

Les APP et les Entreprises

Dans le dernier bulletin (novembre/décembre 2000), Philippe Carré rappelait que le chantier "APP-Entreprise" avait été ouvert dès le lancement du réseau en 1986. Cependant, pour la majorité des APP, ce "chantier" n'était pas prioritaire. Il a d'abord fallu mettre en oeuvre l'individualisation, développer les centres de ressources pluri-médias et répondre au public demandeur d'emploi et passer ensuite à l'étape suivante : l'approche territoriale avec le développement des antennes dans le cadre des formations ouvertes.

Si la diversité des publics a toujours constitué une caractéristique forte des APP depuis longtemps (les salariés sont présents, en petit nombre, 5 à 10 % du total des apprenants), ce n'est que depuis 2 à 3 ans que l'ouverture aux salariés des PME/PMI devient une priorité clairement identifiée.

Aujourd'hui, il apparaît que de plus en plus d'APP, en partenariat ou en réseau, mettent en oeuvre des stratégies de rapprochement vers les PME-PMI pour répondre à leurs besoins de formation. Le réseau des APP d'Alsace a très certainement le plus formalisé, dans le cadre de l'action ADAPT, l'approche de ce nouveau "territoire" pour les APP. La démarche initiée par IOTA+ et l'OFEM (CCIP), visant à faire coopérer le réseau des CCI et celui des APP dans sept "territoires",

participe à cette même volonté. Les exemples de l'APP de Castries (Languedoc-Roussillon) ou de Vitry le François (Champagne-Ardenne) confirment cette réalité : la démarche d'auto-formation assistée développée en APP répond aux besoins de formation des salariés peu et moyennement qualifiés. Travailler selon les principes de l'autoformation, c'est déclencher une implication des personnes sur leur propre autonomie, y compris sur leur poste de travail. Les entreprises sont très sensibles à cette dimension qui conforte et nourrit leurs actions de développement des compétences collectives dans des démarches de ré-organisation du travail (RTT, Capital temps/formation, démarche Qualité, etc...).

Claire Boiteux donne, dans ce bulletin, un cadre de réflexion large et riche qui légitime et fonde l'intervention des APP dans le secteur des entreprises, et en particulier, des PME-PMI de proximité. Beaucoup de travail reste à réaliser pour que l'ensemble du réseau des APP accueille et forme une part plus significative de salariés. Aujourd'hui la certitude de la pertinence, tant au plan pédagogique qu'économique, du couplage APP-PME/PMI est acquise. Ce bulletin apporte des témoignages de collaborations innovantes et réussies entre le réseau des PME-PMI et celui des APP en souhaitant qu'elles se généralisent.

IOTA +

L'ATELIER DE PEDAGOGIE PERSONNALISEE, UNE REPOSE ADAPTEE AUX EVOLUTIONS DES ENTREPRISES.

Depuis plus de 10 ans les APP accueillent en formation des salariés d'entreprises, le plus souvent issus des PME/PMI de proximité. Cette dimension de l'activité s'accroît régulièrement, tout en restant minoritaire par rapport à l'ensemble (en moyenne 15 % du public en 2000). De plus la diversité est grande d'un site ou d'une région à l'autre. Il ne s'agit pas ici de développer les raisons qui limitent aujourd'hui la formation des salariés au sein des APP mais de proposer une analyse qui légitime et qui fonde leur l'intervention dans ce secteur.

La première raison justifiant l'intervention des APP vis à vis des entreprises, repose sur les publics : les salariés d'entreprises, en particulier ceux de faible niveau de qualification. Ce sont d'abord des femmes et des hommes qui ont, peut-être plus que d'autres, des demandes de formation auxquelles il faut répondre, en particulier pour sortir certains d'entre eux de situations de travail précaires (intérim, CDD à répétition,...).

L'autre raison est liée au contexte dans lequel fonctionnent les entreprises et aux mutations auxquelles

elles sont confrontées, c'est ce que développe le texte proposé ci-dessous. Il est ouvert à la réflexion et toutes les remarques et contributions complémentaires et/ou critiques sont les bienvenues.

Un dernier rappel : les APP offrent des prestations à des publics diversifiés, c'est leur mérite et leur force. L'accueil de salariés doit se comprendre comme étant l'arrivée de nouveaux apprenants et non, dans une logique de substitution, où l'on remplacerait une catégorie de public par une autre.

I. D'AUTRES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, DE NOUVELLES COMPETENCES (Contexte et problème à résoudre)

a) L'extension de la logique de compétence

Les mutations actuelles imposent de profonds bouleversements de l'organisation du travail qui se traduisent simultanément par un accroissement des contraintes et une multiplication des incertitudes, tant pour les entreprises que pour les salariés. Pour gérer le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande et de services marqués par l'accumulation des prestations, l'explosion de la variété des produits et les réductions des délais, la complexité croissante de l'appareil de production et l'évolution technologique, la croissance des aléas, les entreprises doivent faire preuve de rapidité, de souplesse, de réactivité et de qualité. Le travail prend une dimension plus collective et s'éloigne d'un fonctionnement parcellisé. Dès lors on s'attache plus aux compétences en situation des individus et des équipes qu'à celles déclinées dans les fiches de postes. La compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque les postes s'enrichissent en même temps que la stabilité et leur durée de vie deviennent incertaines. La logique de compétence est un mode de réponse à un environnement

b) De nouvelles exigences vis à vis des salariés

Les notions d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, de communication, de coopération qui constituaient des handicaps dans l'organisation taylorienne traditionnelle deviennent des composantes importantes des compétences demandées aux salariés individuellement et collectivement dans les formes actuelles d'organisation du travail.

Comme tout mouvement de fond, la gestion par les compétences par les pratiques réelles qui en découleront en situation de travail, présente autant de perspectives de risques que d'opportunités pour les individus. Toutes les activités inhérentes à la gestion des RH (gestion prévi-

sionnelles des emplois, carrières, certification, validation des acquis, rémunération et formation) sont à revisiter sous l'angle de l'approche compétence.

Dans une société où les métiers se transforment de plus en plus rapidement, la formation professionnelle s'avère indispensable. Pourtant tous les salariés n'y ont pas accès de la même façon, les pratiques en la matière favorisant les plus qualifiés d'entre eux et ceux travaillant dans les entreprises de grande taille. L'application de la loi sur la réduction du temps de travail va entraîner une accélération de ces évolutions et au delà des grandes entreprises, impliquera les PME/PMI dans un développement de la polyvalence, une modification des équipes, une restructuration des compétences.

c) De nouvelles exigences vis à vis des prestataires de formation

L'idée force est que face aux évolutions des modes de production, marquées notamment par l'augmentation des contraintes et des aléas, de nouvelles modalités de formation sont à développer, susceptibles d'accroître l'efficacité et l'initiative des collectifs de travail. Dans ce contexte; les modalités de formation changent. La recherche de formation sur mesure et d'une offre plus flexible se précise. Cette tendance s'accroît, en particulier dans les PME/PMI, qui souhaitent de plus en plus qu'un pont soit jeté entre formation et conseil. Par ailleurs les demandes de formation évoluent et la réactivité attendue de la part des prestataires dépend manifestement de registres où les réponses techniques ne suffisent pas. Les nouveaux modes de production appellent de nouveaux modes d'acquisition de savoirs et de construction des compétences. Ces nouvelles formes de formation doivent prendre une place de plus en plus centrale dans les entreprises.

II. DE NOUVELLES MODALITES DE FORMATION A METTRE EN ŒUVRE (Problématique des PME/PMI)

a) L'impératif de maîtrise des savoirs de base

Les salariés ont de plus en plus besoin d'énoncer, d'expliquer, de communiquer à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec leur environnement (clients, fournisseurs, etc..). Il leur faudra s'exprimer mieux et davantage, comprendre les consignes, signaler les dysfonctionnements, entretenir une communication constante et de qualité avec l'environnement, capacité à se situer dans des tâches, des situations, des relations variées. La paro-

le et l'écrit sont des conditions de deux apprentissages essentiels : l'expression et la formalisation. Ils permettent l'acquisition progressive de l'initiative et de l'autonomie ainsi que l'appropriation de connaissances et de concepts. Dans ce contexte, les PME/PMI et en particulier dans le secteur des services où la qualité des relations que l'entreprise entretient avec son environnement (clientèle, fournisseurs, commanditaires) est décisive pour atteindre un avantage compétitif. L'introduction des nouvelles technologies ne font qu'accroître cette

urgence d'intervention auprès d'un public important qui risque à court terme d'être fragilisé.

Quand l'entreprise choisit de " mettre à niveau " les salariés, en référence à un niveau de connaissances générales " supposé leur permettre de s'adapter à leur environnement, cette approche, souvent destinée à des salariés peu qualifiés, se caractérise notamment par des formations de " remise à niveau " en français et mathématiques en référence à des contenus de diplôme. Les besoins sont appréciés à partir de l'offre de formation existant sur le marché. Le plus souvent les contenus sont normatifs et étanches aux contenus du travail. Elles s'appuient sur une conception statique de la compétence: on développe d'abord les connaissances en salle, dans des situations pédagogiques inspirées de la formation initiale. Les savoirs-faire professionnels sont acquis ensuite sur le tas en entreprise. Quelle que soit la qualité des prestations, la formation générale n'est généralement pas conçue et construite ni par les entreprises, ni par les formateurs comme un levier de changement dans l'entreprise. Cette approche classique de formation présente un inconvénient, celui d'occulter, dans un contexte de changements des organisations du travail, la variabilité inhérente à toute activité et la dimension collective de la construction des savoirs-faire.

b) Mieux articuler formation et organisation du travail.

Il s'agit de compléter une approche flexible de la formation par une articulation plus forte entre formation et organisation du travail. L'organisation de l'entreprise et de la production constituent un champ que maîtrisent mal les formateurs et auquel ils n'ont que rarement accès. Leur approche reste souvent limitée au domaine pédagogique (par tradition, par manque de relations directes avec les responsables d'entreprises, par méconnaissance des situations réelles de travail, des enjeux de l'entreprise donc de ses demandes de formation).

Les compétences en situation sont peu transmissibles par la formation classique. Leur construction progressive induit des apprentissages au plus près des situations réelles de travail et tout au long de la vie. L'organisation du travail joue un rôle déterminant. Dans un contexte stable et prévisible permettant de circonscrire un poste ou un métier, la formation partait de contenus prédéfinis, reliés ou non au travail. Il en va tout autrement dans un contexte instable et plus difficilement prévisible où l'on demandera à l'individu une intelligence d'action. La formation se voit assigner de nouveaux objectifs: contribuer au développement de l'autonomie, de la responsabilité, de la polyvalence. Plus que partout ailleurs, dans les PME/PMI, la formation doit partir des problèmes rencontrés par les opérateurs dans les situations de travail. Les besoins reposent moins sur des modules de formation pré-définis que sur des systèmes de formation capables de définir et de s'organiser au fur et à mesure des problèmes qui apparaissent et qui sont traités en entreprise.

c) Démultiplier les modalités de formations ouvertes et à distance au niveau territorial.

Depuis plusieurs années, un mouvement important a donné naissance à de nouveaux dispositifs de formation qui ont expérimenté puis consolidé une ingénierie et une pédagogie différentes de formation. Le principe de base est de construire des systèmes de réponses à des difficultés rencontrées par les individus et les entreprises pour avoir accès à la formation. Il s'agit de sortir d'une logique d'offre de produits et de prestations contraignantes pour l'utilisateur pour mettre à disposition, de manière flexible et individualisée, des ressources humaines et matériel, sur sites ou à distance. Ces systèmes commencent à se généraliser mais restent actuellement encore minoritaires et mal connus des responsables d'entreprises et des PME/PMI en particulier, alors même que ces nouvelles modalités de formation représentent, pour elles, une réelle opportunité et une alternative crédible aux systèmes classiques de formation.

III. DES REponses POTENTIELLES MAIS PEU EXPLOITEES

(Problématique des APP)

Face à ces réalités, il existe des potentialités de réponses à condition d'améliorer la relation entre la définition et l'expression des besoins de formation d'une part et la construction des réponses de la part des professionnels de la formation continue d'autre part.

a) Les opportunités des services proposés par le réseau des APP

Le réseau des APP en raison de sa mission d'intervention en direction des publics de faible niveau de quali-

cation ou de formation, et de son expérience dans le domaine de la formation individualisée sur les domaines de formation générale et des savoirs de base s'est efforcé depuis plusieurs années de transférer significativement son savoir faire acquis avec les demandeurs d'emploi vers la formation des salariés des PME/PMI. Cette ouverture répondait à des préoccupations relatives au maintien de l'employabilité des salariés les plus fragilisés par les évolutions des entreprises et à une prévention du chômage. Par ailleurs, les APP ont pour vocation

d'être des lieux de formation ouverts à tous les publics qu'ils soient demandeurs d'emploi ou salariés, sites de formation à taille humaine travaillant dans un esprit de proximité et contribuant au développement local.

Les enseignements tirés des efforts d'ouverture et en particulier dans le cadre de projets européens (projet de partenariat avec les CCI et projet ADAPT en Alsace) montrent qu'il est possible de construire des dispositifs pertinents pour les PME/PMI avec une qualité de service qui favorise un accès plus important des salariés de ces entreprises à la formation. Les actions menées dans le cadre de ces projets ont fait ressortir, entre autres, deux points forts du savoir-faire des APP face aux besoins des entreprises: la réponse de proximité et l'approche pédagogique centrée sur le développement de l'autonomie dans les apprentissages, autonomie qu'il est possible de généraliser dans des approches intégrées formation et situations réelles de travail.

b) Les freins au développement de la formation vers les salariés des PME/PMI

En phase de dissémination de ces projets ou de généralisation à l'ensemble du réseau, il apparaît qu'un déficit d'information réciproque sur les réalités des entreprises d'un côté et des opportunités offertes par le réseau des APP handicapent le développement de telles prestations de services. Du côté des formateurs, une professionnalisation spécifique à l'intervention auprès des PME/PMI s'avère nécessaire.

En respect de la logique de leur offre, le réseau des APP n'envisage pas de se lancer dans des opérations " marketing " en direction des PME/PMI qui, d'ailleurs, ne permettraient pas de différencier leur approche originale d'une offre classique à la communication commerciale efficace, employant des termes en vogue tels que formation à la carte, nouvelles technologies etc...). Il s'agit de créer de multiples occasions de rencontres d'informations, de dialogue et de confrontation entre responsables d'entreprise, acteurs des organismes paritaires en charge des fonds de formation, des représentants des entreprises, CCI, branches professionnelles et responsables et formateurs d'APP.

Perspectives.

Il s'agit de ré-équilibrer le bénéfice de la formation professionnelle vers les salariés peu qualifiés ou de faible niveau de formation, lutter contre l'exclusion des personnes les moins qualifiés, promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et la formation tout au long de la vie.

Les actions à mettre en place visent trois objectifs :

- Faciliter l'accès à la formation pour les salariés des PME/PMI en tenant compte des contraintes propres des entreprises (disponibilités des personnels, coût de la formation, besoins hétérogènes, isolement géographique, formation en temps réel).
- Proposer des systèmes-ressources en matière de formation aux savoirs de base reliés aux situations réelles de travail.
- Offrir aux PME/PMI des services intégrés conseil-formation pour accompagner les évolutions en terme d'organisation du travail et évolution des compétences.

Trois modes de réponses articulées entre elles sont à mettre en place :

- Permettre aux PME/PMI de disposer d'un réseau territorial de proximité de formation ouverte et à distance capable de répondre en termes de formations sur mesure
- Instaurer entre responsables d'entreprises et formateurs une nouvelle relation commanditaire/prestataire où la réponse adoptée aux besoins de formation serait co-construite entre le commanditaire et le prestataire de formation
- Développer avec les interfaces professionnelles (OPCA, CCI ou branches professionnelles) des interventions articulées entre conseil en entreprise (organisation, management, GRH) et formation de façon à assurer aux PME/PMI une continuité d'accompagnement dans leurs démarches d'évolution ou de restructuration.

C'est à partir de cette analyse générale qu'il appartient aux APP sur leurs sites et/ou en réseau régional et/ou au niveau national de développer des partenariats et des actions. Il conviendrait au cours des prochains mois, au travers d'une large consultation du réseau et dans un esprit de coopérations larges de conduire " en simultanément " des travaux d'études, des actions de formation/sensibilisation tant des formateurs que des décideurs (consulaires, OPCA, responsables d'organismes de formation, responsables d'entreprises, élus), des expérimentations, des actions en vraie grandeur.

Il appartient au réseau de réunir les compétences et les moyens nécessaires (fonds européens, régionaux, OPCA,...) pour construire des projets ambitieux répondant à la hauteur des enjeux. IOTA+ poursuivra ses interventions en ce sens et soutiendra toutes les initiatives.

Texte écrit par Claire Boîteux en mars 2000.

Introduction et conclusion : IOTA +

Enquête APP/CCI

En quelques chiffres : les emplois peu qualifiés en entreprise

- 4300 000 emplois peu qualifiés, soit un salarié sur cinq en France (INSEE, Enquête Emploi, mars 1994)
- 74 % de femmes dans les métiers non qualifiés, soit une proportion quatre fois plus importante que dans les métiers qualifiés
- 28 % des emplois peu qualifiés sont à temps partiel
- 33 % de jeunes de moins de 25 ans occupent un emploi non qualifié (contre 20 % pour les salariés de 25 à 60 ans)

Source: OFEM juillet 1998

D'après un sondage AGEFOS-PME fait dans 401 entreprises en 2000, le personnel prioritaire pour la formation serait constitué pour 21 % d'ouvriers et employés non qualifiés, le taux le plus élevé étant de 40 % pour les ouvriers qualifiés.

EN APP

En 1999 :

32762 salariés tous statuts confondus ont suivi une formation en APP, dont 13421 salariés de droit commun (hors contrats " aidés ")

En 2000 : un peu plus de 33000 salariés, dont environ 14000 salariés de droit commun.

Source: Tableaux statistiques APP

Les résultats du projet APP/CCI (1) dont le bulletin a rendu compte à plusieurs reprises (n° 36, 37, 39) ont fait l'objet, depuis un an, de journées de présentation tant régionales (Alsace, Champagne-Ardenne, Poitou-Charentes, Franche Comté...) que nationale (journée nationale à Paris en novembre 1999, colloque du FF-FOD à Poitiers en mars 2000).

Le texte ci-après reprend pour l'essentiel l'intervention d'Igor Malceff (OFEM/CCIP) au colloque de Poitiers, en particulier des éléments d'analyse qualitative des résultats de cette enquête réalisée sur les emplois peu qualifiés dans le secteur des services. Son but était double: recueillir auprès des chefs d'entreprise ou directeurs des ressources humaines, des informations sur leur besoin en formation, comment envisagent-ils d'y répondre et d'autre part, voir si une prestation APP offrait une bonne réponse, comment l'APP pouvait l'adapter aux salariés. Au cours de cette étude, les chambres de commerce et d'industrie ont apporté leur connaissance de l'entreprise et de ses dirigeants, les APP des propositions de réponses individualisées,

adaptées pour la formation des personnels peu qualifiés.

L'étude a été réalisée auprès de 700 entreprises, dans sept régions, sur une population de 25 000 salariés. Les postes non qualifiés représentaient 40 à 50 % des postes. Ils sont occupés dans 45 % des cas par du personnel non qualifié, mais dans 37 % des cas par des gens qualifiés (mais pas dans les métiers de services) ou non, et dans 16 % des cas uniquement par du personnel qualifié.

Pour les postes risquant de disparaître, la solution envisagée dans 50 % des cas est la réduction d'effectifs. Il y a donc un travail de formation à mener pour permettre à ces salariés de continuer à exercer une activité. Pour les postes inchangés, la réponse positive à un besoin de formation du personnel est de 50 %. Dans les petites structures (la plupart des entreprises vues comptent moins de dix salariés), on y connaît bien le salarié et il n'est pas forcément envisagé de formation pour lui.

Le premier critère d'évolution d'un poste est lié aux exigences accrues

de la clientèle. Dans les petites entreprises, le personnel peu qualifié est au contact de la clientèle. C'est donc le premier facteur qui peut motiver un chef d'entreprise pour déclencher une formation. Les autres facteurs sont le développement de l'activité, l'arrivée des nouvelles technologies, l'achat de matériel, la restructuration du secteur d'activité, la mise en place de la loi sur les 35 heures.

Comme exemple de formation, on peut citer des actions menées dans le Var: sensibilisation à internet, facilitation de l'accès de tous aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les formations dans ce domaine ne sont pas toujours adaptées aux petites structures. Il y a de nouvelles pratiques de formation à mettre en place.

En ce qui concerne l'embauche, les candidatures spontanées et l'ANPE sont les moyens qui arrivent en tête; on note une certaine relance de l'emploi, dans la mesure où 60 % des embauches prévues sont pour des CDI.

Lorsqu'on interroge sur la tranche d'âge dans laquelle les chefs d'entre-

prise envisagent de recruter, 30 % répondent « sans importance ». 56 % pensent rencontrer des difficultés dans le recrutement. Les raisons invoquées sont le manque d'envie de travailler du candidat, l'exigence de l'entreprise en matière d'attitude et de comportement, le manque de motivation du candidat, et le salaire peu motivant.

La notion de travail en équipe est le premier critère cité parmi les compétences nécessaires pour les postes non qualifiés; les suivants sont les connaissances générales en matière d'expression écrite et orale, et les compétences professionnelles et commerciales, très liées aux notions de comportement.

La préférence est donnée à la formation interne à l'entreprise par un tuteur (39 %), mais 29 % se prononcent pour une formation à la fois interne et externe. On envoie souvent en formation à l'extérieur les per-

sonnes qualifiées; les moins qualifiées sont en formation interne. Il y a dans tous les cas un besoin global d'outils. 67 % sont plutôt favorables à une formation pendant le temps de travail.

Les actions de formation prévues sont dans 57 % des cas destinées à une adaptation au poste de travail sans qualification reconnue.

Des questions portaient sur l'utilisation des nouvelles technologies: les entreprises ont de plus en plus un accès à internet. Certaines utilisent déjà les nouvelles technologies pour la formation. Mais il est très difficile de donner des chiffres dans ce domaine, car ils sont dépassés en permanence.

83 % des personnes interrogées disent ne pas penser avoir de problème à trouver une formation adaptée, mais 63 % considèrent néanmoins qu'il est nécessaire de créer des formations spécifiques aux métiers de service.

Les chefs d'entreprise sont ouverts à des formations nouvelles et adaptées aux contraintes de l'entreprise. Dans ce domaine, il y a donc matière à innovation.

Le projet APP/CCI est actuellement en phase d'évaluation. Des journées de présentation des résultats et de la démarche sont organisées à la demande. Certaines régions étudient la possibilité de poursuivre le travail d'étude au travers d'un partenariat entre le réseau APP et celui des CCI, voire de l'étendre aux autres réseaux consulaires et à des OPCA. **L'objectif reste, aujourd'hui comme hier, de sensibiliser les équipes des APP à l'approche entreprise, de constituer des partenariats concrets pour permettre l'accès à la formation d'un nombre croissant de salariés peu qualifiés à la formation.**

(1) Projet piloté par l'OFEM/CCIP et IOTA+, mis en œuvre sur 7 territoires, associant CCI et APP. Il bénéficie du soutien du FSE.

Contact: Thierry Paquet — Pour commander l'étude : OFEM de la CCIP 19, rue Lord Byron — 75008 Paris — Tél. : 0155657650.
Michel Tétart – Algora-Iota + — iota.tetart@app.tm.fr — Etude accessible via internet sur le site APP, www.app.tm.fr rubrique "ressources APP".

APP Fondespierre à Castries (Languedoc - Roussillon) :

Comment l'approche pédagogique de l'APP permet à une entreprise de développer le "capital de temps de formation" ⁽¹⁾.

FICHE TECHNIQUE

ENTREPRISE :	Centrale régionale d'approvisionnement dans la grande distribution 500 personnes, (développant de nombreux métiers sur un site vaste)
COMMANDE :	Sessions de remise à niveau " maths/français/culture générale ".
OBJECTIF :	Faciliter la communication y compris professionnelle (rédaction de mémos)
GROUPE CIBLE :	Tout statut (exécution, agent de maîtrise), tout niveau (IV au VI). 20 personnes ciblées, 12 ont pu être mobilisées.
REPOSE :	Information collective avec l'employeur Evaluation des candidats Proposition d'action, organisation des groupes et des horaires. Signature de la convention avec l'entreprise. Déroulement des ateliers.
SUPPORTS :	Ceux des APP, pas de multimedia dans cette première phase.
ORGANISATION :	2 séances hebdomadaires sur 5 mois. Salle dédiée dans l'entreprise avec une armoire pour une documentation de base consultable en dehors des séances "Hot line" : les stagiaires peuvent contacter la formatrice.
ENCADREMENT :	1 formatrice permanente de l'APP

Contact : Fanny Dautry, fondespierre@wanadoo.fr

Fondespierre est une structure gestionnaire de plusieurs activités; parmi celles-ci, un centre de formation professionnelle qui propose des formations qualifiantes et de premier niveau pour tout public, y compris des salariés d'entreprise. Le centre a développé très tôt un APP (un des plus anciens du Languedoc-Roussillon) qui a profité de la " force de frappe " que représente un centre ancré dans les pratiques de formation professionnelle (Fondespierre est membre de la Fédération de la Formation Professionnelle). En échange, l'APP, au-delà de ses activités propres, apporte son ingénierie de formation individualisée à certaines activités du centre. Avec cette action de capital de temps de formation, Fondespierre a franchi une nouvelle étape.

L'entreprise concernée avait déjà commandé des prestations de formation à Fondespierre. Par ailleurs, notre expérience des formations en alternance nous avait conduit à tisser des liens avec cette entreprise. Une action de communication lui avait permis d'apprécier les réponses de formation que pouvait lui apporter Fondespierre, et, en particulier la formation individualisée développée par l'APP. De plus, l'aspect " réseau national " dont l'APP était partie prenante, rassurait, avec sa méthodologie d'accueil, de contractualisation et d'utilisation souple.

C'est dans ce sens que l'achat de la prestation relevant du capital temps de formation, constitue une nouvelle étape :

1°) pour l'entreprise, il s'agissait de trouver une autre forme de réponse de formation que celle liée au plan de formation classique. Ceci a été mis en évidence dans la communication interne où l'action de formation est présentée comme "une dynamique différente de celle du plan de formation" et où "contrairement au plan, c'est le salarié lui-même qui demande à y participer".

2°) pour l'organisme de formation, une telle commande se situe à la charnière toujours délicate "accompagnement/formation", aussi bien pour l'institution-entreprise que pour ses salariés-stagiaires. Il n'y a pas eu pour autant de difficulté pour passer de la formation projetée à la réponse proposée par l'APP: détacher un atelier permanent, formateurs APP compris, au sein même de l'entreprise.

Techniquement, la prestation reste classique, surtout pour un APP. La commande, " offrir une possibilité de remise à niveau afin d'améliorer des capacités d'expres-

sion ", est également assez traditionnelle. Le descriptif de l'action pourrait même décevoir les " vieux routiers des APP ". Le contexte, par contre est plus impliquant.

Par l'utilisation du capital de temps de formation, l'entreprise ouvre un champ social d'intervention, car celui-ci côtoie de très près celui du développement des compétences professionnelles. Le prestataire de formation doit intégrer cette nouvelle donnée et s'inscrire de fait dans cette polyvalence, ne serait-ce que parce que les stagiaires la vivent au quotidien de leur vie professionnelle.

Pour que l'action inscrite dans le capital de temps de formation fonctionne, il faut que la démarche des salariés soit réellement volontaire. Tout formateur sait que personne n'investit à perte, surtout pas en matière d'apprentissage. La même préoccupation doit être partagée entre le prestataire de formation et l'entreprise. Techniquement, ce contexte nécessite une réponse globale, surtout dans sa période de lancement; cette réponse prend en outre une inscription dans l'espace: la formation doit être " de proximité ". L'entreprise avait pu vérifier que sans ces ingrédients, l'action est vouée à l'échec (Fondespierre reprenait une expérience ratée).

Le contrat passé avec l'entreprise ne reprend évidemment pas ces attendus. Mais il faut se rendre compte que le contexte décrit ci-dessus est celui qui dominera le paysage de la formation professionnelle commandée par les entreprises. Et il en est de même pour les prestations appelées par les marchés publics, à la lumière des changements actés ou en perspective (PNAE, PARE/PAP, projet de loi sur la modernisation sociale et la VAP, etc).

L'APP a été un moyen de réponse globale à une commande d'entreprise plus complexe qu'il n'y pouvait paraître, il n'a eu qu'à décrire le " comment ? ". Nous avons fait jouer un label, celui des APP, car sans une connaissance a priori de ce label par l'entreprise et sans introduction de celui-ci par le prestataire de formation, l'opération n'aurait pas abouti.

C'est la problématique de l'APP qui veut pénétrer l'entreprise: savoir communiquer ce savoir-faire sans pareil dans la formation professionnelle en utilisant une approche et un langage qui doivent sacrifier aux exigences du marché des entreprises.

Contact: R. Lefort, directeur de Fondespierre
e-mail: r.lefort@wanadoo.fr

(1) Le " capital de temps de formation " a pour objet de permettre à un salarié de suivre au cours de sa vie professionnelle, à sa demande, pendant le temps de travail, des actions de formation comprises dans le plan de formation de son entreprise, dans le but de se perfectionner professionnellement, d'élargir ou d'accroître sa qualification. Sa mise en œuvre a été confiée aux partenaires sociaux. (art. L932-2 du Code du travail).

L'APP de Vitry-le-François (Champagne - Ardenne) :

La mise en place d'une antenne en milieu rural, ou " Comment développer les formations générales en intégrant les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication "

Dans l'objectif de développer son activité de formation vers de nouveaux publics, l'Atelier de Pédagogie Personnalisée de Vitry le François a inauguré, le 6 avril 2000, sa première antenne A.P.P. en milieu rural, à Pargny sur Saulx, localité qui vit uniquement de l'usine implantée sur son territoire. La mise en place d'un tel dispositif a demandé un travail conséquent tant dans l'étude des besoins qu'à travers la phase d'ingénierie de formation, sans omettre l'analyse de la faisabilité commerciale.

Un bassin particulier

Le choix du site d'implantation de l'antenne est parti d'une rencontre entre le coordonnateur de l'APP de Vitry le François et le maire de la commune d'accueil, Pargny sur Saulx. Cette rencontre a eu lieu lors d'un forum-emploi organisé au sein de ce village de 2200 habitants où le coordonnateur était venu présenter la structure APP à l'ensemble de la population. Le maire ainsi que l'ensemble de l'auditoire ont été très réceptifs et intéressés, mais un obstacle important empêche une majeure partie de ce public de venir fréquenter l'APP : le manque de mobilité.

En effet, ce bassin est situé au centre même d'un triangle géographique à 15 km de chaque sommet (Vitry le François/Saint Dizier/Bar le Duc) et les voies de communication reliant chaque ville sont extrêmement mal desservies.

Ensuite, l'histoire voulait que la majorité des actifs soit embauchée systématiquement dans les deux entreprises importantes de Pargny :

- les tuileries Huguenot Féral,
- la société Orflam (fabrique de briquets) aujourd'hui disparue.

On y travaillait de père en fils depuis des générations, mais à présent les quelques recrutements se font sur des postes demandant un niveau de

qualification que ne possède pas une forte majorité de la population (public faiblement qualifié).

L'ensemble de ces phénomènes explique un taux de chômage relativement élevé : plus de 15 %. L'implantation d'une antenne APP sur ce bassin relevait donc de la logique et pouvait apporter une bouffée d'oxygène sur la commune.

Une ingénierie de formation en chantier

L'étude des besoins

L'étape de recensement des besoins était primordiale pour déterminer le potentiel formation sur le bassin.

Nous avons fait appel à différents partenaires côtoyant régulièrement la population pour évaluer les besoins : la Mission Locale, la Circonscription de Solidarité Départementale, l'AFOCES 51, la mairie de Pargny, le collège du bassin, l'Espace projet, le SPE local (ANPE, DDTEFP, DDASS, AFPA), le Conseiller en Formation Continue du GRETA de Vitry le François chargé du développement de l'activité vers les entreprises sur ce secteur. Cette démarche a permis en outre d'impliquer directement les acteurs dans le projet, de faciliter leur adhésion.

La remontée d'informations entreprise par ces structures a abouti à la synthèse suivante :

- environ 90 personnes repérées comme ayant un besoin réel de formation (demandeurs d'emploi, C.E.S., emploi-jeunes...) et 200 entreprises identifiées,

- des niveaux de qualification relativement faibles en général (niveau V voire VI),

- des objectifs de formation divers et variés (remise à niveau générale, préparation de concours, préparation de diplôme, initiation informatique...).

Conclusion : l'opportunité d'ouverture d'antenne APP était largement vérifiée.

Le partenariat

Il est un point clé dans le montage du dispositif car un partenariat fort permet :

- de faciliter la communication du dispositif auprès des acteurs locaux,
- de participer au repérage des futurs apprenants,
- d'orienter de la manière la plus large le public vers l'antenne,
- d'apporter une aide technique au montage du dispositif,
- d'aider financièrement à la création de l'antenne.

Ce partenariat s'est concrétisé par la participation au projet du sous-préfet de Vitry-le-François, du

conseiller général du canton, du maire de Pargny-sur-Saulx, du collègue du bassin, de la DAFCO et de toutes les structures ayant participé à l'étude des besoins

L'architecture organisationnelle

L'organisation de cette antenne en milieu rural a demandé une attention particulière.

On devait y retrouver toutes les phases d'organisation spécifiques à un APP tout en y ajoutant la difficulté de distance. Le principe de FOAD a été naturellement adopté mais il implique que l'apprenant se retrouve en autonomie pendant une partie plus ou moins importante de sa formation du fait de la non présence du formateur sur le lieu d'apprentissage.

Cette autonomie a pu être facilement maîtrisée par la désignation d'un accompagnateur permanent sur l'antenne pour assister les stagiaires dans leurs progressions pédagogiques.

Ce poste d'accompagnateur a fait l'objet d'une création d'un emploi-jeune pris en charge par la commune.

Les parcours de formation proposés reposent sur une alternance de passages sur supports papier en présentiel avec l'accompagnateur, de passage sur micro-ordinateur, sur livres, sur sites internet...

L'organisation des plages d'ouverture de l'antenne a permis d'identifier les séquences en présentiel et les séquences permettant l'enseignement à distance avec un formateur basé à l'APP de Vitry le François grâce à la visioconférence, la prise en main à distance avec PC ANYWHERE et le téléphone fax. L'accompagnateur est également présent pour rétablir les éventuels problèmes techniques.

L'investissement est donc encore important aujourd'hui dans la production de progressions pédago-

giques permettant d'alterner les différents supports.

On retrouve également sur cette antenne les étapes identiques à un APP traditionnel : accueil, positionnement, restitution, projets pédagogiques, suivi... qui sont assurés tant sur Pargny que sur Vitry. Les corrections sont effectuées par les formateurs de Vitry (retour fax, courrier...) ainsi que les réajustements de parcours.

Les stagiaires bénéficient également des ressources documentaires mises à disposition par la nouvelle médiathèque inaugurée récemment et juxtaposée à l'antenne.

La faisabilité commerciale

Avant de lancer cette antenne, nous avons voulu étudier la faisabilité commerciale du dispositif pour pouvoir nous mettre à la recherche des moyens de financement.

L'étude des coûts

Quatre étapes ont été déterminées et évaluées pour assurer le bon fonctionnement de l'antenne :

- la phase d'ingénierie du projet et de production pédagogique évaluée à 92600 francs,
- la phase action de marketing (outil de communication, frais d'inauguration...) évaluée à 24600 francs,
- la phase d'équipement matériel (6 micro, 3 imprimantes, mobilier...) pour 121807 francs,
- la phase de fonctionnement évaluée à 380307 francs.

La recherche des moyens de financement

Ces moyens ont pu être trouvés tant à l'interne qu'à l'externe de l'APP. Un dossier a été déposé auprès de la DRTEFP dans le cadre du programme FORE et a permis d'obtenir une première enveloppe de 72400 francs pour les deux premières phases et une seconde enveloppe de

80645 francs pour l'équipement matériel de l'antenne. Les compléments de financement proviennent de la commune de Pargny (mobilier, emploi-jeune), du GRETA de Vitry, support de l'APP et de l'APP de Vitry lui-même.

Le fonctionnement est assuré par un complément d'heures sur la convention FFPPS gérée par la DRTEFP ainsi que par les sources habituelles (Entreprise, Etat...).

Le plan d'action commerciale

Il a été travaillé par l'équipe avec le référent spécialisé dans la communication auprès de la DAFCO de Reims et a permis d'aboutir à un échéancier où on y retrouve les phases de mailing d'information, les communiqués de presse, les cartons d'invitation à l'inauguration, la création de plaquettes de communication, les courriers de remerciement, les relances clients...

Ce plan est d'une importance capitale et a permis la bonne médiatisation de cette antenne.

Conclusion : L'ouverture d'une antenne APP en milieu rural intégrant les NTIC demande donc un travail long et fastidieux mais aussi très intéressant et très motivant pour l'équipe pédagogique. Un tel dispositif permet de travailler sur de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles techniques pédagogiques et devient la clé, un outil précieux dans le développement territorial.

contact : David Cognat
coordonnateur de l'APP de Vitry le François
E-mail : app.vitrylefrançois@app.tm.fr

APP, Europe et entreprises... Le projet CADFOM

Les 16 et 17 novembre 2000 s'est déroulé à Chartres le dernier séminaire du projet CADFOM (Création ou Adaptation de Dispositifs de Formations Ouvertes Multiressources), porté pendant trois ans par le GRETA de Chartres. Plusieurs APP se sont impliqués dans les recherches et les travaux collectifs : Dreux, Romorantin, Nogent-Chateaudun (région Centre), Castries (région Languedoc – Roussillon), chacun d'eux avec le concours de leur organisme support (trois GRETA et une association : Fondespierre). Les autres partenaires français étaient : le centre de ressources d'Elbeuf (GRETA), Foggara (ingénierie et conseil), IOTA + et deux entreprises oeuvrant pour la formation de leurs salariés peu qualifiés : Beaufour Ipsen à Dreux (industrie pharmaceutique) et Paulstra SNC à Chateaudun (industrie automobile).

Nous avons aussi plusieurs partenaires européens :

- une entreprise anglaise de production d'outils multimédias : Enlightenment Production ;
- un organisme sicilien de conseil en formation : Proteo ;
- une entreprise allemande de production d'outils et de formation : Youandi ;
- une entreprise grecque d'ingénierie de formation et de production d'outils : Zeus ;
- deux organismes grecs de formation et de conseil : Idec et Kek Kronos.

Donc un partenariat large. ! Mais des contributions inégales... Et nous avons perdu en route notre partenaire allemand et un des partenaires grecs.

Nous avons orienté nos actions sur deux axes ambitieux :

- **prévenir l'exclusion de personnes menacées par l'évolution du marché du travail ;**
- **faire évoluer dispositifs et acteurs de la formation (ouverture, souplesse, diversification.).**

Chacun des partenaires s'est positionné sur un ou plusieurs des champs d'investigation, de création ou d'adaptation suivants : culture générale de base — compétences transversales — aptitudes à l'emploi et à l'activité professionnelle — autonomie d'utilisation des T.I.C.E.

Nous nous sommes réunis souvent, puisqu'au total 9 séminaires ont été réalisés (trois par année) :

- séminaires nationaux : Chartres (02/98); Castries (12/98); Elbeuf (05/99); Dreux (02/00)
- séminaires transnationaux : Chartres (04/98); Athènes (03/99); Palerme (09/99); Liverpool (05/00); Chartres (11/00).

Quant aux résultats, nous n'avons pas ici la place de les détailler, mais ils sont consultables sur le site CADFOM créé en cours de projet (vous en trouverez l'adresse en fin d'article). Ils sont regroupés en trois catégories :

- outils ou dispositifs repérés, analysés et sélectionnés (pédagogiques ou méthodologiques) repérage du public et de ses capacités, évaluation de la capacité d'apprendre à apprendre, outils d'auto-formation, guide pour l'apprentissage autonome...
- outils créés ou adaptés : cours en ligne sur la connaissance de l'outil informatique, apprentissage autonome en biologie, etc.
- référentiels : projet (à développer) de référentiel des métiers de la formation (intégrant la dimension de l'apprentissage en centre de ressources); esquisse de référentiel de formation de formateurs...

En outre nous avons créé des outils d'information et de communication : une plaquette CADFOM commune, un CD ROM incluant l'ensemble des informations disponibles sur le site CADFOM, des cassettes Vidéo présentant les partenaires (certains d'entre eux)...

A propos de la formation de salariés d'entreprises, nous avons bénéficié des témoignages des deux entreprises impliquées dans le projet. Lors du séminaire de clôture à Chartres, la responsable de formation chez Paulstra SNC nous a présenté un dispositif agé de dix ans déjà, dont le but est de permettre à des salariés opérationnels sur leur poste, d'élever leur niveau de formation générale pour être capable d'entreprendre une formation qualifiante rendue nécessaire surtout par les engagements "Qualité" que l'entreprise a souscrits avec ses clients (les principales marques automobiles au monde). **Il s'agit d'abord de les amener à comprendre, à conceptualiser ce qu'ils savent déjà**

faire (par automatisme), et à communiquer à propos de leurs pratiques (compte-rendu de résultats, d'incidents, de données quantitatives et qualitatives, compréhension de consignes, de plans, etc.).

Quelques aspects notables de ce témoignage :

- le fait que tous les niveaux hiérarchiques sont impliqués dans le système de formation, d'une façon ou d'une autre (cf. la notion "d'entreprise apprenante");
- l'étroite collaboration, dans la durée, entre l'entreprise et l'organisme de formation extérieur (en fait plusieurs organismes sont impliqués sur l'ensemble du dispositif);
- les approches pédagogiques choisies, qui tiennent compte à la fois des niveaux de connaissances, des motivations et des centres d'intérêt des apprenants;
- la volonté exprimée par l'entreprise de décloisonner les actions de formation (mixage entre ateliers) et d'aller progressivement vers une utilisation des T.I.C.E.

En guise de synthèse :

- la question de l'organisation et des modes d'utilisation de "centres de ressources" a été centrale dans nos réflexions et nos débats;
- il nous a fallu tout ce temps pour parvenir à une collaboration en profondeur et à un haut niveau de discussion (cf. dernier séminaire);
- nous nous retrouvons en fin de projet avec au moins autant de questions que de résultats tangibles, mais elles sont nouvelles ou beaucoup mieux posées qu'au départ;
- et... last but not the least, les APP n'ont été que peu valorisés "en tant que tels", bien qu'ayant été au cœur de la conception du projet de départ.

Rédaction: Jacques Perraud — Foggara
(perraud.jacques@wanadoo.fr)
Contact: François Le Guillou, chef de projet,
GRETA de Chartres (gretacn28@wanadoo.fr)
Site CADFOM: <http://perso.3dnet.fr/cadfom>

Projet européen " L'APP s'adapte aux salariés "

Les résultats de ce projet, qui a déjà été présenté dans le bulletin numéro 42, ont été donnés au cours d'une réunion de fin de projet le 15 décembre 2000 au Centre socio-culturel de Lingolsheim. Etaient conviés tous les opérateurs et responsables du projet, qui ont manifesté leur satisfaction quand à la réussite des objectifs visés et la grande richesse d'expériences acquises tout au long de son déroulement. En plus de l'acquisition d'une meilleure maîtrise de conduite de projet européen, cette action a permis de mettre en place le site internet des APP d'Alsace, la création d'un CD-Rom et d'atteindre et de dépasser l'objectif final, la formation de salariés d'entreprises, puisque les 6 APP impliqués ont accueilli 3 fois plus de salariés que prévu initialement (706 salariés avec 41206 heures de formation). Le CD-Rom explique la démarche, le déroulement de l'action, l'approche près des entreprises, la formation des formateurs APP, et peut être un outil très utile pour toute personne intéressée par le sujet. **Il sera mis en ligne et consultable dès mars, sur le site Alsace : www.app-alsace.com**

Contact: Catherine Bachschmidt, APP de Pulversheim – e-mail: app.pulversheim@app.tm.fr

Interview d'un apprenant APP salarié, ASSAN, de l'APP de Versailles

IOTA+ : *Pourquoi êtes vous à l'APP aujourd'hui ?*

Assan : En fait, je ne sais pas bien lire et écrire. Je ne suis pas beaucoup allé à l'école, jusqu'en 6^e, et il y a longtemps. Je suis là pour évoluer. Pour faire ce que je veux parce que le travail que je fais ne me plaît pas.

IOTA+ : *Quel est votre travail ?*

Assan : Je travaille à l'usine à temps plein. Je suis manutentionnaire, je fais tout et n'importe quoi !

IOTA+ : *Vous travaillez et suivez une formation à l'APP, comment vous organisez-vous ?*

Assan : Je travaille en équipe, soit le matin, soit le soir. Je viens donc à l'APP en fonction de cet emploi du temps. Les journées sont longues, parfois je suis fatigué, mais je veux aller jusqu'au bout...

IOTA+ : *Vous voulez aller jusqu'au bout de votre projet. Quel est-il ?*

Assan : Et bien, au début, je voulais être plombier ou électricien. Aujourd'hui, je voudrais plutôt travailler dans le domaine de l'informatique ou de l'électronique.

IOTA+ : *Comment avez vous appris l'existence de l'APP ?*

Assan : Je me suis renseigné un peu partout. Je voulais savoir comment avancer. C'est la mairie qui m'a parlé pour la première fois de l'APP.

IOTA+ : *Comment s'est passé votre premier contact avec l'APP ?*

Assan : Je me suis présenté à la secrétaire. Elle m'a tout expliqué. Je lui ai demandé si l'APP ressemblait à l'école.

Elle m'a répondu que non, que chacun travaille à son rythme, en fonction de ses besoins.

C'est très bien de travailler seul. De cette façon on peut apprendre "à son niveau" et les formateurs sont toujours là quand on a besoin d'aide.

IOTA+ : *Quelles sont vos activités à l'APP ? Que faites vous précisément ?*

Assan : Depuis mi-avril, je travaille essentiellement le français, la lecture mais aussi l'écriture avec la grammaire, la conjugaison et l'orthographe. Maintenant, je commence aussi les mathématiques puisque je peux lire les questions. J'ai déjà appris beaucoup de choses...

IOTA+ : *Comment ça s'est passé avec les formateurs et les autres personnes à l'APP ?*

Assan : Je n'ai pas beaucoup de contacts avec les autres. Ici, tout le monde se préoccupe de ce qu'il a à faire, à apprendre. Bien sûr, à la pose, je discute un peu quand même. Avec les formateurs, il n'y a pas de problèmes. Ils sont très sympas. Ils répondent toujours à mes questions et, quand je n'ose pas les appeler, ils viennent me voir. Je travaille seul mais je ne me sens jamais seul.

IOTA+ : *Si vous vouliez expliquer à d'autres l'APP, que diriez vous ?*

Assan : Je parle déjà de l'APP à ma famille. Par exemple, ici, on travaille pour soi, à son rythme, sur ce que l'on a besoin d'apprendre. C'est une chance. J'aurai aimé l'avoir eue plus jeune.

Interview réalisée par E. Goyard.
Extrait de "Paroles d'apprenant"

Contact : APP de Versailles – e-mail : app.versailles@app.tm.fr