

Note de synthèse technique

Enseignements de l'expérience des plateformes labellisées

Source : à partir du retour de 11 questionnaires/13 plateformes labellisées
et travaux en plénière et en sous-groupes lors de la première rencontre de Strasbourg

les 15 et 16 mai 2014

Participants au séminaire

➤ Plateforme UNAFORIS Alsace :

Annie Steiner (représentante territoriale titulaire, DG de l'ISSM), Jean-Michel Klinger (président de la plateforme, président de l'ISSM), Professeur Jean-Georges Juif (président de l'ESTES), Béatrice Muller (DG de l'ESTES), Jean-Claude Murat (représentant territorial suppléant, président de l'IFCAAD), Marie-Adélaïde Christ de Alméida (DG de l'IFCAAD), Jean-François Plateau (DG du CFEJE).

➤ Plateforme UNAFORIS Basse Normandie :

Jean-Yves Allée (président de l'ARRFIS), Jean-Michel Godet (représentant territorial titulaire, DG de l'IRTS).

➤ Plateforme UNAFORIS Bretagne :

Roger Abalain (vice-président de la plateforme, représentant territorial titulaire, président de l'ADSEA 29), Jérôme Wenz (chef de projet de la plateforme, DG d'ASKORIA), Catherine Hurtaud (représentante territoriale suppléante, directrice de l'ITES).

➤ Plateforme UNAFORIS Ile de la Réunion :

Monique Girier (représentante territoriale titulaire, DG de l'IRTS), Alain Moreau (président de l'IRTS), Jean-Yves Gilles (directeur de l'EMAP).

➤ Plateforme UNAFORIS Languedoc-Roussillon :

Gérard Boyer (président du directoire de la plateforme, président de l'IRTS Languedoc-Roussillon), Olivier Jeanne (président de l'IFME APAFASE), Bernard Ollagnon (président de l'IRFFD).

➤ Plateforme UNAFORIS PACA :

Bernard Lion (représentant territorial titulaire, vice-président de l'IMF), Bernadette Roubaud (représentante territoriale suppléante, adjointe de direction à l'ISMC).

➤ Plateforme UNAFORIS Rhône-Alpes (en instance de labellisation) :

Manuel Péliissié (représentant territorial titulaire, DG de l'IREIS).

Animateur et consultant : Patrick Lechaux.

Présidence de la rencontre : Jean-Michel Klinger.

Equipe UNAFORIS : Diane Bossière, directrice générale – Chloé Altwegg-Boussac et Nathalie Bourguet, chargées de mission – Sylvie Coly, assistante de projet – Marie-Christine Legal, assistante de direction.

Plateformes excusées :

Aquitaine, Auvergne, Haute Normandie, Limousin, Midi-Pyrénées (en instance de labellisation), Nord-Pas-de-Calais.

I. Premières réalisations des plateformes

1° Fonction « mutualisation » : les plateformes labellisées ont mis en place au moins une action concernant essentiellement les thématiques suivantes :

- ✓ organisation d'un processus de sélection commun
- ✓ organisation de modules de formation communs
- ✓ harmonisation d'une typologie commune de sujets (niveau V et IV)
- ✓ organisation de commissions par niveau de diplômes
- ✓ mise en place des Centres ressources commun pour les étudiants
- ✓ stratégie commune de formation des tuteurs (alternance intégrative)
- ✓ instauration de séminaire pédagogique pour l'ensemble des formateurs de la plateforme

2° Fonction « recherche, expertise et animation des acteurs sur le territoire » : Les plateformes ont mis en place au moins une action telle que :

- ✓ activités de recherche et d'animation sur le territoire. (manifestations régionales, journées d'études...ex : semaine de l'international en Alsace)
- ✓ partenariats avec une université, plateformes voisines, employeurs, institutions
- ✓ diffusion de travaux de recherche, d'expertise et de veille

3° Fonction « pilotage stratégique et opérationnel » : il existe quelques actions éparses :

- La majorité des plateformes a fait l'objet de conventions signées entre EFTS.
- 3 plateformes se sont constituées en entité juridique associative : Alsace, Bretagne, PACA – Une plateforme travaille à l'élaboration d'un règlement intérieur (Alsace)
- Une étude d'implantation sur un nouveau territoire est en cours.

4° Pas ou très peu d'actions déclarées au niveau plateforme concernant les autres fonctions :

- ✓ Ouverture à l'international (Semaine internationale régionale en Alsace)
- ✓ Offre coordonnée de formation initiale et continue
- ✓ Démarche qualité

II. Premiers enseignements au niveau régional

II.1. Des constantes

1) Les principaux apports des plateformes en interne

La majorité des plateformes labellisées souligne le renforcement des liens entre les établissements de formations la composant. La plateforme dynamise et fédère. Par exemple, des actions de coopération sont mises en œuvre au niveau des centres ressources. Un travail d'équipe inter-établissement et une vie associative se mettent en place.

Deux plateformes évoquent une articulation positive entre les travaux menés au national et ceux menés au niveau des commissions régionales (Bretagne, Alsace)

2) Les principaux apports des plateformes en externe

Toutes les plateformes labellisées font état d'un partenariat élargi depuis leur constitution et la majorité d'entre elles considère être un interlocuteur mieux armé. Elles disposent désormais d'un pouvoir de négociation grâce à une démarche collective et coordonnée, devenant « acteur collectif régional ». Et elles mettent en place une concertation et une synergie pour répondre à des appels d'offres.

Leurs activités et leurs projets ont gagné en visibilité et en lisibilité et bénéficient d'une meilleure reconnaissance vis-à-vis des Conseils Régionaux, DRJSC, OPCA et autres partenaires. Une plateforme souligne l'attractivité qu'elle a acquise par rapport à d'autres organismes de formations non membres.

3) Des étapes apparemment incontournables dans la vie des plateformes

1. poursuivre le travail de dialogue et l'établissement des règles de fonctionnement, commencés avant la labellisation. Notamment, définir s'il peut y avoir engagement à géométrie variable dans la plateforme.
2. approfondir les questions de coopération et de gouvernance : Faut-il tout faire ensemble, tous ensemble ou à quelque uns ? Faut-il aller à une prise de décision à l'unanimité ou à la majorité ? quelle régulation de la concurrence entre les membres ? peut-on la faire disparaître, ou la déplacer ?
3. mener rapidement des actions communes, à la fois stratégiques et opérationnelles, pas forcément nouvelles, mais pour montrer une capacité à faire ensemble, pour être visible politiquement de l'extérieur par une réalisation, au-delà de l'acte de labellisation. Exemple cité : Créer un événement commun, marquant, comme la semaine internationale en Alsace. Cela permet de valoriser l'action collective mais aussi les réalisations de chaque établissement.

4. Continuer à définir un projet de plateforme: s'agit-il de partager un gâteau ou de le développer ? Est-ce un projet pour vivre ensemble ou visant la construction d'une Hepass ? Est-ce un projet entre EFTS ou un projet des EFTS vis-à-vis de l'extérieur ?

Sans hiérarchiser ces points, ils apparaissent incontournables, quel que soit leur ordre d'apparition dans une plateforme, au fur et à mesure du fonctionnement de chaque plateforme et en fonction des difficultés rencontrées.

L'expérience montre que, même si ces questions ont fait l'objet de clarification lors de la négociation du projet de plateforme, elles doivent être remises au travail au fur et à mesure que la plateforme se confronte à des questions concrètes. La coopération à grande échelle sur les 6 fonctions du cahier des charges exige en effet du temps et s'inscrit dans un processus d'approvisionnement et d'apprentissage.

II.2. Des alertes

Les questions de gouvernance et de concurrence sont difficiles.

D'une part parce que les attentes et les priorités peuvent être divergentes entre les partenaires, d'autre part en raison des difficultés à échanger des informations sur certains sujets (situation financière par ex.).

Les équilibres financiers sont précaires

L'inégalité des moyens entre petits et grands EFTS est un obstacle pour s'investir au niveau de la plateforme.

Passer d'une logique individuelle à une logique collective reste difficile

Les associations et établissements de formation sont particulièrement attachés à leurs identités.

II.3. Des pistes de travail au sein des plateformes

Afin de remédier à ces difficultés des axes de travail sont envisagés en interne et en externe, pour favoriser le travail en commun, plusieurs pistes sont évoquées :

➤ **Faire un état des lieux**

- de ce que l'on peut mettre en commun d'un point de vue organisationnel (ex mutualisation du personnel) et pédagogique;
- de ce qu'il est préférable de garder en spécialisation (Valorisation et exploitation des ressources spécifiques de chaque membre de la plateforme dans le développement de projets)
- des points collectivement forts, constituant une première valeur ajoutée de la plateforme (ex : l'offre de formation de niveau 5 à 1, permettre la continuité des parcours, spécificité par rapport au territoire...)

- **Mettre en chantier la vision du dispositif de formation que l'on veut développer** dans cette nouvelle configuration que représente la plateforme : autour de quelles missions, au service de qui ?
- **Déterminer la gouvernance** et le pilotage de la plateforme. Nécessité de délimiter les fonctions et les limites de la gouvernance. Prendre en compte des volontés et les capacités différentes d'engagement (étendue des objets de coopération ; rythme d'approfondissement de la coopération), pour gérer l'hétérogénéité ; adopter un système de gouvernance qui rend possible cette coopération différenciée, évolutive dans le temps.
- **Réguler la concurrence** entre EFTS, par des règles qui ne brident pas les initiatives, tout en reposant sur la confiance (ex : code de bonne conduite dans domaine appel d'offre, de la FI et FC)
- **S'inscrire dans une dynamique de construction d'une culture commune** par des règles, une méthodologie de travail, et des échanges réguliers (faire travailler ensemble tous les niveaux hiérarchiques, travailler l'adhésion et le sentiment d'appartenance des salariés des centres de formation au projet collectif de plateforme ; mobilisation comme force de développement de projets dans ce nouveau cadre).
- **Aborder** progressivement les « sujets qui fâchent » : situation financière des centres ; choix organisationnels, GRH, ...

II.4. Des pistes de travail pour la plateforme vis-à-vis de l'extérieur

Il s'agit d'obtenir la reconnaissance durable de la plateforme comme acteur collectif politique incontournable.

Il est proposé à cette fin, de se situer du point de vue du conseil régional, selon ses références, plutôt que de rester centré sur les problématiques internes à la plateforme.

Cela peut supposer, à première vue, d'être capable de participer à la définition et à la mise en œuvre de l'offre régionale, être capable de proposer des réponses aux conseils régionaux (ex. articulation avec les lycées), améliorer la participation des étudiants à la gouvernance des EFTS, se déterminer par rapport à des adhérents qui ne jouent pas le jeu collectif de la plateforme, etc.

La labellisation a un impact certain sur le moment, mais relatif à terme. C'est une première étape, mais elle ne suffit aucunement à asseoir la crédibilité.

Alors, comment rester crédible, se rendre incontournable, utile et influent en tant que plateformes à l'égard des pouvoirs publics, notamment localement, au-delà d'une action ponctuelle ?

Pistes de travail énoncées en ce sens :

- **Communiquer** de manière constante et pour tous les types de parties prenantes sur les changements en cours (contexte, réglementation, choix, etc.) vis-à-vis de toutes les institutions (Préfet, CR, DRJSCS, CG ...), en affirmant la valeur ajoutée de la plateforme, ses spécificités, son expertise au regard du territoire.
- **Agir au niveau des ressources humaines :**
Par la formation des personnels des EFTS aux changements et par la diversification des profils et des organisations de travail, en vue notamment, du rapprochement avec les universités, au niveau des formations et de la recherche.
- **Adapter l'offre de services :**
Au regard de la nouvelle architecture des diplômes, il s'agira d'être présent sur ce qui se joue pour chaque diplôme et suivre la disjonction éventuelle entre diplômes et métiers.
Adapter l'offre de formation pour répondre au cahier des charges de l'enseignement supérieur, en l'étendant volontairement aux niveaux IV et V.
Relever le défi d'une formation continue complémentaire.
En s'inscrivant dans le droit commun, travailler sur les diplômes et les formations de demain, en y associant/impliquant le monde professionnel.
Créer des Masters avec des universités partenaires et/ou saisir l'opportunité de créer des masters en propre
Développer la formation des cadres
Améliorer la qualité des formations
- **Développer les partenariats** avec les élus, les universités les employeurs, les institutions, les branches professionnelles, les EFTS eux-mêmes... nouer des alliances entre EFTS et avec d'autres organismes éventuellement, sur le territoire régional et /ou hors de ce territoire, adhérents de l'UNAFORIS ou non, pour être de force et de compétences suffisantes.
- **Développer des projets**, notamment dans le domaine de la recherche tout en s'ouvrant à d'autres acteurs, d'autres champs (sanitaire, Economie sociale et solidaire...), et d'autres territoires (international).
- **Se mettre en démarche prospective** : anticiper et préparer l'échéance de 2017 (réforme des territoires) en se mettant en veille dès maintenant, en préparant les rapprochements et en se mettant en ordre de marche. Dans la

perspective des nouvelles régions, redimensionnées, comment arriver à constituer un ensemble dynamique, solidaire, ouvert et efficace ?

Pour cela:

- ✓ Maintenir le cap du projet d'HEPASS en co-construction avec les DRJCSC, CR, CG, les universités, les milieux professionnels, pour ne pas se perdre dans les questions organisationnelles et internes aux plateformes.
- ✓ Trouver une stratégie de formation connectée aux besoins des milieux professionnels : Faire en sorte que les branches utilisent et valorisent les formations proposées par les plateformes.
- ✓ analyser les territoires (périmètre, besoins, ressources) et proposer des projets apportant leur contribution au développement, que ce soit en infra- ou en supra-régional (Question de la mobilité des étudiants, en lien avec la notion de spécificité qu'auront les HEPASS, marketing...).

Exemple 1 : Ile de la Réunion : se resituer dans l'Océan Indien (avec Mayotte, département français mais aussi avec Madagascar) et plus largement dans l'environnement indo-océanique (avec la Nouvelle Calédonie).

Exemple 2 : la Bretagne : travailler l'articulation entre le niveau régional et les métropoles.

III. Premiers enseignements au niveau national

Toutes les questions à traiter ne relèvent pas des plateformes. Des attentes sont formulées sur l'évolution du projet politique initial de l'UNAFORIS, son organisation et ses missions.

- **Refonder le projet politique et stratégique de l'UNAFORIS, ainsi que ses statuts.** construire un argumentaire et un discours politique national clairs qui puissent ensuite être portés et déclinés en région. Par exemple : déterminer si l'objectif est de rassembler le maximum de monde au sein de l'UNAFORIS, ou seulement ceux qui participent aux plateformes. Quelle solidarité entre les membres, pour mener à bien le projet ? Quelle motivation d'adhésion ?
- **Adapter l'organisation régionale UNAFORIS**, en renforçant une représentation régionale utile (travailler le rôle des représentants territoriaux), en phase avec un nouveau paysage dessiné par la reconfiguration régionale et le pouvoir renforcé des Régions sur les formations sociales. Cela suppose de déterminer un modèle de gouvernance clair qui se déclinera au niveau régional avec d'éventuelles spécificités locales.
- **Redéfinir en conséquences les missions de l'UNAFORIS**, au regard des changements du contexte (rôle accru des Régions) et du projet Hepass, qui

reste à préciser. Prendre en compte les plateformes, leur spécificité et leur suivi dans la structuration future de l'UNAFORIS.

- **Prendre compte l'hypothèse où l'Etat ne statuerait pas sur les HEPASS** et qu'aucun cadre national homogène ne vienne les conforter. Le projet de construction de hautes écoles professionnelles se ferait alors sans doute « par le bas », dans des contextes territoriaux très divers et selon des configurations organisationnelles et politiques multiples. Dans cette hypothèse, la plateforme peut devenir laboratoire multi-sites et multi-chantiers d'une réorganisation du dispositif et du processus de formation, favorisant l'émergence progressive d'un nouvel appareil des formations sociales.

Tel est sans doute le défi principal des deux-trois années à venir que l'Unaforis devra chercher à relever en développant une animation de cette fonction de laboratoire. Et ce dans le cadre d'une démarche associant étroitement et de façon prioritaire les Régions et les milieux professionnels comme alliés dans cette dynamique de double coopération : coopération entre institutions de formations sociales et coopération entre elles et l'enseignement supérieur, les lycées, ...

Demande finale des participants

Continuer la dynamique de réflexion entre les plateformes,
mixant administrateurs et directeurs.

*(Cf en annexe la synthèse des 19 réponses au questionnaire de satisfaction
des 1ères journées plateformes des 15 et 16 mai à Strasbourg).*
