

# Atelier collaboratif sur le travail d'ingénierie de formation en Cfppa

## SYNTHÈSE ENQUÊTE MARS 2018

### ORIGINE DU PROJET

Au départ, l'équipe « ingénierie de développement » (ID) d'Eduter Ingénierie (avec des personnes-ressources en Cfppa) a fait un certain nombre de constats quant à l'évolution des fonctions d'ingénierie de formation (IF) dans les centres. Ces constats ont été confirmés par une enquête auprès des acteurs régionaux en 2017 et ont permis d'étayer l'idée que les fonctions d'IF vont prendre de l'importance et qu'elles ne sont pas bien connues. Le choix a alors été fait de leur porter une attention particulière à travers une étude préliminaire qui associe un chercheur d'Eduter Recherche à l'équipe ID.

### OBJECTIF

Considérant que le développement des fonctions d'IF répond à plusieurs enjeux – développement des centres, professionnalisation des acteurs, qualité des formations proposées, adaptation à l'évolution des publics, adaptation aux besoins des territoires, et plus largement développement de la formation professionnelle... – l'objectif est d'organiser un espace de travail et d'investigation collectif avec et par les professionnels. Il s'agit de caractériser leurs activités d'ingénierie de formation, de comprendre à quelles conditions et comment elles se développent (et pourraient se développer prochainement) tant aux niveaux individuels que collectif.

### DEROULEMENT

Dans une phase exploratoire, nous avons conduit, en mars 2018, 28 entretiens d'environ 30 minutes auprès de personnes ayant des fonctions d'IF. Ces entretiens comportaient 3 questions :

- quelles sont vos principales activités en IF ? (*objectif : réaliser un premier repérage du travail d'IF*)
- quelle est l'activité que vous préférez faire en IF ? (*objectif : prendre en compte les investissements personnels*)
- y a-t-il des points-clés ou des questions, dans vos fonctions d'IF, sur lesquels vous voudriez travailler de façon prioritaire avec vos collègues dans le cadre de cette proposition d'atelier collaboratif sur le travail d'IF ? (*objectif : identifier les préoccupations plus ou moins partagées*)

### CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS



Répartis sur 11 régions de France, ils ont de 3 à 30 ans d'ancienneté dans la formation professionnelle (avec une moyenne de 10 ans). 23 ont eu une expérience hors formation professionnelle, majoritairement dans le domaine agricole (8) ou agro-alimentaire (5). 3 ont été enseignants en formation initiale, 2 animateurs, une éducatrice, 2 ont travaillé dans l'insertion, 2 dans le développement, 2 dans l'informatique... La moitié (12) mentionne plusieurs activités professionnelles antérieures. 11 personnes ont travaillé pour la formation professionnelle exclusivement dans leur Cfppa actuel. 16 ont des expériences dans plusieurs structures (de 2 à 7). L'ancienneté en tant que chargé d'IF va de 1 à 27 ans, avec une moyenne de 9 ans dans le Cfppa actuel.

La quotité de temps consacrée à l'IF est très variable, pas toujours facile à estimer, un delta important peut exister entre le temps prévu et le temps réel de travail sur l'IF. La quotité minimale est de 20 % et 6 personnes ont moins d'un tiers de temps de travail sur l'IF ; 7 ont entre 90 et 100 % (moyenne 57 %).

Parmi les personnes qui ont répondu à la question de reconnaissance administrative de leur fonction, une seule a précisé que rien n'est posé sur ses fonctions, une autre qu'il s'agit d'un engagement oral ; 20 voient leur fonction inscrite dans leur contrat de travail ou dans leur fiche de poste et 9 ont des lettres de mission.

## RESTITUTION DES ENTRETIENS : UNE ETAPE DANS UNE DEMARCHE D'INSTAURATION D'UN ATELIER COLLABORATIF

Nous avons choisi de restituer les contenus des entretiens en combinant et comparant les réponses aux trois questions pour tenter de formuler des hypothèses de **questions vives**, qui constitueraient des enjeux pour la profession des chargés d'ingénierie professionnelle. En effet, entre la description des activités (question 1), une hiérarchisation des préférences (2) et la projection sur les enjeux communs à l'ensemble des pairs (3), des contrastes, des valences peuvent laisser transparaître et dessiner des enjeux professionnels cruciaux. Ces **questions vives** n'ont vocation à n'être que des suggestions à soumettre à la sagacité de l'investigation collective. Elles se veulent être des invitations à approfondir, suggérant des impulsions initiales, et sans doute temporaires, pour l'atelier collaboratif.

Pour ce faire, nous proposons de distinguer d'une part les activités qui relèveraient des prérogatives spécifiques à l'IF, et d'autre part les organisations des travaux dans lesquelles elles se réalisent en interactions.

### DES ACTIVITES TRES DIVERSES

Les activités spécifiques à l'ingénierie ne sont pas aisées à repérer avec certitude. Elles semblent d'une part très diverses dans leurs contenus et leurs objets, les buts et motifs poursuivis, les techniques mobilisées, leurs destinataires, les manières dont les chargés d'IF les investissent plus ou moins. D'autre part, la question de leurs limites, des recouvrements et des interférences avec les activités des autres, ou des autres rôles est récurrente. Le périmètre et les coordinations avec les autres acteurs (voir partie suivante sur l'organisation), variables selon les établissements, dessinent alors des domaines d'action parfois considérablement différents. La qualification des activités se complique aussi du fait qu'elles forment un système, dans lequel elles peuvent s'enchaîner, se réaliser de concert, se soutenir et s'entremêler. Les entretiens ne permettent pas de quantifier leur durée ou leur fréquence ; nous nous limiterons ici à une qualification, parfois assortie de leur importance donnée dans les discours tenus par les acteurs.

### DEUX ORIENTATIONS PRINCIPALES

Si l'on cherche à les regrouper, deux orientations principales semblent se dégager : celles qui sont en lien avec les **réponses à appel d'offre** de formation (AO) et celles qui concernent la mise en œuvre de démarche de **prospection et développement** en lien avec les entreprises locales ou un certain nombre d'acteurs socio-économiques. Elles semblent constituer ensemble, selon les fréquences des citations dans les entretiens, une part importante de l'activité des chargés d'IF. Ces deux types d'activité s'avèrent correspondre à des logiques différentes, avec des procédures et processus distincts, et aussi des opérations similaires, voire convergentes. Dans un cas, il s'agit clairement de répondre, de façon plus ou moins normalisée ou procédurale, à une commande. Cela est parfois vécu comme une routine administrative ou comme une pression excessive – « *anxiogène* » – avec des échéances strictes, mais dans tous les cas cette modalité d'action apparaît structurante. Dans l'autre cas, l'enjeu est plutôt de faire émerger et constituer des demandes plus ou moins latentes ou implicites des milieux professionnels (logique souvent valorisée dans les entretiens, mais dont les techniques sont peu explicitées). Dans les deux cas, l'enjeu est de comprendre, de « *décortiquer* » et d'interpréter des besoins en termes d'enjeu de formation professionnelle, de les traduire en projet et de concevoir des formations opérationnelles susceptibles d'y répondre de manière significative et efficiente. Nous y revenons ci-après. Cette traduction requerrait un certain nombre de clés, des domaines du métier.

### L'IMPORTANCE DE LA VEILLE

Ainsi ces deux groupes d'actions semblent être nourris par d'autres, pas forcément clairement identifiées mais citées de façon conséquente : la **veille**, « *c'est la chose la plus importante* ». Multiforme et polyvalente (documentaire, réglementaire, juridique, financière, territoriale locale, par réseaux et par secteurs, échanges informels, contacts variés dans les milieux professionnels, recoupement, vigilance sur les sites d'AO, la concurrence et les acheteurs, etc.), celle-ci associe de façon ambivalente des postures d'attente et de qui-vive, une attention en alerte permanente même en l'absence de stimulant, avec parfois des démarches de suggestions, « *être force de proposition* », ce qui suppose de ne pas rester « *la tête dans le guidon* ». La veille concerne autant l'amont de l'ingénierie, les « *besoins* », les « *potentiels* », les évolutions institutionnelles ou politiques, « *les réformes* », que l'aval de la phase d'ingénierie,

dans le cours de la formation ou à son issue. Elle exige un tissage en interne et en externe, avec des compétences d'interprétations des signaux faibles (« *saisir les expressions* ») ou d'un regard critique des communications tonitruantes.

### TOUT CE QUE RECOUVRE LE MONTAGE DE FORMATIONS

Une partie importante du travail consiste à concevoir ou adapter, à « *monter des formations* ». Cette phase est à l'interface entre l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique et didactique. Elle exige un travail de coordination, qui devient parfois une activité en soi, propre au chargé d'ingénierie, d'autant plus s'il n'est pas spécialiste du secteur professionnel. Que ce soit pour améliorer la qualité de la proposition de formation ou en assurer la faisabilité et l'acceptabilité internes, cette activité est coopérative. Le chargé d'IF alors coordinateur est parfois chef de projet, et a un rôle stratégique de faire tenir ensemble plusieurs exigences de contenus (par rapport aux besoins et aux référentiels), de commercialisation ou de compatibilité budgétaire, d'efficience, d'organisation collective du travail des formateurs et de mobilisation des compétences adéquates, ainsi que d'assurance du recrutement des stagiaires. La conception et la réalisation de formations se ramifient souvent en divers sous-domaines d'activités avec chacun leurs logiques, leurs règles, leurs techniques et leurs rythmes :

- communication, commercialisation, souvent à l'extérieur (entreprises, réunions institutionnelles, salons, forum, etc.) ;
- recrutement, orientation, conseil, positionnement ;
- combinaison ou échafaudage de formats de formation et leurs exigences techniques (individualisation, modularisation, FOAD, usage du numérique, lieu et professionnel accueillant pour les formations en alternance, etc.) ;
- etc.

### NOS ENTREES

Nous avons fait le choix, dans cette étude, de ne pas entrer par la formalisation de l'emploi du chargé d'ingénierie (fiches de mission, de poste, place dans l'organigramme, quotité de travail dévolue à la mission...), mais force est de constater que les conditions d'exercice de l'emploi et l'organisation du travail sont très souvent évoquées par les personnes interrogées. Après avoir mis en évidence les activités diverses des chargés d'ingénierie, nous abordons ici leur organisation.

### UNE DIVERSITE D'ACTIVITES DANS UN ESPACE MULTIDIMENSIONNEL ET MULTIDIRECTIONNEL

Les activités des chargés d'IF sont, nous l'avons vu plus haut, très diversifiées. Les espaces dans lesquels elles se réalisent sont à la fois multidimensionnels (travaille seul, mais pas sans les autres, avec des partenaires variés et différents, avec des objectifs parfois contraires, selon les activités) et multidirectionnels (entre réactivité et proactivité, entre réponse à une demande ou construction d'une offre originale). Ceci génère parfois des contradictions dans lesquelles les chargés d'IF peuvent avoir du mal à se situer, voire à naviguer.

### UNE ORGANISATION EN TENSION

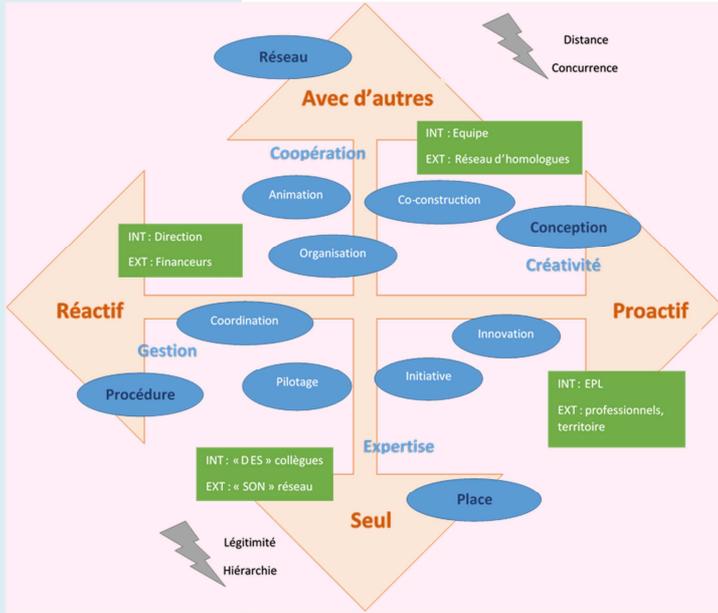
#### *Seul et avec d'autres*

L'organisation du travail des chargés d'ingénierie oscille entre des activités solitaires et des activités collectives.

Les compétences recherchées ne sont pas les mêmes et les conditions du travail différent. Les personnes interrogées évoquent souvent des tensions à ce sujet. Travailler seul et être considéré comme expert en son domaine ne permet pas un positionnement facile auprès des collègues du centre, mais peut apporter une satisfaction à « *être considéré comme un adjoint* » par la direction. De même, travailler avec des pairs, par exemple en réseau régional, procure des satisfactions dans la coconstruction, mais génère des difficultés dues à la distance géographique ou à la concurrence.

### Entre réactivité et proactivité

L'organisation des activités d'IF varie considérablement si ce sont des activités « proactives » ou « réactives ». Dans le premier cas, il s'agit d'imaginer de nouveaux dispositifs, une nouvelle offre de formation, autant dans le fond que



dans la forme. Passer de l'idée au projet et le voir se concrétiser est une source de satisfaction pour bon nombre de personnes interrogées. A l'inverse, l'ingénierie « réactive » consiste à construire la réponse à des demandes de financeurs, et en particulier répondre à des appels d'offre. Cette activité est très diversement vécue, elle peut être rassurante (« procédures claires »), stressante (« cahier des charges et échéances contraignantes »), stimulante (« défis à relever »), rébarbative (« routines »). C'est souvent pour répondre aux appels d'offre que le travail en réseau est évoqué, afin d'augmenter la réactivité, l'efficacité et la rapidité de la réponse.

### DES PARTENARIATS VARIÉS ET DES COMPÉTENCES DIFFÉRENTES À MOBILISER

Ainsi, la tendance aujourd'hui semble être de mener les activités réactives en réseau de chargés d'IF, alors que les activités proactives sont plutôt vécues à l'échelle du centre, avec des formateurs ou de façon solitaire. Mener seul des activités réactives est très peu apprécié et les activités proactives en réseau inter-établissements sont encore peu développées.

Pour chacune de ces combinaisons « visée » / « environnement de travail », les partenariats mobilisés en interne comme en externe sont différents. Quand ils travaillent seuls dans leur centre, les chargés d'ingénierie disent mobiliser « leur réseau », ou bien avoir des difficultés à demander à leurs collègues formateurs de collaborer. Il s'agit donc davantage d'une question de légitimité en interne que de solitude au travail.

La variabilité des caractéristiques de l'organisation des travaux amène les chargés d'ingénierie à mobiliser des capacités tout aussi variées : du pilotage à l'animation, de la coconstruction à l'animation, de l'innovation à l'initiative... chaque situation demande une valence (posture) particulière entre réseau et individu, entre conception et procédure...

### UNE SUITE À CONSTRUIRE ENSEMBLE

Les entretiens conduits au mois de mars 2018 et la restitution proposée ici constituent une première étape d'investigation des activités des chargés d'ingénierie et d'identification de leurs préoccupations. Ce que donnent à voir les professionnels interrogés de ce qu'ils font, ce qu'ils aimeraient travailler et approfondir collectivement relativement aux évolutions importantes du contexte actuel des centres constitue des ressources susceptibles de faire émerger un certain nombre de questions vives à propos de l'ingénierie de formation.

Des ateliers collaboratifs organisés sur l'année scolaire 2018-2019, entre chargés d'ingénierie volontaires, Eduter Ingénierie et Eduter Recherche viseront à circonscrire ces questions, les (re)formuler et y travailler ensemble.

Le but de la démarche proposée est de consolider la construction de la fonction de l'ingénierie de formation et renforcer sa contribution au développement de la formation professionnelle agricole.