessité d'établir et de développer des partenariats, naturellement je le dis ici une nouvelle fois en présence de Monsieur Maccari, mais il est évident que nous souhaitons – je ne vais pas dire « reprendre » – mais en tout cas re-développer des partenariats étroits avec la DECAS en premier lieu. Cela me paraît tout à fait indispensable et si l'on a pu pendant un temps peut-être en avoir moins, je considère que ce temps doit être révolu et qu'on doit repartir dans une dynamique de projets communs.

Mais il est évident que les partenariats doivent aussi être très forts puisque la formation est avant tout une histoire qui concerne les régions, avec l'ensemble des conseils régionaux puisque quelle que soit la volonté que nous aurons au niveau national, une grande part de ce qui concerne la formation, de toute façon, nous échappera de plus en plus au niveau national. C'est donc bien de votre investissement, de l'investissement de mes collègues élus, naturellement, des secrétaires généraux et de l'ensemble de l'artisanat au niveau régional qui nous permettra, au bout du compte, une plus grande place dans la formation sur le territoire.

Et cela n'est, au bout du compte, qu'au prix de l'ouverture de nos structures, que nous poursuivons notre mission de formation, d'éducation et d'insertion et que nous répondrons aux attentes de notre secteur et de nos entreprises.

Troisième point que vous avez évoqué : les nouvelles approches pédagogiques. Sur ce sujet, vous êtes sans aucun doute beaucoup plus compétents que moi vu votre responsabilité. Globalement, nous sommes tous persuadés que l'alternance fait partie de nos meilleurs arguments et je veux ici dire que naturellement, le travail qui est effectué aussi bien par le GRP et les GRA nous permet d'avancer dans la réflexion sur ces évolutions. Je voudrais également remercier tous ceux qui parmi vous s'investissent dans ces groupes. Naturellement, ils apportent des éléments tout à fait importants et je dois dire que les membres de la Commission de la formation, le président Bechler, ont aussi pour préoccupation de prendre en compte ces travaux des groupes sur lesquels vous vous investissez. Je souhaite naturellement que ces travaux, au ni-



veau du GRA et du GRP, puissent continuer à se développer. Mes collègues élus souhaitent également s'y investir : je sais que le président Dréano y participe régulièrement. Et naturellement, si je puis me permettre de dire aussi qu'à la limite, il est bien que dans ces groupes de travail, on puisse sortir des sentiers battus, faire des propositions un peu décapantes. De toute façon, c'est à ces endroits-là que les choses doivent être dites, doivent être proposées.

Ensuite, avec la direction de la formation, nous essayons de faire avancer les différents sujets sur lesquels vous travaillez, avec plus ou moins de succès mais en tous les cas, c'est un endroit qui doit être un endroit réellement de propositions pour l'avenir. C'est dans le même état d'esprit que je considère que nous devons continuer à nous attacher à développer et à accroître toujours plus notre capacité à travailler en réseaux de compétence à tous les niveaux, afin de développer les actions qui ont été rappelées et naturellement auxquelles notre établissement national est très attaché. Quelques aspects qui sont naturellement présents dans votre mémoire : le développement de la qualité – pas pour la qualité mais parce que c'est indispensable que nos centres soient reconnus comme tels ; l'importance des centres d'aide à la décision. Il y a là-dessus des débats qui ne sont pas clos sur leur positionnement, plus au sein des chambres, plus intégré au centre de formation, en tout cas qui continuent à poser problème par rapport à leur financement dans beaucoup de régions puisque les centres d'aide à la décision font partie de éléments sur lesquels il n'y a pas de financements stabilisés qui demande toujours à être négociés, discutés, et dans certaines régions quelquefois contestés.

Il y aura sur ce sujet, en février ou mars, également un séminaire spécifique et je crois de

“ Il faut qu'on arrive, en terme de communication, à mettre plus en avant la plus-value que nous apportons, plus-value pédagogique, plus-value des résultats, plus-value d'insertion des jeunes ”

toute façon que c'est un élément tout à fait important de positionnement du secteur pour montrer notre contribution à l'emploi mais également pour permettre ce passage et faciliter en particulier l'orientation des jeunes avant leur intégration dans les centres de formation.

Autre point important : la dimension européenne de la formation, les nouvelles technologies et la condition de vie des apprentis sur lesquelles nous travaillons également beaucoup.

J'ai vu il y a quelques semaines à Roanne une section tout à fait intéressante, européenne. Je sais qu'elle a un certain nombre de difficultés, j'espère qu'on va d'ailleurs les résoudre. Je trouve vraiment regrettable aujourd'hui, alors qu'on est dans le développement de l'Europe, que pour des problèmes de visa et autres, on puisse empêcher des jeunes d'intégrer une section en apprentissage au niveau européen. Là, il faut également que l'on puisse réussir à débloquer un certain nombre de ces freins qui, aujourd'hui, ne correspondent plus →

à la réalité, qui sont plus du domaine du « tâtilonnage » local que d'une vraie volonté. Naturellement, ce que je viens de citer n'est pas limitatif et le champ de la formation suffisamment vaste pour que des expérimentations puissent, là aussi, exister.

Je l'ai dit tout à l'heure, l'APCM s'est doté d'outils de communication je crois aujourd'hui performants – les ESF en sont un exemple mais il y en a bien d'autres – et il est naturellement souhaitable que les travaux que vous effectuez au cours d'un séminaire ou quelquefois en cours de rencontres puissent, au quotidien, continuer par vos réflexions, par vos propositions par l'intermédiaire de ces outils – de mémoire, je crois qu'aujourd'hui il y a plus de 3000 collaborateurs des chambres des métiers qui, régulièrement au quotidien, utilisent ces outils, échangent le savoir-faire et c'est réellement je crois un très bon outil de développement et de mutualisation.

Naturellement – vous ne m'en voudrez pas trop d'en parler – sachez que nous continuons à ne pas oublier et même à travailler tous les jours sur les problèmes que sans aucun doute beaucoup d'entre vous continuent à avoir en ce qui concerne le financement de nos centres de formation. Les choses n'ont malheureusement pas beaucoup avancé depuis un an : j'en parlais déjà lorsque l'on s'est rencontré l'année dernière. Le pire n'est pas arrivé car le pire aurait été – ce qui va peut-être arriver quand même mais en tout cas, cela n'est pas arrivé pour l'instant – c'est vrai que nous avons beaucoup milité depuis maintenant deux ans pour qu'il y ait un minimum de ressources par apprenti qui soit fixé, imposé et garanti pour nos centres de formation.

Nous considérons toujours qu'en dessous de 3500 euros, ce n'est même pas la peine de faire un décret parce que cela serait encore pire : si c'est à 2500 euros par décret, le minimum de ressources on va penser que c'est... déjà, depuis 98, le comité de coordination des politiques régionales avait déjà fixé à 3400 minimum... fixer à 2500 quatre ans après ! Cela veut dire que c'est deux fois rien et donc... il n'y a pas longtemps, moins d'un mois, Monsieur Farrugia, il a fallu que l'APCM intervienne de façon très véhémente et très forte pour que le décret ne sorte pas à 2500 mais encore une fois, je ne garantis pas qu'il sortira jamais.

J'ai eu l'occasion, il y a quelques jours, de ré-alerter Monsieur le Ministre Fillion sur ce sujet par courrier. Nous continuons à y travailler. Je rappelle quand même, Monsieur Maccari se fera sans aucun doute le messageur même si le sujet est connu, que lorsqu'on demande de fixer à

3500 euros le minimum de ressources, on ne prend rien aux régions et rien à l'Etat. On ne demande pas d'aggraver les impôts, ni à la région, ni à l'Etat. On demande simplement qu'il y ait une partie des taxes d'apprentissage qui revienne au berceau dont il n'aurait jamais dû partir. Et que la partie de la taxe d'apprentissage qui est aujourd'hui en péréquation au niveau national soit plus importante et reversée aux centres de formation qui font vraiment de la formation et de l'apprentissage. C'est une demande qui ne coûte pas cher, il faut un peu de courage politique pour enlever aux grandes branches professionnelles qui en « piquent » beaucoup, un petit peu de ce qu'ils nous piquent.

C'est dit d'une façon un peu triviale, c'est raccourci mais c'est la réalité. Excusez-moi donc de le dire de cette façon un peu raccourcie. C'est bien de gérer de très grandes écoles d'ingénieurs avec cet argent mais, avant tout, c'est fait pour gérer les centres de formation aux apprentis. On ne demande pas de leur prendre, même pas la moitié ! On leur demande d'en prendre un tout petit peu. Alors, c'est vrai que c'est plus dur quand on a beaucoup d'avoir un petit peu en moins mais il faudra bien un jour qu'on y passe. Je ne sais pas comment mais... J'ai cité en français – vous le connaissez mieux que moi mais il faut toujours le dire – parce que cet argent, la collecte de la taxe d'apprentissage, c'est 7 milliards et demi ; les centres de formation qui concernent directement l'artisanat, c'est 230 millions sur 7,5 milliards alors qu'on forme 30% des apprentis. On devrait donc avoir normalement 2,3 milliards, dix fois plus ! On est modeste, on voudrait seulement avoir deux fois plus ! On leur laisse encore la grosse part du gâteau. Peut-être d'ailleurs qu'on est trop modeste, on devrait demander peut-être beaucoup plus pour avoir un peu moins. Mais la réalité, c'est ça. Et j'insiste : on ne demande pas d'impôts en plus, ni à l'Etat ni à la région. C'est simplement une volonté politique de modifier la répartition des collectes de la taxe.

Cela, je crois que là-dessus, il faut que tous les jours, tous les jours, chacun d'entre nous enforce le clou, qu'on insiste tant qu'on n'aura pas obtenu juste légitimement gain de cause sur un sujet dont personne d'ailleurs ne nous dit – à part les grandes branches qui touchent – qu'on a tort. En dehors d'eux, tout le monde nous dit qu'on a raison.

L'ancien directeur de cabinet de Madame la Ministre Perry qui est venu vous voir pendant le séminaire nous disait d'ailleurs lui-même qu'on n'avait pas tort. Il n'a pas su prendre

l'arrêté pour nous donner raison mais il nous disait qu'on n'avait pas tort. J'espère qu'un jour quelqu'un osera signer l'arrêté qui, au bout du compte, rectifiera cette situation.

Vous avez pu mesurer tout au long de votre séminaire que les travaux que vous avez conduits ouvrent naturellement des champs d'investigation qui sont nombreux et vastes. Je crois que l'on est tous d'accord pour dire que beaucoup, beaucoup de choses restent encore à faire – et je dirai « heureusement ! » car, s'il ne restait plus rien à faire et plus rien à obtenir, cela serait ennuyeux !

Vous l'avez sans aucun doute remarqué, notre établissement national a remanié – ce n'est même pas le mot – à totalement restructuré la direction des formations, avec un nouveau directeur et de nouveaux collaborateurs. Nous souhaitons imprimer à l'ensemble du dispositif le mouvement qui nous permettra d'évoluer, de relever les défis qui sont les défis quotidiens que nous avons à relever. Mais encore une fois, je le répète parce que c'est vraiment notre volonté, tout cela pour répondre à l'attente de nos entreprises et des jeunes que nous formons. En tout cas, je dois vous dire qu'en ce qui me concerne mais en ce qui concerne aussi les membres du bureau et de l'assemblée générale, nous considérons qu'il est nécessaire que l'établissement national qu'est l'APCM, au niveau de la formation, s'investisse d'une façon tout à fait importante et c'est la mission, naturellement, que je demande à remplir à cette direction. Permettez-moi simplement pour conclure de vous dire ici la volonté très forte que nous avons d'être à vos côtés, d'essayer au bout du compte de continuer d'avancer dans les travaux que vous effectuez, pour certains d'entre vous, depuis déjà quelques années et qui font que d'année en année, nos centres de formation évoluent, progressent, s'améliorent.

Nous devons continuer à y aller et en tout cas, je veux vous dire en conclusion que la formation des artisans, la formation des jeunes est vraiment essentielle pour l'artisanat. Il faut que vous en soyez vraiment conscients et que donc votre mission ne s'arrête pas simplement à gérer un outil de formation mais qui est une mission d'intérêt public pour l'artisanat, pour le pays en général. Dernier chiffre que je voudrais rappeler : l'artisanat est quasiment le seul secteur d'activités qui depuis dix ans a créé des emplois : 1 million d'emplois créés en solde net en dix ans.

Ah ! Je ne peux pas m'empêcher, je vais quand même le dire car c'est une image que je prends. Elle est valable dans le Nord mais peut-être qu'elle pourrait être valable ailleurs... Vous savez dans le Nord, il y a quelques temps, il y a eu beaucoup d'articles de presse, beaucoup de reportages

« Depuis cinq ans, dans le Nord-Pas de Calais, l'artisanat a créé dix mille emplois, donc l'équivalent de deux usines Toyota par an. Sans préjet – mais cela, on ne l'a pas demandé – sans aide ! Mais ce qui est dommage, c'est que cela n'est pas connu de la même façon. »

télé et radio sur l'implantation de Toyota. C'était formidable ! Vous imaginez 1000 emplois dans le Valenciennais, c'était extraordinaire ! Tellement extraordinaire qu'on a nommé un sous-préfet Toyota pour les aider à recruter. Ah si, je vous assure ! Il y a eu un sous-préfet uniquement affecté à Toyota pour recruter. Ce n'était pas si extraordinaire que cela, on a mis 80 millions de francs d'aide. Cela, c'est classique, quand un grand groupe vient, on lui met des aides jusqu'au jour où il trouve qu'il y a plus d'aides ailleurs et qu'il s'en va. Mais enfin bon... il y avait eu 80 millions de francs d'aide. Et donc effectivement, ces 1000 emplois.

Le problème, c'est qu'en parallèle depuis 5 ans, dans le Nord-Pas de Calais, l'artisanat a créé 10 000 emplois, donc deux Toyota par an. Sans préjet – mais cela, on ne l'a pas demandé – sans aide ! Mais ce qui est dommage, c'est que cela n'est pas connu de la même façon. Cela, je le disais pour l'anecdote mais le résultat, c'est qu'au bout du compte – et c'est cela ma conclusion – c'est que vous participez à ces résultats en formant des jeunes qualifiés, en formant des jeunes qui sont insérés dans la vie active, merci à vous. Continuez et on essaiera de faire mieux reconnaître par les pouvoirs publics pour vous donner les moyens de continuer.

Mes excuses ! J'espère que l'année prochaine, on se débrouillera sur mon agenda pour laisser un peu de temps pour être avec vous un peu plus longtemps ! ■

Annexe
1Présentation du CIFAC de Caen,
par Guy Mathieu, Directeur de la formation
professionnelle, Isabelle Pareja, Gestion
pédagogique, et Sylvie Kerguelen, Développement

Isabelle Pareja :
Bonjour. (...) Au CIFAC, nous recevons aussi des jeunes qui ont eu déjà une expérience professionnelle ou des moins jeunes, ou des adultes d'ailleurs, qui peuvent être intégrés dans ce dispositif. Quels pourraient être les axes de développement à envisager pour être au plus près de la demande ?

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être une réponse et l'acquisition en 2003 des premiers outils par le centre favorisera la création de contenu, devrait permettre une familiarisation des enseignants à ces concepts ainsi qu'une piste pour penser la formation autrement.

On va effectivement se doter, à partir de 2003, dans le cadre d'un projet qui a été accepté par le conseil régional, d'une première plate-forme sur laquelle on mettra des logiciels qui permettront de travailler sur des contenus à partir de dossiers ressources qui ont été créés dans le centre de parcours individualisés et qui, ensuite, pourront, éventuellement être mis à distance.

Cependant, ces nouvelles technologies nécessitent un accompagnement des équipes et de repenser leurs compétences et une réflexion sur ces nouvelles compétences à acquérir. Les formations ouvertes à distance devraient assurer aux centres de formation des réponses souples aux besoins exprimés et ouvrir des champs nouveaux, plus particulièrement vers nos domaines d'excellence en réponse aux besoins des formations continues des salariés ou chefs d'entreprise du secteur.

C'est vrai qu'après une première phase d'expérimentation au sein des centres de formation, on peut envisager une ouverture soit vers les chefs d'entreprise, soit vers les salariés.

Notre seconde action en cours et réflexion prospective se situent en amont du dispositif de la formation. Elle est principalement articulée autour des missions des CAD. Quel objectif ? L'émergence des nouveaux dispositifs, telle que la VAE, l'évaluation des compétences professionnelles, les dispositifs de retour à l'emploi, les demandes individuelles ou celles des professions en déficit de mains d'œuvre, nécessitent d'apporter une réponse adaptée aux prescripteurs de formation et aux bénéficiaires de formation. C'est ici la légitimité du centre de formation qui est en jeu comme partenaire reconnu et incontournable.

Dans le centre de formation : chez nous, le CAD est intégré au centre de formation, il n'est pas une partie intégrante de la chambre de métiers comme il l'est souvent dans le secteur. Intégré dans le centre de formation, le CAD est pour nous le passage obligé qui permet de définir et de valider les projets professionnels. Les positionnements et les entretiens effectués par le CAD facilitent l'expression et la prise en compte des besoins individuels et permettent de construire un parcours professionnel dont la réalisation s'effectuera dans le cadre de partenariats institutionnels ou professionnels.

Encore centré principalement sur les demandes en formation initiale, le CAD doit demain - et c'est notre projet de développement - étendre son champ d'action au positionnement d'adultes en reconversion, aux demandeurs de formation continue et à ceux qui ont engagé une procédure de validation des acquis de l'expérience, en effectuant les démarches pour le devenir centre de vie.

En amont, être au cœur du dispositif d'information et d'orientation par la création d'une maison de l'apprentissage animée par le réseau des CFA permettrait d'assurer l'information relative aux différents dispositifs de formation et de s'assurer de sa qualité dans un contexte où la baisse démographique et la concurrence entre les différents dispositifs de formation deviennent de plus en plus accrues.

Enfin, ce dispositif prévisionnel d'analyse des besoins en main d'œuvre qualifiée pourrait être décliné en deux stratégies différenciées mais concourant à un objectif commun d'ajustement de notre réponse aux besoins des acteurs économiques.

On va travailler sur la mobilité européenne qui peut être une réponse au déficit de main d'œuvre locale, en particulier dans les secteurs des métiers de bouche, et la création d'actions qualifiantes en partenariat avec les professions qui seraient réalisées dans des structures temps plein, mais insérées dans les centres de formation et pourquoi pas dans le CFA. Le troisième axe de notre projet porte sur le nécessaire accompagnement et le suivi des apprenants en apportant des réponses qui se situent dans un autre champ que la formation, qui concourent à l'épanouissement individuel et citoyen et favorisent l'insertion sociale. Limiter la

formation au centre à la transmission exclusive de savoirs semble aujourd'hui non adapté au regard de la demande des jeunes et des institutions.

Aussi, avons-nous souhaité donner une dimension éducative et citoyenne à la formation en favorisant l'accès à l'information, en ouvrant le centre, tant par la mise en place d'actions et d'événements impulsés au plan national et déclinés au plan local, qu'à des intervenants externes répondant aux demandes formalisées par les jeunes ou les formateurs. En parallèle, afin d'accompagner les jeunes et de les aider à résoudre des difficultés dans le social ou le personnel, nous avons créé en 1997 une cellule d'aide et d'écoute, cellule qui permet aux jeunes d'être pris en charge tant sur des problèmes personnels que des problèmes sociaux et qui leur permet un accès plus simple à un entretien et à des solutions qui leur permettent ensuite, alors qu'ils n'engageraient pas la démarche s'ils devaient l'effectuer en dehors.

Après cette ouverture interne, si l'on peut dire, notre prochaine perspective de développement permettra au CFA de se doter des 2003 d'un outil permettant aux jeunes de communiquer avec leurs référents au centre de formation via un extranet. Cette démarche répond au souhait toujours plus prégnant d'être à l'écoute des besoins, de faciliter la relation. L'évocation de ces projets avait pour seule ambition de vous proposer nos axes de réflexion comme l'une des réponses à la problématique actuelle d'ouverture des centres de formation. Pour ce faire, il faut des infrastructures, des ressources humaines et financières et Monsieur Mathieu va vous les présenter.

Guy Mathieu
Merci. Les ressources, infrastructures humaines et financières. Alors, infrastructures, on va aller très vite puisque nous allons faire une visite après le déjeuner. Vous avez le CIFAC qui est le centre de formation de base, si je puis dire. Le sigle développé veut dire Centre Interprofessionnel de Formation de l'Artisanat du Calvados. Il a ouvert en 1978, on vous a indiqué tout à l'heure les formations que vous verrez.

Le CIFAC accueille essentiellement les CPA, les formations de niveau 5 et de niveau 4. Le CESAM dans lequel vous êtes, qui est le Centre d'Enseignement Supérieur d'Artisanat et des Métiers, qui est un bâtiment plus particulièrement dédié à la formation continue et aux formations dites supérieures : BTS ici. Mais des que l'on va pouvoir, parce que l'on a un projet d'extension au CIFAC, on va rapatrier tout ce qui est apprentissage dans le même immeuble pour plus développer, parce qu'on l'a vu en termes financiers tout à l'heure, notre part formation continue est encore trop étroite, bien entendu. Mais il faut dire que malgré les moyens qui, pour certains, paraissent importants, et bien nous

sommes à saturation d'occupation et de développement. Nous ne pouvons donc pas réaliser de développement. Ensuite, nous avons un foyer logement et puis un self et un gymnase. Le foyer logement date de 1980, c'est un montage particulier parce que le propriétaire en est l'OPAC, nous avons un bail emphytéotique, 260 lits en chambres de 1 et 3. Le CESAM - je ne vous l'ai pas dit - date de 1992, cet immeuble à 10 ans.

Le dernier outil, c'est le gymnase que l'on a ouvert en 1996. Pour une partie de ces outils, nous avons cette chance : le travail en partenariat avec les autres CFA du secteur ou hors secteur, nous avons 4 CFA sur ce plateau qui est un peu le plateau de l'apprentissage, qui est le campus de l'apprentissage, je dirais. Et nous, chambres de métiers, nous avons aussi cette chance, si je puis dire, d'avoir des outils que nous mettons à disposition des autres, notamment c'est le cas pour la restauration, y compris pour les cuisiniers. Nous avons aussi l'industrie et les transports qui partagent ces mêmes équipements, à la fois restauration, hébergement et gymnase.

Pour le gymnase, il en faudrait un deuxième, d'entrée de jeu quand on l'a construit... mais c'est bien plus facile pour monter les opérations quand vous avez des appuis de ce type avec des conventions et pour effectivement trouver les financements. Le projet - je reviens un peu en arrière - de maison de l'apprentissage qui, certainement, sera évoqué. Nous sommes devenus tous, incontournables, en matière de formation - il faut que nous soyons incontournables en matière d'orientation. Le seul moyen, c'est d'être présent sur le terrain parce qu'il n'y a que nous qui pouvons parler de nous, pas les autres et on leur a laissé trop longtemps le champ.

Les ressources humaines : nous sommes 105 sur le service formation, la Chambre des métiers c'est 150 personnes à peu près, et donc là, ce sont les permanents.

Bien entendu, pour tout ce qui est formation continue, nous travaillons avec des intervenants ponctuels, quelquefois de l'intérieur ou à l'interne, mais le plus souvent de l'extérieur. Les principales ressources financières et pédagogiques hors hôtellerie, restauration, transports, c'est 80% du conseil régional, ce qui l'autorise à dire que c'est un gestionnaire de fait. Et oui, le secteur des métiers est pauvre, je crois que vos yeux attristés en témoignent. Taux d'apprentissage : 9%, effet CE 7% et participation des stagiaires 4%.

Loin de nous l'idée de présenter un modèle, mais l'ambition de présenter un exemple. Nous avons voulu vous faire partager notre action, notre vision prospective d'un établissement des secteurs des métiers devenus système intégré. Nous sommes à votre disposition pour échanger à ce sujet. ■

Annexe
2Les Olympiades des Métiers,
par Josiane Jarrige, Secrétaire générale du COFOM

Merci. Je vais donc vous dire qui nous sommes, ce que nous faisons. Je sais que certains d'entre vous dans la salle connaissent les Olympiades des métiers. Vous ne les connaissez peut-être pas tous ou ceux qui connaissent ne voient peut-être pas forcément ou formidablement l'intérêt qu'il pourrait y avoir à travailler ou à participer un peu plus à cette démarche, encore plus à cette démarche. Je me suis demandé, tout à l'heure, lorsque j'étais dans le groupe de travail, s'il ne pouvait pas y avoir une réflexion au cours des prochaines opérations de ce type, sur effectivement ce que l'on pourrait encore faire au mieux dans les centres de formation, d'apprentis des chambres de métiers avec le concept Olympiades des métiers.

Alors, je vais aller très vite parce que dans un premier temps, c'est surtout un petit rappel. Le Comité Français des Olympiades des Métiers, c'est une association Loi 1901. C'est une association Loi 1901 un peu particulière puisque parmi ses membres fondateurs, il y a des personnes morales, on va dire diverses et variées et, notamment, l'assemblée permanente des chambres de métiers qui siègent à notre conseil d'administration et c'est Monsieur Dréano qui, en tant que vice-président de l'APCM, participe à nos travaux.

Au-delà de ses 11 membres fondateurs, au fil des années d'autres fédérations, organisations, ministères nous ont rejointes. Mais quand je vous dis que c'est particulier, il y a, au sein de cette association, deux ministères fondateurs qui sont ceux du commerce et de l'artisanat, des PME donc le ministère de tutelle de l'APCM et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Comme dans toute association, il y a un conseil d'administration qui la dirige. Ce conseil d'administration est présidé par Marie-Thérèse Geffroy.

Autre particularité de cette association, la présidence est cooptée, c'est-à-dire qu'effectivement c'est le conseil d'administration qui élit un Président - en l'occurrence une Présidente - mais c'est une cooptation, c'est-à-dire que le conseil d'administration cherche le nom d'une personnalité reconnue dans le monde de la formation professionnelle pour présider. C'est donc une personnalité extérieure dans un premier temps qui est cooptée pour assurer la présidence. Depuis le 8 mars 2000, la journée de la femme, comme par hasard, c'est une présidente qui a été élue à l'unanimité du conseil d'administration.

L'organisation compte aussi une quarantaine de bénévoles qui, chacun, a un secteur professionnel particulier, et puis, un conseil des régions qui est composé des représentants qui suivent le dossier en interne dans les conseils régionaux. Ce sont ces deux conseils qui aident à l'élaboration

de la politique ou des actions menées par le comité français. Le comité a été créé il y a une dizaine d'années parce que son objectif principal, la mission qui est définie dans ses statuts, c'est de promouvoir la formation professionnelle et de promouvoir cette formation professionnelle par différentes actions qui sont celles des concours régionaux, celles des finales décennales et celles des olympiades internationales - World Skills - auxquels la France participe.

La représentation française, dans cette organisation internationale, est effectuée par le COFOM.

On est passé de 1200 candidats à 5000 en quelques années. On ne connaît pas le chiffre de l'opération des 37e olympiades, mais il y a une forte montée en puissance de cette action. Avant d'aller plus loin j'aimerais que l'on nous passe les 8 minutes du film de Séoul.

(projection d'un film vidéo).

Séoul 2001. L'attentat du World Trade Center venait de se produire, c'était exactement au même moment, donc il y avait aussi une certaine tension au moment du concours international. Le prochain concours, les 37^e c'est à Saint-Gall en Suisse. Avec actuellement le déroulement des concours régionaux qui sont la première phase des sélections.

Les finales nationales, cette année, ont lieu à Tours dans la région centre aux dates du 5, 6, 7 février avec une cérémonie de clôture le 8 février et puis, l'entraînement de l'équipe de France qui sera issue de ces sélections nationales pendant les mois de février à juin 2003 - et puis, ensuite, on part à l'international du 19 au 22 juin 2003, nous serons donc en Suisse pour 4 jours d'épreuves.

40 métiers sont inscrits sur une liste officielle. C'est un petit peu comme aux Jeux Olympiques, il y a des épreuves sportives qui sont inscrites sur des listes, d'autres qui sont en démonstration.

Je vous ai parlé des différentes phases, il y a donc trois phases de sélection - et on verra tout à l'heure comment vous, les directeurs de centres de formation, se trouvent être concernés par les différentes phases et à quel titre. La première phase de sélection, ce sont les concours régionaux qui se déroulent donc en ce moment en France parce que pour la première fois, pour l'opération des 36^{ème}, les concours régionaux vont se dérouler pendant la même période qui a été fixée du 13 au 26 octobre, de façon à accentuer la communication. On a pensé qu'il était extrêmement important de pouvoir faire en sorte que tous les

médias soient sollicités en même temps sur le même sujet et qu'à force, on finirait certainement par un peu plus en parler. Les concours régionaux ont lieu avec, pour objectif, de constituer une équipe régionale des métiers qui présentera la région, une région. Évidemment, les régions, les conseils régionaux, pour la plupart, puisque ce sont eux qui sont à l'initiative de l'opération, parce qu'il y a un intérêt fort, pour ce qui est la formation professionnelle régionale et les filières de formation que l'on trouve dans les régions. Donc promouvoir une image valorisante des métiers dans une région donnée et les filières de formation qui y conduisent.

Je vais vous donner une photographie du statut des jeunes qui se présentent dans les concours régionaux et qui ont été lauréats des concours régionaux la dernière fois. Ce sont les contrats d'apprentissage à 44% qui étaient le plus grand nombre de jeunes concernés 44%, évidemment au centre de formation, se trouvent être en première ligne. Pour la partie éducation nationale, 14% - et puis, pour les contrats à durée déterminée ou indéterminée, enfin les salariés sous différentes formes de contrats de travail, ils étaient 8% cette phase.

De quels types d'entreprises ils sont sortis ? Pour la dernière opération, à 57%, des entreprises de moins de 10, à la première phase. Donc la aussi, ce sont des jeunes des secteurs des métiers. Je vous ai dit tout à l'heure que les sélectionnés dans les concours régionaux allaient recevoir une préparation pour les finales. Alors, pourquoi une préparation ? Ce n'est pas un bachotage, pas du tout, c'est leur donner l'envergure de l'opération, leur dire ce à quoi, pour chacun des métiers, ils doivent s'attendre dans les types de travaux ou de difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Et puis déjà, leur donner des petites notions de préparation physique et mentale, ce que nous appelons physique et mentale pour bien leur faire comprendre que les choses sont importantes, certes, mais qu'ils doivent rester relativement cool comme ils disent. Parce que, dans ce type d'épreuves, c'est valable pour tout le monde et c'est particulièrement probant dans ce type d'épreuves, la différence n'est pas sur la qualité du travail, mais sur le comportement et sur la personnalité du jeune. La différence se fait là et elle se fait par une bonne gestion du stress, si l'on fait une erreur pouvoir la récupérer, se rétablir, retomber sur ses pieds et ce que ce soit l'on essaie de leur donner comme outil pour pouvoir s'en sortir.

La préparation avant finale, c'est donc une préparation très brève, elle compte 35 heures pratiquement pour tous les métiers. On a marqué une ou deux semaines maximum. Les deux semaines, c'est vraiment un maximum et c'est une

exception. Il n'y a qu'un ou deux métiers seulement qui reçoivent deux semaines de préparation avant les finales. Évidemment, c'est différent selon les métiers.

Chaque équipe de métiers se retrouve concentrée dans un centre de formation que nous nous appelons centre ressources. Certains centres de formation d'apprentis, peut-être présents ici, sont centre ressources avec le comité français.

Après cette préparation, on a les finales qui, elles, ont un objectif très précis qui est celui de désigner l'équipe de France, titulaire et suppléant. Cela est l'objectif précis, mais c'est aussi l'occasion de pouvoir communiquer sur la formation professionnelle en France. Alors, pour la première fois, on sera dans une région qui a mis un budget énorme pour pouvoir faire en sorte que cette opération se passe sur un seul pôle : unité de lieu et unité d'action - et on espère pouvoir faire, comme cela, un tabac médiatique beaucoup plus important que les années précédentes.

Je vous donne quand même l'information parce qu'elle est importante, surtout si vous avez des jeunes concernés - je sais que dans le centre qui nous reçoit aujourd'hui, il y a des jeunes qui concourent dans certains métiers - les jeunes vont être accueillis ainsi que les jurés le 4 février à Tours : le 5, 6, 7 février ce seront les épreuves avec un classement journalier pour maintenir un peu le suspense le 5 et le 6 février, évidemment le 7 février il n'y a pas de classement journalier puisque c'est le classement final qui apparaîtra le 8 février, au cours d'une cérémonie de clôture qui aura lieu à Orléans.

Ces jeunes sélectionnés, le titulaire, le suppléant et ce que nous appelons un partenaire d'entraînement, c'est-à-dire, en général le troisième au classement des finales vont, eux aussi, recevoir une formation.

Cette formation est de 3 semaines maximum et elle se trouve être accompagnée pour les titulaires de l'équipe de France de deux formations qui sont une formation physique et mentale, en même temps qu'une formation aux médias qui est aussi une formation qui leur permet d'être à l'aise lorsqu'ils sont questionnés.

Alors, pourquoi une participation aux Olympiades pour des centres de formation d'apprentis des chambres des métiers ?

En bien, il y a plusieurs types d'intérêts. Il y a d'une part un intérêt pédagogique évident et qui rejoint quand même des propos qui ont été tenus dans le groupe de travail C. →

Annexe
3

Liste des participants

Un intérêt pédagogique parce qu'il suscite la motivation des jeunes, soit en tant que participants, soit en tant que.

D'ailleurs, nous, on se rend compte que lorsque des jeunes se présentent, ils sont parfois poussés par un professeur ou par des professeurs.

Il y a un intérêt médiatique régional ou local. Pour certains centres qui ont eu des jeunes qui sont sortis ou même qui se sont présentés à un concours ou des centres qui sont des centres ressources, ils ont des retombées médiatiques.

Il y a une convergence d'intérêts aussi. Une convergence d'intérêts avec les secteurs et les branches professionnelles. J'étais tout à l'heure très intéressée lorsque vous parliez d'avoir l'entreprise au cœur de votre système pédagogique et le retour nécessaire vers l'entreprise d'un certain nombre d'éléments d'informations. Là, avec les Olympiades des métiers, on se retrouve tout à fait dans une convergence d'intérêts. Et puis, l'Olympiade des métiers, cela crée des liens avec des entreprises partenaires - cela est surtout valable pour nos centres ressources - et puis avec les institutions régionales.

C'est pareil, dans le dernier groupe, on a parlé de la nécessité de se retrouver sur certains sujets avec les autres organismes de formation, avec certains conseils régionaux.

Alors, si l'on devait résumer, les Olympiades c'est une convergence. C'est la convergence d'un projet personnel fort d'un jeune, puisqu'il faut une forte motivation, c'est vrai, pour partir dans l'aventure des Olympiades : c'est un projet d'établissement, il faut la motivation de la communauté éducative et puis c'est aussi un projet sociétal - je ne sais pas si c'est un mot français, mais je n'en ai pas trouvé d'autre - pour dire que la société demande certes de la concurrence, mais aussi elle demande bien souvent - elle demande toujours d'ailleurs - que l'on travaille sur des projets collectifs.

Je pense que le monde des Olympiades des métiers correspond tout à fait à ce type de comment on apprend à montrer que l'on est le plus fort, mais aussi à la faire en équipe. Moi, je conclurais volontiers avec des pistes de réflexion que je vous soumetts puisque vous êtes responsables de centres de formation d'apprentis.

Ce sont des jeunes qui, au départ, sont comme tous les autres jeunes, si ce n'est que certains ont un petit plus de motivation par rapport à d'autres. Nous, on les voit un an plus tard, au début de l'opération et à la fin de l'opération, on ne les reconnaît pas. On ne les reconnaît pas dans leur façon de se tenir, on ne les reconnaît pas dans leur façon de se présenter, on ne les reconnaît pas dans leur façon de travailler, mais cela, j'allais dire c'est un peu le but des Olympiades.

Il serait peut-être intéressant de voir comment ce type de modèle pourrait être dupliqué, répercuté à tous les niveaux dans les centres de formation d'apprentis. On pourrait comparer les Olympiades des métiers à la Formule 1 et on sait très bien qu'un certain nombre de découvertes ou

d'expériences qui sont faites sur des circuits automobiles et bien, après, vont se retrouver dans la voiture que l'on va acheter, dans la voiture de grande série. C'est un petit peu la même chose.

Ce n'était pas une boutade vraiment tout à l'heure quand je disais qu'il serait peut-être intéressant que l'on ait un groupe de travail au sein de votre séminaire sur comment faire profiter, tous - et dans le « tous », il y a les équipes pédagogiques, l'ensemble des centres de formation et les jeunes - de ce que l'on arrive à faire aux Olympiades des métiers et qui, à mon sens, aurait de l'intérêt à pouvoir se retrouver aussi dans les centres de formation d'apprentis. Cela est un énorme boulot parce que tout à l'heure, on disait dans le groupe qu'il n'y avait pas forcément de recherche, c'est-à-dire que l'on faisait tous beaucoup de choses sur le terrain mais que l'on n'avait pas du tout la possibilité de le communiquer et de le retransmettre. Pour les Olympiades des métiers, aujourd'hui, c'est un petit peu la même chose. Il y a un énorme travail qui est fait, même à titre expérimental puisque l'on a des réussites spectaculaires, comment pourrait-on les répercuter dans les centres de formation ? Voilà, j'ai terminé.

Michel DREANO

Si vous le permettez, on va remercier Josiane Jarrige. Vous avez vu combien elle était motivée pour vous présenter cela et elle le porte tellement qu'elle va dans le détail. En tant qu'administrateur du COFOM, je ne peux pas ne pas dire un mot sachant que l'on conclut, qu'on arrête le travail de cet après-midi parce que vous avez été extrêmement patients et productifs.

Je vais vous dire deux choses : en tant qu'administrateur, pour moi, les Olympiades c'est autre chose qu'une compétition. D'habitude, on présente nos jeunes apprentis à des concours - meilleur apprenti - on les amène après certains parcours au concours du meilleur ouvrier de France, on fait des concours internes aux professions, à différentes offres qui peuvent se présenter par les institutions, Education Nationale ou autres.

Les Olympiades, cela ne participe pas du même objectif. On est là dans l'esprit olympique. On n'est pas là pour dire qui est celui qui, dans la sélection régionale ou nationale a obtenu la meilleure note, le meilleur résultat : on regarde celui qui a les meilleures chances de représenter la France sur la scène internationale.

Alors, je le traduis par trois critères. C'est CCP (Compétitivité, Compétence et Performance), parce qu'il faut être compétent - ils le sont tous, quasiment au même niveau ; ils n'ont pas toujours le même esprit compétitif ils uns par rapport aux autres, il faut déceler celui qui a l'esprit le plus compétitif pour être le meilleur porte-drapeau français. Et, bien entendu, il nous faut la performance parce que celui qui, ce jour-là, sera le représentant français, il faut qu'il soit performant à l'instant T, ce n'était peut-être pas le meilleur, mais c'est celui qui est le plus performant lors de l'épreuve.

Alors, CCP, ce n'est pas La Poste, mais je vous dis bonne soirée ! ■

ABDOUL KARIM BACAR	Chef d'unité	CFA 97-6
ABEL-COINDOZ, Jacques	Directeur	CFA 84
ARMAND, Jean	Directeur pédagogique	CFA 04
AUBERT, Alain	Directeur de l'apprentissage	Conseil régional 14
AUSSEL, Gérard	Directeur	CFA 42 B
BARNABE, Bernadette	Directrice	CFA 87
BARTHEL, Fabrice	Directeur pédagogique	CFA 57-1
BAZIRE, Richard	Directeur	CECOF 01
BECHLER, Jean -Pierre	Président CMC 67	Président Commission des formations
BEMOU, Maurice	Directeur	CFA 97-6
BERNARD, Solange	Chargée de missions	DGEFP
BILLET, Philippe	Directeur pédagogique	SEPR 69
BINDLER, Patrice	Adjoint pédagogique	CFA 10
BOUCHEZ, Emile	Directeur général (par intérim)	CM 27
BOUILLET, Sylvianne	Inspecteur EN	Rectorat caen
BREAU, Annie	Chargée de missions	APCM
BUCHET, Sylvie	Directeur pédagogique	CFA 57-3
CARLI (A), Pierre	Responsable marketing	CFA 20b
CARTON, Dominique	Directeur	CFA 59
CAZAUTETS, Evelyne	Directeur	CFA 78
CHANCRIN, Bernard	Directeur	CFA 42a
COADOU, Gérard	DAF/PC adjoint	Rectorat caen
COSTARD, Denis	Directeur	CFA du bâtiment 14
CRASSUS, Jean-Pierre	Assistant de formation	CFA 47
CRUZ-JIMENEZ, Huguette	Directrice	CFA 45
DAUDETEAU, Marc	Secrétaire général	CRM 14
DAVID, Pierre	Chargé de missions	SEPR 69
DECLÉ, Bernard	Directeur	IREAM 80
DEDIEU, Eliane	Directeur adjoint	CFA 81
DEJEANS, Jean-Luc	Directeur	CFA 92
DELARBOULET, Françoise	Chargée d'études	APCM
DELMOULY, Bernard	Directeur	CFA 15
DENIEL, Pierre	Directeur	CFA 76
DERIAN, Pierre-Jean	Directeur	CFA 49
DREANO, Michel	1 ^{er} Vice Président	APCM
DRULHE, Annick	Directeur adjoint	CFA 12

DUCRET, Françoise	Sous directeur	APCM
DUMAINE, Michel	DAFPIC	Rectorat caen
ESQUERRE, Dominique	Directeur	CIFAP 93
FARRUGIA, Jean-Patrick	Directeur de la Formation	APCM
GAILLE, Jean-Daniel	Adjoint pédagogique	Institut des métiers
GARCIA, Florian	Directeur	CFA 31
GILBERT, Jean-Pierre	Directeur	CM 85
GRAVE, Françoise	Directrice	CFA 76
GRISSET, Alain	Président	APCM
GUIDICELLI, Fabrice	Directeur	CFA 94
HEBERT, Michèle	Chargée de missions	APCM
HERMET, Marc	Directeur	CFA 46
IHAMOUCHENE, Nasser	Directeur	CFA 11
JACQUINOT, Didier	Directeur	PROMOTRANS 14
JAGUT, Bernard	Directeur pédagogique	CFA 37
JARRIGE, Josiane	Secrétaire générale	COFOM
JOBIN, Nicole	Inspecteur	SAIA
JOSEPH, Thierry	Directeur adjoint	CFA 38b
JOSNIN, Eric	Directeur	CFA 29
KERGUELEN, Sylvie	Directeur adjoint	CFA 14
LAFUSTE, Joseph	Directeur	CFA 31
LAHLOU, Yasmina	Chargée de missions	DGEFP
LAIN, Dominique	Adjoint directeur	CFA 83
LANGLO, Gilles	Directeur	CFA 37
LAPORT, Patrick	Directeur	CFA 92-2
LE BOULC'H, Pierre	Directeur pédagogique	CFA de l'industrie 14
LELIEVRE, Dominique	Intendant	CM 14
LEPAPE, Michel	Directeur	CFA 02
LEPARMENTIER, Charles	Secrétaire général	CM 14
LEU, Gérard	Inspecteur EN	Rectorat Caen
LUCIANI, Xavier	Responsable pédagogique	CFA 20b
MACCARI, Rénato	Sous-directeur des Affaires sociales	DECAS
MADJIDI SOILIH	Chef d'unité	CFA 97-6
MALET, Marianick	Directrice	CFA 47
MAREY-VIGNARD, Patrick	Directeur	APAM
MATHIEU, Guy	Directeur	CFA 14
MAZENC, Jean-Marie	Directeur	CFA 12

MERLE, Vincent	Professeur	CNAM
MESUREUR, Raoul	Directeur	CFA 62
METENIER, Hélène	Directrice	CEFRAL 59
MEVEL, Michel	Responsable pédagogique	CFA 03
MIGNON, Jean-Marc	Directeur	CM 53
MIINNE-EBELLE DIN, Cécile	Directrice	CFA 97-3
MONTLIBERT, Odile	Directeur	CFA 55
MOUNAIX, Patrick	Directeur	CFA 60
NEVEU, Bruno	Directeur	CFA de l'industrie 14
PALSON, Xavier	Sous directeur	APCM
PAREJA, Isabelle	Directeur adjoint	CFA 14
PEDURTHE, Gérard	Chargé de missions	APCM
PERAULT, Joël	Directeur	CFA 16
PERFETTI, Philippe	Chef du service apprentissage	APCM
PETERS, Jean-Luc	Directeur	CFA 76 Dieppe
PEYCHES, Gérard	Directeur adjoint	CFA 21
PICARONIE, Gilbert	Responsable pédagogique	CFA 15
PICHON, Philippe	Directeur	CFA 56
PORTE, Roland	Adjoint pédagogique	CFA 43
POUGET ABADIE, Isabelle	Chargée d'études	APCM
PREVOST, Gérard	Adjoint	CFA 21
PRIGENT, Gérard	Chargé de missions	APCM
RABINEAU, Fabienne	Formatrice	CFA 37
RABREAUD, Olivier	Responsable formation	CRM 44
REJNERO, Michel	Directeur adjoint	CFA 95
ROUAULT, Martine	Directrice	CFA 83 Hyeres
SALLES, Jean	Directeur pédagogique	CFA 66
SALVAT, Christine	Chargée d'études	APCM
SUREAUD, Christian	Directeur	CFA 86
TALBOT, Guy	Directeur	CFA 79
TROUPENAT, Gilbert	Coordonnateur des formations	CM 24
TURPIN, Serge	Président	CM 14
VAL, Frédérique	Attachée technique	APCM
VANTHOURNOUT, Philippe	Directeur adjoint	CFA 51
VILLETTE, Paul	Président	CRM 14
WEGER, Sabine	Chargée de missions	APCM
WRONA, Daniel	Responsable pédagogique	CFA 27

« Actes du VII^e séminaire des directeurs de CFA de Caen »
Edition de juin 2003

Copyright Assemblée Permanente des Chambres de Métiers
Direction de la Formation et de la Promotion de l'Artisanat

Avec le concours du Fonds Social Européen, Objectif 3

ISBN 2-84438-060-3
Dépôt légal : juin 2003

Conception – Maquette : Catherine Pollak
Impression : FMB-Images
Diffusion : APCM Diffusion

Participation aux frais de port : 4,04 euros

12, avenue Marceau 75008 Paris
Tél. : 01 44 43 10 00
Fax : 01 44 43 10 46
Mél : COMM@apcm.fr
Internet : www.apcm.info

**NUMERO COMMUN D'APPEL
DES CHAMBRES DE METIERS**
 **N° Indigo 0 825 36 36 36**
0,15 € TTC/MN