



INMF : que cherche le Directeur de l'Ingénierie ?

En avril dernier, la **CGT** de la Direction de l'Ingénierie alertait, dans un tract intitulé « **Urgence à l'INMF** », sur la gravité de la situation au sein de cet Etablissement.

Elle dénonçait, avec le personnel, la politique « **de terre brûlée** » menée par le Directeur de l'Ingénierie à l'encontre de cet établissement et de son personnel : « refus de recrutement et non remplacement des nombreux départs, recours massif à des moyens extérieurs, des conditions et relations de travail graves portant atteinte à la santé mentale et physique des salariés, déresponsabilisation des salariés, dépossession de l'INMF de ses activités fondatrices ».

Pour dénoncer cette situation et alerter le Directeur de l'Ingénierie, le personnel a voté, le 10 avril 2009 une **motion de défiance** à l'encontre de la Direction de l'établissement avec **recours à un droit de retrait** afin de préserver sa santé physique et mentale.

Il prenait la responsabilité, aussi, de continuer les activités essentielles de l'INMF, dans l'attente d'une réponse à sa triple demande :

- résoudre les problèmes graves posés par le management local ;
- construire un véritable projet pour l'INMF en y associant ses salariés ;
- rencontrer le Directeur de l'Ingénierie pour en débattre.

A ce jour aucune suite sérieuse et responsable de la part du Directeur de l'Ingénierie,

Hormis : - la désignation, à sa seule initiative, d'un Consultant et dont il n'a informé les salariés de l'INMF de sa désignation que le 18 mai,
- les entretiens effectués par ce Consultant et terminés le 4 juin dernier ;
- puis l'annonce faite au cours du Comité d'établissement du 17 juin (et seulement parce que les élus ont posé la question), qu'il viendra à une date qu'il « déterminera » plus tard et dans « des conditions » qu'il arrêtera après le passage, de nouveau à Istres du Consultant, pour « restitution », de ce qu'il a entendu,

Alors que les salariés demandent à rencontrer le Directeur de l'ingénierie et ce depuis le 10 avril dernier et bien qu'il se soit engagé à le faire à la mi-juin !

De qui se moque-t-on ? Que cherche le Directeur de l'Ingénierie ? Gagner encore du temps ? Laisser « pourrir » un peu plus la situation ? Pour mieux justifier la liquidation de l'INMF ?

Ne pas laisser faire. Défendre la qualité du service rendu à la Direction de l'Ingénierie et à l'AFPA par l'INMF et par conséquent défendre l'INMF lui même, telle est la volonté de ses salariés.

Ils en ont pris l'initiative en formulant des propositions sérieuses*.

Vous les trouverez ci-après

* propositions communiquées à la Direction Générale, au Secrétaire du CCE, au Directeur de l'Ingénierie.

Montreuil, le 24 juin 2009

Proposition d'éléments constitutifs d'un projet INMF

I – Missions de l'INMF et démarche stratégique de l'Afpa

L'appui pédagogique et technique à la professionnalisation des acteurs ¹ confié à l'INMF comprend quatre missions principales définies comme telles depuis sa création :

- l'appui conseil aux Directions régionales Afpa, et aux centres de formation
- la réalisation d'études pour enrichir ingénieries pédagogique et de formation
- la formation initiale des formateurs et le développement des compétences des salariés de l'Afpa
- l'ingénierie des titres FPA, CIP, ETI et l'animation du réseau des « métiers de la formation et de l'insertion

Ces missions se déclinent sous **différentes formes et types d'actions** contribuant à la professionnalisation, **pour lesquelles nous proposons une évolution en cohérence avec la démarche stratégique de l'Afpa et ses enjeux** : préservation d'une entité nationale, ouverture à de nouveaux marchés et diversification de l'offre, innovations pédagogiques (démarches, outils), innovations organisationnelles, qualité de services.

II – Services rendus par l'INMF et proposition de pistes pour un projet d'établissement

La particularité de l'INMF et sa valeur ajoutée pour l'AFPA :

- ❖ Approche transversale (pédagogique et intersectorielle)

- ❖ **Connaissance des dispositifs, des pratiques au sein des centres et de leurs évolutions (accompagnement des formateurs et contact direct avec l'encadrement opérationnel)**
- ❖ **Lieu de veille et de régulation nationale sur les dispositifs, les pratiques**

L'appui apporté par les ingénieurs de formation de l'INMF se traduit par les prestations, les compétences et les propositions suivantes :

1. Accompagnement des régions Afpa et des centres au changement

Les services actuels

- Aide aux DR dans le cadre de réponses aux appels d'offre,
- Appuis sur site à la mise en place de nouvelles organisations pédagogiques : adaptation des ressources DI aux besoins locaux en cohérence avec le cadre national (cadre réglementaire de la certification, directives nationales DG)
- Appui spécifique visant à accompagner la mise en œuvre des principes pédagogiques de l'AFPA

Les compétences mobilisées par les ingénieurs de formation dans la réalisation de ces services

- Compétences liées à l'ingénierie de réponse (analyse de la demande, diagnostic de situations), méthodologie de conduite de projet, intelligence économique et veille stratégique, compétences rédactionnelles,
- Compétences relationnelles, méthodologiques, organisationnelles,

Propositions d'évolution de ces services

- Systématisation de l'accompagnement sur site à la professionnalisation des formateurs, travail en équipe pédagogique, réunion d'information/sensibilisation à des démarches et outils pédagogiques.
- Accompagnement post-parcours initial pour la mise en place des organisations pédagogiques permettant de flexibiliser les dispositifs (en articulation avec les autres départements sectoriels)
- Valorisation et communication des « bonnes pratiques » (dans le cadre de l'espace ressources, à travers des reportages sur les différents lieux du territoire – type rubrique « actualités dans les organisations » accessible en ligne sur le site INMF en construction)

2. Aide au montage de dispositifs et d'actions au plan national et international

Les services actuels

- Appui à la DRH AFPA :
 - o Nouveau DPI (métier formateur) : dispositif d'évaluation de la professionnalisation
 - o Animation du réseau des psychologues chargés du recrutement
 - o Instrumentation des acteurs du recrutement des formateurs
- Appui DDE AFPA :
 - o Professionnalisation des acteurs de la lutte contre l'illettrisme (réseau ANLCl, commande de 40 jours d'appui en 2009)
 - o International : Tunisie, Arabie Saoudite, Egypte, Russie...

- Appui à la DI AFPA/DMSPO :
 - o Projet pédagogique : cadre pédagogique national de référence et synthèse, livret individuel de formation, actualisation de l'ingénierie pédagogique
- Appui à la DI AFPA/DMDO :
 - o Organisations de production et organisations pédagogiques : formalisation des dispositifs, repérage des situations professionnelles et d'apprentissage de référence, multimodalité
- Appui à la DI AFPA/Ingénierie des Compétences
- Interventions externes : universités, réseaux professionnels secteurs de la formation et de l'insertion

Les compétences mobilisées par les ingénieurs de formation dans la réalisation de ces services

- Compétence à mobiliser un réseau
- Développement commercial
- Ingénierie de réponse,
- Ingénierie de formation et pédagogique,
- Compétences liées aux fonctions de chef de projet,

Propositions d'évolution de ces services

Proposition d'ouverture à d'autres réseaux extérieurs (Opca, branches, entreprises)

3. Formation, professionnalisation et développement des compétences

3.1 Formation initiale des formateurs Afpa (DPI)

Les services actuels

- - Formation des formateurs recrutés par les centres Afpa et les Centres de formation privés agréés par le Ministère chargé de l'Emploi (qui délivrent les titres du Ministère de l'emploi).
- - Accompagnement individuel des formateurs stagiaires tout au long de leur parcours (un ingénieur référent pour chaque formateur)
- - Création de scénarios et de ressources.

Propositions d'évolution de ces services

- Aide à l'élaboration des parcours de professionnalisation en fonction des problématiques du terrain
- Capitalisation et mutualisation des productions des formateurs tout au long de leur parcours de professionnalisation (espace « Communauté Pédagogique » de eSpace à venir)
- Accompagnement des formateurs sur site après le DPI, formation des équipes, appui aux projets des régions et des centres.
- Accompagnement post-DPI dans la mise en place des projets, en articulation avec les départements sectoriels.
- Comité de validation des scénarios et ressources utilisées contribuant à l'harmonisation des pratiques et à la qualité des actions de professionnalisation.
- Coordination du réseau des intervenants dans le dispositif de professionnalisation (espace « Communauté Intervenants » de eSpace à venir).

3.2 Actions de perfectionnement et de développement des compétences à la carte : formateurs, ingénieurs de formation, CDRF, ...

Les services actuels

- Conception d'offres de perfectionnement (catalogue et réponse à des demandes spécifiques).
- Animation d'actions de perfectionnement

Les compétences mobilisées par les ingénieurs de formation dans la réalisation de ces services

- Ingénierie de réponse et ingénierie pédagogique

4. Innovation et études

Ces travaux se conduisent dans une logique de recherche-action et/ou de formation-action. Ils associent généralement acteurs internes et externes au sein de groupes de travail thématiques. Ils permettent d'enrichir les pratiques internes et d'instrumenter les formateurs et les ingénieurs de formation à différents niveaux :

- Pratiques pédagogiques
- Pratiques d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique

Les thèmes et projets

- Difficultés d'apprentissage
- Styles d'apprentissage avec l'INOIP (commercialisés aujourd'hui à l'externe et à l'international par certaines régions AFPA)
- Styles pédagogiques (en cours)
- Didactique professionnelle (en cours) : analyse des situations professionnelles et des situations d'apprentissage
- Pédagogie de la médiation
- Projets EIAH (Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain), Réalité Virtuelle ou « Serious gaming ». Projets utilisant les technologies informatiques en partenariat (laboratoires de recherches, PME spécialisées, entreprises) subventionnés par le Ministère de la recherche.

Les productions

- Création de ressources pédagogiques : outils de simulation (IVT), conception de films, ressources sur support papier
- Instrumentation des acteurs du recrutement des formateurs.
- Offres de développement des compétences.
- Publications internes : Entreprises et formation, « Le point sur ... »
- Publications externes :
 - o Articles de revues : Travail et Apprentissages, Actualité de la formation permanente, Education Permanente.
 - o Actes de conférences : Proceedings of Virtual Reality International Conference, Actes de Virtual Reality International Conference, Actes du colloque « Former des adultes en difficulté. Quelles pédagogies aujourd'hui ? »

- Chapitres dans les ouvrages suivants : « *Pratiques innovantes en formation et enjeux pour la professionnalisation des acteurs – Réseau Ttnet Europe* » Collection Panorama – CEDEFOP. « *Apprendre par la simulation. De l'analyse du travail aux apprentissages professionnels* » Toulouse, Octarés. « *Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain* » Collection *Traité IC2 : Information Commande Communication*, Hermès.

Les compétences mobilisées par les ingénieurs de formation dans la réalisation de ces services

De façon générale, il s'agit de compétences de conduite de projets.

- Etudes centrées sur les apprentissages professionnels
- Conception d'Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain
- Mobilisation de réseaux
- Compétences rédactionnelles et de communication
- Ingénierie de réponse à des appels à projets de recherche

Propositions d'évolution de ces services

Relancer les partenariats pour des projets.

Reprendre le projet éditorial avec Education Permanente.

5. Veille pédagogique et information sur les ressources

Centre de ressources spécialisé en sciences de l'éducation (Cf. projet centre de ressources)

Veille sur les organisations pédagogiques :

- Capitalisation et mutualisation des productions des formateurs tout au long de leur parcours de professionnalisation (espace « Communauté Pédagogique » de eSpace à venir)
- Articulations avec les départements sectoriels
- Recensement et valorisation des pratiques et expériences du terrain (en lien avec TFS ?)

Professionnalisation :

- Mise en place d'un service d'autoformation accompagnée (en ligne – rubrique « ressources méthodes de travail » et rubrique « ressources pédagogie »)
- Mise en place de la plateforme pour le suivi pédagogique du parcours de professionnalisation, associée à un espace de travail personnel permettant l'accompagnement des productions des formateurs par les différents acteurs (accompagnement à l'explicitation et à la formalisation écrite des pratiques)

Veille sectorielle :

Espace d'information et de communication sur les événements internes/externes autour des MDFI

Mise à disposition des productions...

6. Création d'outils informatisés de gestion des recrutements des formateurs, de leurs parcours et des offres formations, ...

- Conception d'outils interactifs, accessibles par internet, permettant le suivi du recrutement et du parcours de professionnalisation des formateurs ainsi que la gestion de l'offre de formation de l'AFPA.
- Instruments (bases de données) permettant de garder l'historique du parcours du formateur : recrutement, DPI, développement des compétences.
- Logiciel de gestion des offres de formation.
- Ces instruments intègrent des aides aux utilisateurs sous forme d'outils de recherche et d'édition des documents.
- Version internet du questionnaire de styles d'apprentissage.

7. L'ingénierie des titres FPA, CIP, ETI, le recrutement et l'animation du réseau des « métiers de la formation et de l'insertion (MDFI) »

- Création et actualisation des titres professionnels (Formateur Professionnel d'Adultes, Conseiller en Insertion Professionnelle, Encadrant Technique d'Insertion) et des formations (Moniteur ESAT...) du secteur « métiers de la formation et de l'insertion », dans le cadre de la politique du titre du Ministère de l'emploi.
- Création de ressources pédagogiques dans le cadre de l'animation de groupes d'études sectoriels (articulation avec l'évolution de l'ingénierie autour des situations professionnelles de référence)
- Recrutement des formateurs (phase régionale) : animation des acteurs du recrutement (échange et analyse de pratique), instrumentation du recrutement (procédure, conception et validation d'outils).

III. Eléments de réflexion

Pour produire ces savoirs faire accumulés :

- il a fallu et il faut des moyens humains pérennes, c'est à dire un collectif de travail dont la taille répond à la **masse critique nécessaire** à leur production ;
- il a fallu et il faut, pour maintenir cette compétence, une **unité de lieu** sans laquelle ni la synergie, ni cet effet de noyau critique ne peuvent se réaliser ;
- il a fallu et il faut maintenir et consolider **la mise en réseau des relations** avec les autres établissements de la DI, dans le champ de la pédagogie, de la méthodologie, etc.
- il a fallu et il faut maintenir la relation DI/INMF/DRH, en particulier dans la construction et la maintenance de la professionnalisation de nos formateurs, de sa qualité et ainsi contribuer à la plus value apportée à nos formateurs et à l'AFPA par voie de conséquence.

Pour remplir ces missions, il y a nécessité d'une certaine « masse critique » inhérente à toute économie d'échelle.

La diversité des profils des IF et de leurs réseaux permet de répondre à une large gamme de demandes d'appui, d'appels d'offres et d'appels à projets.

Les études, les recherches appliquées en formation d'adultes - tant sur le plan pédagogique (les apprentissages professionnels) que sur le plan des organisations (du travail et pédagogiques) – nécessitent des lieux d'expérimentations et d'évaluation avant généralisation que seule une unité de lieu (études et formation) peut permettre sur le plan technique et économique.

Ce sont ces études qui produisent des innovations qui peuvent irriguer les démarches d'appui-conseil et les pratiques de formation au niveau théorique et méthodologique.

Le regroupement des unités de formation de formateurs en 1996 sur un seul lieu (INMF) l'a été pour des raisons techniques (homogénéisation des pratiques) et économiques (regroupement des flux qui permet de rentabiliser la structure). L'éclatement de la formation de formateurs sur 7 établissements qui prévalait précédemment avait montré ses limites sur ces deux plans (hétérogénéité des pratiques et flux insuffisant). Et l'argument des déplacements se pose pour tous les établissements proposant des offres de formation (le siège y compris).

L'unité de lieu pour formation, appui-conseil et études permet de rester en prise directe avec les pratiques en centre de formation (300 formateurs viennent chaque année à l'INMF, et nous sommes en contact avec les CDRF) et de proposer une gamme de services adaptée aux besoins.

C'est la réunion de l'ensemble de ces conditions qui fait la pertinence et la qualité des réponses apportées par l'INMF, dans son champ spécifique intersectoriel et pédagogique, à l'AFPA.

Le personnel de l'INMF.
Istres, le 22 juin 2009.