



**HAL**  
open science

## L'observation & l'analyse de 2 dispositifs de pilotage localisé de la relation Formation - Emploi

Isabelle Pierrot

► **To cite this version:**

Isabelle Pierrot. L'observation & l'analyse de 2 dispositifs de pilotage localisé de la relation Formation - Emploi. Sociologie. 2015. hal-01829482

**HAL Id: hal-01829482**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01829482>**

Submitted on 4 Jul 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE

## MASTER

# « CONDUITE DE PROJETS & DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES »

*Spécialité « Formation, animation, développement territorial et  
transfrontalier »*

Mémoire de Master

L'observation & l'analyse de 2 dispositifs de  
pilotage localisé de la relation Formation -  
Emploi

Présenté par Isabelle PIERROT

Sous la guidance universitaire de M. Jean-Luc DESHAYES,  
professeur, MC Sociologie, Université de Lorraine



*Un voyage de mille lieues commence toujours  
par un premier pas*

*Lao Tseu*

*A mes filles, Clémence & Emma, contre vents & marées*

## ***REMERCIEMENTS***

En premier lieu, je tiens à remercier ma direction qui m'a donné son accord pour réaliser cette formation universitaire et m'a permis de la suivre dans les meilleures conditions

J'adresse ma profonde gratitude à Mme Voirpy qui a été la première personne à me donner confiance pour intégrer cette formation

Je remercie sincèrement Jean-Luc Deshayes, mon guidant pour sa bienveillance et son aide précieuse dans la réalisation de ce mémoire

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique et le directeur de l'ALPA pour leur accueil chaleureux et la latitude qu'ils m'ont laissée sur ma mission

Et enfin, un merci du fond du cœur à Sandrine, Nathalie, Arthur, Catherine, Laurence et G. pour leur présence, leur soutien, leur sourire quand le moral faiblissait...

## **SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	4
<b>INTRODUCTION</b> .....	8
Avant-propos .....	8
<b>PREMIERE PARTIE : 2 TERRAINS D'ANALYSE D'UN PILOTAGE LOCALISE DE LA RELATION FORMATION EMPLOI</b> .....	11
I.    1 <sup>er</sup> terrain : une mission au cœur de l'institution régionale responsable de la politique publique de la formation professionnelle .....	11
A. Le Conseil Régional de Lorraine.....	12
B. Ma mission comme participante à une étape dans la mise en œuvre d'un accord-cadre sur l'apprentissage transfrontalier Sarre-Lorraine .....	19
II.   2 <sup>e</sup> terrain : une mission au cœur d'une institution privée de mise en œuvre locale d'une formation professionnelle.....	25
A. Présentation de L'ALPA-is4a .....	25
B. Ma mission comme participante à la mise en œuvre d'une reconnaissance d'une formation de tractoriste au RNCP .....	40
III.  D'un questionnement large et diffus à une question centrale.....	49
<b>DEUXIEME PARTIE : DES AUTRES REGARDS THEORIQUES</b> .....	50
I.    Des lectures multiples et réflexives.....	50
A. Le pilotage local.....	50
B. L'adéquation Formation - Emploi.....	54
II.   Pour arriver à ma question de recherche.....	60
<b>TROISIEME PARTIE : PROBLEMATISATION &amp; METHODOLOGIE</b> .....	60
I.    Des hypothèses à valider .....	61
II.   Une démarche de recherche .....	61
A. Choix de la méthodologie : qualitative ou quantitative ? .....	61
B. Les matériaux choisis .....	62
<b>QUATRIEME PARTIE : RESULTATS &amp; LIMITES DE L'ANALYSE</b> .....	63
I.    Ce que nous apprennent les observations participantes.....	64

A.	Les acteurs parties prenantes de l'AC AT .....	64
B.	La symbolique des lieux de réunions.....	65
C.	La symbolique des moyens matériels.....	67
D.	Des perturbations politiques allemandes .....	67
II.	Ce que nous apprennent les échanges avec des acteurs impliqués dans les réunions sur l'AC AT .....	68
A.	L'analyse de fond du processus.....	68
B.	Une tentative d'adéquation Formation – Emploi sous tensions.....	70
III.	Ce que nous apprennent les documents de travail des réunions de l'AC AT .....	76
IV.	Ce que nous apprennent les entretiens exploratoires .....	76
A.	Préalable aux entretiens .....	76
B.	Entretien avec le Directeur Général d'une institution publique .....	77
C.	Entretien avec le Directeur d'un centre de formation.....	85
D.	Entretien avec un stagiaire de la formation tractoriste.....	91
V.	Ce que nous apprennent les enquêtes stagiaires tractoristes .....	95
A.	Avant la formation .....	95
B.	Après la formation .....	95
VI.	Mise en perspective de ces analyses avec mes hypothèses .....	96
A.	1 <sup>ère</sup> hypothèse : l'Etat central est toujours présent.....	96
B.	2 <sup>e</sup> hypothèse : les acteurs locaux sont devenus plus légitimes.....	97
C.	3 <sup>e</sup> hypothèse : les employeurs sont absents – présents .....	100
D.	4 <sup>e</sup> hypothèse : le système méritocratique persiste.....	101
E.	5 <sup>e</sup> hypothèse : on est passé de la qualification à l'employabilité .....	102
VII.	Les limites de l'investigation et des outils utilisés.....	104
A.	Les documents de travail commun aux acteurs de l'AC AT .....	104
B.	Les comptes rendus des échanges en réunion .....	104
C.	Les enquêtes stagiaires .....	105
D.	Les limites des entretiens exploratoires.....	105
E.	Les limites de la comparaison des 2 dispositifs de pilotage localisé .....	105

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>106</b>
I.    Mise en perspective avec la théorie de Ph. Méhaut.....	106
A.    Ce que nous enseigne la validation des hypothèses.....	106
B.    Des pistes d'amélioration du processus .....	111
II.    L'apport du mémoire dans mon processus de professionnalisation.....	111
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>115</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>116</b>
<b>RESUME &amp; MOTS CLES.....</b>	<b>119</b>

## ***INTRODUCTION***

### *AVANT-PROPOS*

#### ***Une étape dans mon parcours professionnel***

Conseillère Emploi depuis de nombreuses années, mes dernières missions au sein de Pôle Emploi m'ont permis d'accompagner un collectif de jeunes dans leur recherche d'emploi avec une méthodologie innovante basée sur la solidarité des membres du groupe et une démarche active vers l'entreprise.

C'est sans doute par transfert de mes propres enthousiasmes à découvrir ce qui se passait de l'autre côté de nos frontières que j'avais ouvert l'accompagnement de ces jeunes adultes au marché du travail transfrontalier.

C'est à partir de cette première approche transfrontalière que j'ai eu envie d'aller plus loin dans la connaissance des dispositifs de formation et d'emploi qui devaient exister au-delà du territoire lorrain.

Avec l'idée qu'en plus de les utiliser pour mes jeunes demandeurs d'emploi, ces informations me permettraient aussi d'en faire profiter deux futures adultes dont j'avais une responsabilité plus personnelle.

#### ***Mon parcours de formation***

Ma reprise d'études m'a donné l'occasion de poursuivre ce chemin initiatique des « ailleurs » grâce au positionnement de ma formation universitaire dans un contexte régional et transfrontalier.

C'est donc avec cet objectif autant professionnel que personnel que j'ai dirigé mes recherches de stage et obtenu une première mission au Pôle de Sécurisation des Parcours de Vie professionnelle du Conseil Régional de Lorraine.

### ***Ma première mission***

Positionnée aux côtés de la Chargée de Mission sur la Formation Professionnelle Transfrontalière (CM FPT), ma mission a consisté, dans un premier temps, à participer à la mise en œuvre de l'Accord Cadre signé entre la Lorraine et la Sarre sur l'Apprentissage Transfrontalier (AC AT) en juin 2014.

Elle a pris place dans un contexte territorial particulier, à un moment politique stratégique pour l'institution régionale, avec des acteurs parties prenantes multiples et de cette complexité est apparu mon premier questionnement sur les enjeux de la formation professionnelle pour des bénéficiaires qui me paraissaient alors « invisibles ».

Posée ainsi, cette réflexion aurait pu se développer de manière linéaire, à partir d'un cadre fixe, en m'appuyant sur l'avancée des négociations sarro-lorraines concernant la déclinaison pédagogique et réglementaire de l'Apprentissage Transfrontalier, même s'il est toujours difficile de réfléchir sur une problématique quand on en est partiellement acteur.

Un changement de structure d'accueil et de mission dû à des incompréhensions avec ma tutrice de stage m'ont permis d'avoir un recul intéressant non seulement pour l'analyse de ma première problématique mais surtout, de la faire évoluer sous un nouvel angle de vue.

### ***Ma seconde mission***

Comme je souhaitais continuer à travailler sur le champ de la formation professionnelle et mettre ainsi à profit ce que j'avais déjà pu découvrir sur mon premier lieu de stage, j'ai eu la chance de pouvoir participer à une nouvelle mission sur un processus particulier de Formation Professionnelle, au Centre de Formation des métiers agricoles de Lorraine, l'ALPA-is4a, à Laxou.

Cette mission avait pour objectif de faire reconnaître, au niveau national, deux formations professionnelles « maison », en titres professionnels, en établissant un dossier d'inscription au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP).

La 1<sup>ère</sup> formation concerne *le Certificat de Capacité (CC) de Tractoriste* aussi appelé « conducteur d'engins agricoles » pour l'amener à une reconnaissance de diplôme de

niveau V et sera la formation que nous prendrons en référence pour continuer notre réflexion sur les enjeux de la formation professionnelle.

Et la deuxième reconnaissance porte sur la formation de *Chargé de clientèle Banque Assurance spécialisé sur le Marché Agricole* en Licence professionnelle de niveau II.

Cette nouvelle mission est déclinée sur une nouvelle échelle de territoire, au niveau local qu'il sera intéressant de mettre en perspective avec ma mission au Conseil Régional, échelles que nous retrouverons dans la composition également des parties prenantes de la formation professionnelle et dans la complexité de ses enjeux.

Nous pouvons considérer que le Conseil Régional, dans sa représentation décentralisée de l'Etat sur la formation professionnelle, porte un enjeu politique de premier plan qui sera mis en avant dans l'AC AT comme nous le verrons dans notre problématique ; tandis que le centre de formation privé ALPA-is4a porte un enjeu économique avec le développement de sa carte des formations pour capter des financements publics et privés.

Au contraire de ma première mission, il s'agit là d'un cadre qui évolue par mon travail de mise en forme du projet, en même temps que j'essaie de l'analyser.

Nous verrons ainsi que les enquêtes stagiaires de la formation tractoriste finalisées dernièrement donneront une coloration de l'adéquation Formation-Emploi qui aurait mérité d'être confortée avec les autres dossiers de reconnaissance en instance.

L'analyse se fait alors plus compliquée, sans le même recul car « in vivo » et sans la même précision qu'il en a été pour l'AC AT et peut-être est-ce là la première limite de ce mémoire qui se construit sur des éléments évolutifs.

Au cours de ces missions, de nombreux centres d'intérêts me sont apparus et pour lesquels j'ai dû faire un choix, de nouvelles questions aussi, qui se sont parfois télescopées, parfois complétées et qui sont venues enrichir sinon des hypothèses de départ, une réflexion globale sur le thème que je souhaitais appréhender, celui de la formation professionnelle et de ses enjeux pour les acteurs parties prenantes.

### ***L'émergence d'une question de départ commune***

En rapprochant mes 2 missions dans leur questionnement initial, je me rends compte qu'il se dégage un dénominateur commun, une problématique transverse que

je pourrais traduire comme *une expérimentation locale de mise en œuvre d'un processus particulier de reconnaissance de formations professionnelles par des acteurs multiples et différents à partir d'une offre d'emplois.*

L'article de Ph. Méhaut sur la gouvernance de la formation professionnelle dans sa relation à l'emploi servira d'éclairage à ma réflexion et de fil conducteur à mon mémoire :

« Ces dernières décennies, les conceptions des relations entre travail, emploi et formation ont profondément évolué, aussi bien dans les analyses scientifiques que dans le domaine de l'action publique. La planification centralisée a cédé la place à de nouveaux outils qui reposent sur l'utilisation d'incitations et sur une coordination plus décentralisée des acteurs. ».

Pour établir un parallèle entre cette évolution de l'action publique et notre questionnement, nous pouvons effectivement dire qu'un Accord Transfrontalier comme celui étudié dans ma 1<sup>re</sup> mission aurait été traité, dans les années 1980, d'Etat à Etat, par des acteurs en nombre restreint et de strate décisionnelle identique.

Et qu'une reconnaissance de formation professionnelle de branche aurait été gérée de manière centralisée par les seuls partenaires sociaux du niveau national.

D'une gestion centralisée de la formation professionnelle à sa coordination décentralisée au niveau régional, envisageons maintenant d'étudier son évolution actuelle au travers de mes deux missions et des institutions qui les ont portées.

## **PREMIERE PARTIE : 2 TERRAINS D'ANALYSE D'UN PILOTAGE LOCALISE DE LA RELATION FORMATION - EMPLOI**

### ***I. 1<sup>er</sup> terrain : une mission au cœur de l'institution régionale responsable de la politique publique de la formation professionnelle***

Avant de situer ma mission dans son cadre opérationnel spécifique, je commencerai par vous présenter le Conseil Régional de Lorraine, instance publique territoriale dans laquelle elle a pris place.

### ***A. Le Conseil Régional de Lorraine***

Le Conseil Régional tel que nous le connaissons aujourd'hui est issu de l'évolution de la 1<sup>ère</sup> loi de décentralisation de 1982 dite « loi Deferre »<sup>1</sup> qui lui confère sa légitimité comme collectivité territoriale de plein exercice, à l'instar du département et de la commune. Le préfet, représentant de l'Etat, qui exerçait jusque-là un pouvoir de tutelle à priori sur les actes des autorités locales en devient contrôleur à posteriori et sur un nombre plus limité.

La Région détient alors le pouvoir exécutif et acquiert progressivement des compétences nouvelles par les lois de décentralisation suivantes dont la formation professionnelle.

#### **1. Son organisation**

En Lorraine, le Conseil Régional est situé à Metz, sur 3 sites, dont l'Hôtel de Région où se tiennent les Commissions Permanentes et les Assemblées plénières.

Il intervient sur des projets régionaux qui ont trait au quotidien des lorrains et assure leur mise en œuvre par des pôles opérationnels. Ainsi, son organisation fait apparaître 3 environnements de compétences qui interagissent :

#### **2. Un environnement politique**

##### ***a. Les membres du bureau***

A la tête du Conseil Régional se trouve un Président qui incarne l'Exécutif.

Il est élu par les conseillers régionaux, 73 en Lorraine et l'ensemble compose l'Assemblée délibérante de la Région, élue au suffrage universel direct.

Il peut déléguer certaines de ses fonctions (selon la thématique des dossiers débattus) à des vice-présidents désignés parmi les membres de la Commission

---

<sup>1</sup> Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions

Permanente qui se voient déléguer chacun une compétence spécifique en lien avec les orientations politiques régionales.

Il a été décidé, en Région Lorraine, que la totalité des Conseillers Régionaux étaient membres de la Commission Permanente, composée du Président et de 15 vice-présidents.

#### *b. Les orientations stratégiques du CRL*

Elles font référence aux préconisations européennes en matière de développement économique, durable, territorial et social :

En matière d'efficacité économique, le Conseil Régional entend valoriser le potentiel universitaire, accompagner le développement des PME et renforcer les outils d'intervention.

Au niveau de la transition énergétique, l'accent sera notamment mis en 2015 sur la rénovation énergétique des logements privés et sur le développement des filières des énergies renouvelables.

En 2015, le Conseil Régional souhaite aussi renforcer davantage la proximité sur les territoires, véritables réserves de croissance. Cette ambition se traduit par la territorialisation des politiques régionales via le lancement des Contrats de Partenariat Lorraine & Territoires qui constitueront le point d'orgue de l'année 2015. Ces nouveaux contrats permettront d'établir un diagnostic avec les différents acteurs des territoires (élus, associations, entreprises, citoyens, etc.) pour porter des projets de développement communs à l'échelle d'un même territoire.

#### *c. La Formation Professionnelle au service de l'Emploi*

Concernant la formation professionnelle, *la politique régionale se voudra toujours davantage en cohérence avec les besoins des entreprises, actuels et futurs, au service du Pacte Lorraine et de l'emploi des Lorrains.*

#### *d. Sa problématique budgétaire*

Le budget primitif 2015 du Conseil Régional de Lorraine s'élève à un peu plus d'1 milliard d'euros soit une légère hausse par rapport au budget primitif 2014. Les dépenses de fonctionnement progressent de 5,6% par rapport à l'année dernière,

principalement en raison des nouvelles compétences en matière de formation professionnelle transférées au Conseil Régional à compter du 1er janvier 2015.

La loi Sapin<sup>2</sup> achève la décentralisation de la formation professionnelle avec le transfert de la gestion de la formation du public handicapé, des détenus et de la lutte contre l'illettrisme à la Région, compétente désormais sur tout le champ de la formation professionnelle (FP).

#### *e. Les recettes du CRL*

Principalement issues de la dotation Etat et, dans une moindre mesure, de la fiscalité indirecte (taxe sur les produits pétroliers et sur les cartes grises) de l'emprunt et de la fiscalité directe (imposition des entreprises de réseaux et sur la valeur ajoutée), elles représentent 1 Milliard d'Euros en 2014 pour la Lorraine.

Il est à craindre que dans un contexte de restrictions budgétaires nationales, la dotation de l'Etat se fasse à la baisse, ce qui obligera la Région à faire des choix stratégiques et nous verrons quelles pourraient être ces conséquences pour l'offre régionale de formation.

#### *f. Ses dépenses*

Réparties par moitié en dépenses de fonctionnement et en dépenses d'intervention, elles concernent 4 grands domaines d'investissements prioritaires, dont celui de la FP :

- 39,7 % dans le domaine « formation tout au long de la vie »

Ce domaine connaît aujourd'hui un phénomène inflationniste avec la réforme sur la taxe d'apprentissage<sup>3</sup> qui oblige la Région à l'ouverture de sections de haut niveau de qualification (I, II) pour répondre à la nouvelle répartition des fonds de la taxe d'apprentissage, sections plus onéreuses en terme de cout de fonctionnement, sans diminution des sections de qualification III, IV et V , majoritaires dans les demandes d'apprentissage des entreprises et de scolarisation des familles.

---

<sup>2</sup> Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 (art. 21)

<sup>3</sup> Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle - articles L 6241-2, R 6241-5, D 6522-1 du code du travail

La Région, jusqu'alors autorité organisatrice de l'apprentissage, conventionnait l'ensemble des CFA et contribuait fortement à leur financement sans percevoir aucune part de la taxe d'apprentissage. Ce ne sera plus le cas avec la réforme de la taxe d'apprentissage dont la moitié lui sera versée. Celle-ci ayant l'entière responsabilité de la formation professionnelle, elle aura pleins pouvoirs pour choisir de ne financer que les formations menant à l'emploi jusqu'à envisager la fermeture des centres qu'elle jugera «non rentables».

-23,9% dans le domaine « transition énergétique, mobilité et développement durable »

-11,1% dans le domaine « développement et efficacité économique »,

- 10,6% dans le domaine « dynamique et attractivité du territoire »

- et enfin, 14,7% en charges de fonctionnement (essentiellement charges du personnel)

#### *g. L'acte III de la décentralisation et ses conséquences*

L'acte III de la décentralisation désigne un ensemble de lois et de réformes adoptées à partir de 2013 dont un projet de loi relatif la délimitation des régions<sup>4</sup>.

Cet acte va conduire, dans un 1<sup>er</sup> temps, à un rapprochement politique des 3 régions aux influences politiques divergentes, puis à un état des lieux quantitatif et qualitatif sur tous les champs de compétences obligatoires afin de déterminer les nouvelles orientations de l'Action Publique en fonction des choix budgétaires concertés. Ce processus, long et laborieux peut générer un esprit de concurrence entre régions pour prendre le contrôle de l'ALCA comme celle d'une concurrence interrégionale pour celles qui auront su profiter de cette fusion et se développer économiquement.

Cet impact au niveau national n'est donc pas à négliger dans un contexte de crise économique et de recherche d'investisseurs.

### 3. Un environnement stratégique

Ma mission intervient ainsi à la croisée de deux moments politiques forts car stratégiques du CRL : d'un côté, l'avenir de la Lorraine sur la carte nationale avec la réforme territoriale entre Alsace Champagne Ardennes et de l'autre, son

---

<sup>4</sup> Projet de loi relatif à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral / NOR : INTX1412841L/Bleue-1

positionnement sur la carte européenne avec une stratégie économique appelée « stratégie Allemagne en Lorraine », qui fédère autour d'elle des acteurs lorrains publics (collectivités territoriales) et des acteurs privés (chambres consulaires) en réponse à la stratégie mise en place par l'Allemagne « France du Land de Sarre » : la région transfrontalière devient une porte d'entrée stratégique nationale et européenne pour ces 2 pays, portant des intérêts politiques, économiques et sociaux.

*a. Le Comité stratégique régional, interface entre politique et opérationnel*

Le Président du Conseil Régional impulse l'action publique grâce aux orientations politiques qu'il propose mais il est aussi responsable de l'administration générale du Conseil Régional.

Il est assisté dans cette tâche par un Directeur Général des Services (DGS) dont dépendent un Secrétaire Général et 2 Directeurs Généraux Adjointes (DGA) et composent ensemble le Comité Stratégique Régional :

Le Secrétaire Général est responsable des pôles dits « fonctionnels » de la Région (budget, ressources humaines, communication, marchés publics, moyens généraux...)

Un DGA gère les autres pôles dits « opérationnels » de compétences générales (transports, aménagement du territoire et développement économique) et de compétences obligatoires de la Région (culture, jeunesse, sport, santé, enseignement, recherche, environnement...) à hauteur de 50% des Fonds affectés d'intervention.

Et le DGA du Pôle Sécurisation des Parcours de Vie (PSPV) qui traite de tout le champ de la Formation Professionnelle et dont le budget représente le 1<sup>er</sup> poste de dépenses des compétences obligatoires de la Région.

Ma mission se situe donc dans un environnement de travail à la fois stratégique comme nous venons de le voir et opérationnel comme nous allons le découvrir.

De fait, le bureau de la Chargée de Mission sur la Formation Professionnelle Transfrontalière (CM FPT) se situe parmi ceux des techniciens, au sein du PSPV.

Elle n'est donc pas investie d'un pouvoir institutionnel de décision politique comme son homologue sarroise et devra s'en référer au DGA à chaque difficulté rencontrée sur l'AC AT comme nous allons le constater.

#### 4. Un environnement opérationnel

Comme nous l'avons vu précédemment, l'administration régionale lorraine est composée de différents services appelés Pôles qui sont chargés de mettre en œuvre et d'appliquer les décisions de l'Assemblée Régionale et de l'Exécutif.

##### *a. Le Pole de Sécurisation des Parcours de Vie*

La compétence obligatoire et prioritaire de la Région sur la Formation Professionnelle est structurée autour d'un Pôle Unique, le PSPV, qui regroupe 4 directions opérationnelles :

La Direction de l'Optimisation et de la Mutualisation des Moyens (DOMM), la Direction de l'Offre régionale de la Formation Continue (DORFC), la Direction de l'Offre Régionale de la Formation Initiale (DORFI), la Direction du Développement des Compétences et des Qualifications sur les Territoires (DDCQT) et une directrice « chef d'orchestre ».

Celle-ci dépend hiérarchiquement du DGA PSPV dont elle relaie les orientations stratégiques sur la formation professionnelle lors des comités de pilotage qu'elle anime avec les directeurs opérationnels que nous venons de citer.

Les techniciens des différentes directions citées se verront sollicités rapidement par la CM FPT sur le dossier AC AT avec la Sarre pour intervenir sur les points sensibles, réglementaires et financiers non maîtrisés par la CM FPT.

##### *b. La ligne stratégique du PSPV*

Le DGA met en œuvre les orientations politiques régionales et décline les réglementations nationales en matière de Formation Professionnelle sur les territoires lorrains.

Il anime mensuellement des réunions de projets stratégiques avec les chargés de mission et les directeurs des Pôles concernés par la thématique (exemple : l'apprentissage, la collaboration transfrontalière).

Sous sa responsabilité hiérarchique directe se trouvent trois Chargés de Mission indépendants, l'un sur le réseau institutionnel en Lorraine, l'autre sur des projets de développement durable et économique territoriaux et une dernière, *sur la formation professionnelle transfrontalière, tutrice sur ma mission.*

Leur rôle consiste à créer et animer des partenariats, des projets innovants sur commande des instances politiques. Ils constituent la ligne stratégique du PSPV, sans pour autant avoir de lien de subordination avec la directrice du PSPV qui gère la partie technique de la formation professionnelle.

*c. La feuille de route de la CM FPT*

Cette feuille de route, proposée lors de la prise de poste de la CM FPT au DGA PSPV dès mars 2013, décline les enjeux de la coopération transfrontalière pour la Lorraine.

Nous pouvons notamment y lire : « l'esprit qui préside à ce développement de la FPT est celui de l'émergence d'une nouvelle économie Grand Régionale où chacun des territoires de la Grande Région peut valoriser ses spécificités fortes. C'est la logique transfrontalière de complémentarité pour le renforcement de l'attractivité des territoires qui prime. *La gouvernance participative que la Lorraine met en œuvre pour sa politique régionale en particulier pour les programmes de formation professionnelle pourrait constituer à cet égard une référence pour les négociations à mener au plan de la Grande Région et de la préparation des accords bilatéraux* ». Elle fait ici référence aux Comités de Coordination Territoriaux pour l'Emploi et la Formation Professionnelle, nouvelle instance territoriale mise en place par la Région, en partenariat avec l'Etat et Pole Emploi et qui a pour objectif la réalisation d'un diagnostic territorial partagé et la mobilisation des différents acteurs sur chacun des bassins d'emploi. Nous pourrions vérifier si ce parallèle se retrouve effectivement dans la coopération avec la Sarre sur l'apprentissage transfrontalier.

La CM FPT représente le CRL dans toutes les réunions de suivi et d'accompagnement de projets de formation transfrontalière aux côtés de l'Etat (Préfecture et Direccte), du Rectorat et des consulaires lorrains.

*d. Quelques repères géopolitiques pour mieux comprendre l'enjeu transfrontalier*

La Lorraine est la seule région française concernée par 3 frontières, avec la Belgique, le Luxembourg et l'Allemagne.

Elle fait partie de « la Grande Région » avec la Sarre, la Rhénanie Palatinat, le Luxembourg, la Wallonie et la Communauté Germanophone de Belgique, espace qui concentre aujourd’hui la plus grande diversité de travailleurs frontaliers de l’Europe des 28.

Cette approche territoriale n’est pas sans conséquence sur la réalité politique de notre région aujourd’hui et permet de mieux comprendre les enjeux liés à ma mission au CRL : L’Allemagne et la Lorraine ont un passé historique commun qu’il s’agit aujourd’hui, pour ses représentants politiques régionaux, de porter en étendard d’une coopération bilatérale « gagnant-gagnant » : celle-ci passera d’abord par des Accords sur la Formation Professionnelle Transfrontalière qui s’intégreront dans une « méta » stratégie économique du Conseil Régional de Lorraine que nous avons évoquée précédemment.

Voyons maintenant comment ce contexte historique se traduit dans ma mission aux côtés de la CM FPT.

### ***B. Ma mission comme participante à une étape dans la mise en œuvre d’un accord-cadre sur l’apprentissage transfrontalier Sarre-Lorraine***

L’activité stratégique de la Formation Professionnelle Transfrontalière que nous pourrions qualifier de « satellite », enchâssée au PSPV mais rattachée hiérarchiquement au DGA, a été créée suite à la rencontre, début 2013, du Président de Région et de la Ministre-Présidente du Land de Sarre qui souhaitait mettre en place une coopération Sarre- Lorraine à destination des jeunes par l’entrée « Apprentissage ».

#### **1. Dans quel contexte intervient cet AC AT ?**

A l’occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de la signature du Traité de l’Elysée qui a scellé la réconciliation entre la France et la République Fédérale d’Allemagne de 1963, la Ministre-Présidente du Land de Sarre alors plénipotentiaire de la République fédérale d’Allemagne chargée des relations culturelles franco-allemandes, a organisé conjointement avec la Chambre de Commerce et d’Industrie du Land de Sarre, Eurochambres et le Conseil des Organisations allemandes pour la formation professionnelle, un colloque stratégique franco-allemand afin de mettre en lumière

les opportunités et les enjeux de la coopération franco-allemande en matière de formation professionnelle (annexe 1).

Cette réunion au sommet a donné lieu à la signature d'une déclaration d'intention de coopérer signée le 25 septembre 2013 à Sarrebruck par le Président du CRL et la Ministre du Land de Sarre (annexe 2).

## 2. En quoi consiste ce dispositif de reconnaissance de formation ?

Cette déclaration d'intention s'est concrétisée le 20 juin 2014 à Sarrebruck par la signature de l'Accord-cadre pour la coopération transfrontalière en formation professionnelle initiale et continue Sarre – Lorraine » et l'« Accord relatif à l'apprentissage transfrontalier Sarre – Lorraine » par les dirigeants politiques des instances régionales intervenant sur le champ de la formation professionnelle.

Nous pouvons y lire « l'apprentissage transfrontalier contribue ainsi à faire disparaître des barrières linguistiques et à *trouver des réponses à des problématiques actuelles dans le domaine du marché de l'emploi, de l'apprentissage et plus particulièrement de la lutte contre le chômage des jeunes en Europe* ».

En 2014, le taux de chômage en Sarre se situe à 7,6% (contre 7,3 % au niveau national) de la population active. Parallèlement, la Lorraine affiche un taux de 10,6% (contre 9,9% au niveau national) dont 25% des jeunes entre 16 et 25ans (source Insee 2014).

Partant de ce principe que l'on pourrait qualifier de « gagnant-gagnant » qui correspond à une offre d'emplois d'un côté de la frontière et une problématique importante de chômage des jeunes de l'autre, les acteurs politiques des 2 régions impulsent l'action publique dans son mouvement classique descendant « top down » et forcent 2 systèmes complexes d'apprentissage français et allemand à devenir un projet expérimental pertinent.

Avec la signature de ces accords, des jeunes de Sarre et de Lorraine ont pour la première fois la possibilité de réaliser un apprentissage transfrontalier sur toute la durée de leur formation.

L'autre enjeu de coopération de la Sarre avec la Lorraine, soulevé par le Directeur Général du CRL, résiderait dans sa problématique démographique « *on cherche quand*

*même plus à être du côté de la Lorraine vers la Sarre parce qu'ils ont des problèmes démographiques et de croissance plus attractifs en terme d'emploi que nous ».*

L'Allemagne souffre d'une démographie vieillissante et du recul du potentiel d'actifs qui ne lui permettent plus de pourvoir à ses besoins de main d'œuvre *qualifiée* comme on l'entend dans le débat public allemand c'est-à-dire « qui nécessite au minimum une formation professionnelle de 3 ans ou une qualification informelle équivalente » (rapport DARES, 2014) . Nous verrons que cette importance de niveau de formation est un des éléments de conflit dans l'AC AT.

Ainsi, nous commençons à percevoir que les volontés politiques affichées par les Etats signataires dépassent le cadre des bonnes intentions d'une coopération transfrontalière pour se situer sur des problématiques de mises en œuvre plus complexes.

### 3. Dans quel délai se met-il en place ?

Nous pouvons dire qu'il est issu d'une volonté de coopération franco-allemande qui trouve son origine au lendemain de la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale, par le Traité de l'Elysée signé en 1963.

Il prend réalité en 2013 selon une chronologie présentée ici :

Janvier 2013 : le 15<sup>e</sup> Conseil des ministres franco-allemands accorde une large place à la coopération transfrontalière et à l'intégration entre régions.

Mars 2013 : création du poste de chargé de mission Formation Professionnelle Transfrontalière au CRL

Juillet 2013 : la coopération franco-allemande sur la FPT est remise à l'honneur au Cinquantième Anniversaire du Traité de l'Elysée et officialisée par la Ministre du Land de Sarre et le Président du CRL

Aout 2013 : l'AC AT trouve une réalité à travers un 1<sup>er</sup> travail de rapprochement des acteurs institutionnels

Il s'agit donc d'un processus qui se met rapidement en place grâce aux moyens humains et professionnels dont s'est pourvu le CRL.

Nous verrons qu'il en sera autrement pour les moyens matériels.

Dès novembre 2014, lors de la Signature de l'Accord-Cadre sur la Formation Professionnelle Transfrontalière à Trèves, un représentant politique du Land de Sarre

faisait état de sa volonté de voir les 1ers apprentis transfrontaliers profiter de cet Accord dès la rentrée 2015.

En février 2015, au vu des difficultés rencontrées dans la mise en place du processus, la CM FPT était consciente que cette échéance ne serait pas respectée sans que cela fasse débat parmi les acteurs parties prenantes.

#### 4. Quels sont les acteurs parties prenantes de ce processus ?

La demande du Président de la Région lorraine de respecter la parité à la fois de fonction et de nationalité des signataires de l'AC AT a engendré une double signature du Service de l'Emploi (Bundesagentur für Arbeit) de Sarre et de Rhénanie-Palatinat. Ce service, contrairement à Pôle Emploi, est l'interlocuteur privilégié dans la recherche d'apprentis pour les entreprises allemandes.

Si nous nous interrogeons sur la demande du Président du CRL, nous allons entrer dans un contexte stratégique et politique qui nous servira de 1ère grille de compréhension du processus :

Sur la parité de nationalité : le principe de « réciprocité » est posé comme préalable par les représentants politiques des 2 régions frontalières dans la Déclaration d'intention politique Lorraine Sarre sur la FP (annexe 2, p3) et sera réaffirmé par les acteurs lorrains en réunions de suivi, montrant ainsi un positionnement d'égale à égale entre la Sarre et la Lorraine.

Sur la parité de fonction : l'apprentissage allemand, modèle DUAL, place l'entreprise comme l'acteur central de la formation sous couvert toutefois de la Chambre Consulaire à laquelle elle est rattachée qui est, elle, censeur et certificatrice de la formation et du diplôme délivré.

Il n'y a donc pas d'homologue sarrois au Rectorat français sinon les Chambres consulaires du Land de Sarre.

C'est donc par un esprit de concurrence et d'enjeux politiques sarro-rhénans que s'initie la mise en œuvre de cet Accord qui sera signé par les représentants des 2 services de l'emploi sarrois et rhénan comme vis-à-vis du représentant du Rectorat.

Afin de rendre plus lisible la lecture des acteurs parties prenantes du processus, ils sont présentés sous forme de tableau de synthèse :

Des acteurs territoriaux multi scalaires

LORRAINE	Acteurs institutionnels	SARRE	Acteurs institutionnels
<b>Région</b>	Chargée de mission Transfrontalière (CH)	<b>Gouvernement du Land</b>	Directrice du bureau à la Chancellerie de Sarre ½ temps (CK)
<b>Etat</b>	SGAR: Chargée de mission Projets Internationaux (MK) Directe : Chargée de Mission Relations Transfrontalières (MM)		Secrétaire de Cabinet de la Ministre Présidente aux Affaires Européennes et Finances (CK) Chargé mission auprès de la Secrétaire de Cabinet (CB)
<b>ACTEURS OPERATIONNELS</b>			
<b>Rectorat</b>	Coordinateur du Service académique Inspection de l'apprentissage (PR)	<b>Service de l'Emploi de Sarre et Rhénanie-Palatinat</b>	2 Coordinateurs Emploi
<b>Chambre d'Agriculture (DRAAF)</b>	Directeur Régional	<b>Chambre d'Agriculture et du Commerce du Land de Sarre (LWK)</b>	1 responsable consulaire
<b>Chambre de Commerce &amp; Industries (CCI)</b>	(droit local pour l'Inspection des diplômés) Directrice CFA 57 (LGS)	<b>La Chambre d'Industrie et du Commerce du Land de Sarre (IHK)</b>	1 responsable consulaire
<b>Chambre des Métiers et de l'Artisanat</b>	Directeur CMA 57 (TA)	<b>La Chambre des Métiers du Land de Sarre (HWK)</b>	1 responsable consulaire

<b>Conseil Régional de Lorraine</b>	Chargé de mission DORFI		
	Chargé de mission DORFC		
	Directrice de la DOMM		
<b>Directeur de l'Agence Pôle Emploi transfrontalière</b>			

#### 5. Quels métiers sont visés par l'AC AT?

L'Allemagne est commanditaire du projet et c'est à ce titre qu'elle a fait parvenir rapidement après la signature de l'accord, une liste des métiers demandés en apprentissage par les entreprises allemandes.

A ce jour, une seule entreprise lorraine avait déposé une demande d'apprenti sarrois, acceptée par dérogation puisqu'il s'agissait d'un jeune français habitant en Allemagne pour un poste d'apprenti mécatronicien...chez Smart, filiale de Daimler-Benz, entreprise sarroise.

Liste des métiers demandés par la Sarre :

- Mécanicien industriel
- Mécanicien de construction
- Mécanicien d'usinage
- Mécanicien d'installations
- Agent de vente du commerce de détail / dans le commerce de gros
- Agent commercial d'expédition et de services logistiques
- Ouvrier qualifié du secteur du bâtiment et / du secteur des travaux publics
- Maçon, ouvrier en construction routière
- Coiffeur
- Boulanger, pâtissier
- Cuisinier
- Technicien de la restauration / de l'hôtellerie
- Boucher, charcutier
- Aide à la personne (personnes âgées)

Liste actuelle dans la phase d'expérimentation : métiers surlignés

Nous pouvons constater qu'il s'agit de métiers fortement genrés masculins, concentrés sur un niveau V de qualification (CAP) et qui rendent possible une réponse locale au vu de la carte des formations des CFA sur le Bassin Houiller.

Cette 1<sup>ère</sup> mission présentée, je vous propose maintenant de prendre en compte ma deuxième aventure professionnelle qui s'est déroulée dans un centre de formation des métiers liés à l'agriculture, l'ALPA-is4a à Laxou (54).

## ***II. 2<sup>e</sup> terrain : une mission au cœur d'une institution privée de mise en œuvre locale d'une formation professionnelle***

### ***A. Présentation de L'ALPA-is4a***

L'Association Lorraine pour la Promotion en Agriculture (ALPA) est le Centre de Formation de toute la profession agricole et agroalimentaire de Lorraine.

A l'heure de la régionalisation, elle constitue aujourd'hui le seul organisme de formation des métiers de la profession de la Grande Région Alsace Lorraine Champagne Ardennes.

#### **1. L'ALPA, son histoire**

Créée en 1964 par les Organisations Professionnelles Agricoles (Fédération Régionale Agricole, Jeunes Agriculteurs, Chambre d'Agriculture et partenaires financiers mutualistes) des quatre départements lorrains, l'ALPA avait pour objectif initial de former les actifs de l'agriculture lorraine : salariés d'exploitations ou d'entreprises agricoles de l'agroalimentaire et futurs exploitants agricoles et cela, principalement en *formation continue de courte durée*.

La création de ce centre de formation fait suite à deux temps forts de l'histoire agricole de notre pays :

-L'émergence d'une Politique Agricole Commune, mise en place en 1962 par le Traité de Rome avec l'objectif de faire entrer l'agriculture dans un fonctionnement économique de production et de commercialisation viable et efficace, pour ses acteurs comme pour les consommateurs.

-Et la Révolution Verte qui désigne le bond technologique réalisé en agriculture au cours de la période 1960-1990.

La professionnalisation du personnel agricole devenait alors nécessaire pour appréhender ces nouveaux enjeux économiques et assurer la survie des exploitations, soumises désormais au marché concurrentiel européen.

## 2. Son identité juridique

Association de type loi 1901 reconnue d'Utilité Publique<sup>5</sup>, l'ALPA-is4a n'est pas assujettie à la TVA et peut, de ce fait, bénéficier de dons.

## 3. Son mode de gestion

L'Association est gérée par un Conseil d'Administration composé des instances paritaires agricoles et présidé de droit par le Président de la Chambre Régionale d'Agriculture de Lorraine (CRAL).

A ses côtés, un Président Délégué assure le lien actif entre la sphère politique de la Chambre Régionale et le côté fonctionnel de l'ALPA.

Il est secondé par 2 Vice-Présidents du Conseil d'Administration de la Chambre Régionale ayant des compétences professionnelles dans le domaine de la Formation.

Il travaille en relation étroite avec le directeur de l'ALPA qui est également Directeur du Pôle Formation & Développement de la CRAL.

Le Directeur de l'ALPA possède donc deux fonctions différenciées, publique (rattaché à la CRAL) et privée (directeur du Centre de Formation) qui lui permettent de jouer sur une stratégie de positionnement selon les interlocuteurs qu'il côtoie.

Il pourra ainsi se présenter comme Directeur du Pôle Formation de la CRAL auprès des partenaires sociaux de la branche agricole pour développer l'offre de formation régionale de la Chambre.

Et se présenter comme Directeur d'un Centre de Formation privé subventionné pour vendre son offre de formation à des organismes publics d'insertion ou au CRL, pour s'assurer de la pérennisation des financements des classes ouvertes, 2 leviers stratégiques d'action autour d'un même acteur.

---

<sup>5</sup> Décret du 6 octobre 1970

La Chambre Régionale d'Agriculture pilote la gestion de l'ALPA et à ce titre, décide de l'ouverture des formations sur préconisation de la Commission Paritaire Régionale de l'Emploi (CPRE) qui regroupe les partenaires sociaux de l'emploi et de la formation du domaine agricole.

Arrêtons-nous quelques instants sur l'environnement macro de l'ALPA, dans ses liens avec la Chambre d'Agriculture Régionale afin de mieux comprendre son organisation et son fonctionnement.

#### *a. La Chambre d'Agriculture*

Au lendemain de la Première Guerre Mondiale, la loi du 3 janvier 1924 institue, dans chaque département, une Chambre d'Agriculture élue au suffrage universel.

Grâce à sa composition, la Chambre d'Agriculture fait valoir "l'intérêt commun agricole" auprès des Pouvoirs Publics et participe au développement économique et social de son territoire.

Elle est l'interlocuteur privilégié des partenaires socio-économiques, des collectivités territoriales, des autres chambres consulaires (Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers), des universités et des centres de recherche avec lesquels elle initie, coordonne et applique sur le terrain des programmes d'intervention agricole qui répondent aux besoins de l'agriculture et de la société ainsi qu'aux nouvelles exigences des marchés.

#### *b. Qu'en est-il de la Chambre Régionale d'Agriculture de Lorraine ?*

Elle se compose de deux entités complémentaires :

-une Assemblée d'élus au pouvoir consultatif, avec à sa tête un Président, un Bureau composé de représentants départementaux élus de la branche agricole et des partenaires sociaux du secteur agricole

-une Direction opérationnelle pilotée par un Directeur Général, 1 Comptable et 3 Chefs de Pôle : le Pôle Financier & Ressources Humaines, le Pôle Productions Durables & Innovations et le Pôle Entreprises & Economie des filières dont dépend l'ALPA-is4a (annexe 3).

Organisme à taille humaine, composée d'élus qui sont avant tout des professionnels du monde agricole, la CRAL impulse, dans son fonctionnement croisé avec l'ALPA, une dynamique d'action sur la formation professionnelle cohérente et pertinente face aux évolutions socio-économiques agricoles et aux enjeux qu'elles supposent :

A l'échelon régional, une réflexion stratégique à long terme a été engagée par le nouveau Bureau de la Chambre régionale, élu en 2013, qui s'inscrit dans la perspective de la nouvelle programmation 2014-2020.

Six axes stratégiques ont ainsi été définis et nous retiendrons 2 axes qui nous semblent intéressants car en lien avec notre mission sur la formation professionnelle:

-Investir dans les ressources humaines des exploitations (professionnalisation accrue des actifs, promotion de l'emploi agricole, qualité de vie dans les exploitations, renouvellement des générations et transmission des entreprises)

-et Réinventer la communication entre les Chambres d'Agriculture et les agriculteurs d'une part et le grand public d'autre part »

La communication destinée aux collectivités territoriales, aux partenaires de l'emploi et au grand public vise à améliorer l'attractivité des métiers agricoles et à révéler le caractère multifonctionnel de l'activité agricole.

#### 4. L'ALPA, son budget

Il dépend à 80% des subventions du Conseil Régional sur le volet Formation. Son chiffre d'affaire 2014 s'est établi à 2 millions d'€ dont 550.000€ des produits issus de la ferme pédagogique, du service Restauration et Internat à Haroué et de la vente de formations à Laxou.

Ses charges se calculent, pour les 2/3, en personnel et installations sur le site d'Haroué.

#### 5. Son réseau

L'Association est affiliée à l'UNREP (Union Nationale Rurale d'Education et de Promotion) et bénéficie ainsi du soutien d'un réseau constitué de centres de formation travaillant avec des intérêts communs (lycées agricoles, enseignement catholique, Maisons Familiales Rurales).

## 6. Son organisation interne

Le Comité de direction de l'ALPA-is4a est composé du Directeur de l'ALPA, des directrices adjointes Formation/Communication et Services Généraux, du coordinateur pédagogique et du chef d'exploitation de la Ferme Pédagogique.

Ce sont les seuls salariés au statut « Cadre » de l'Association mais cela n'induit pas de posture hiérarchique entre les membres du Centre de formation.

A leurs côtés se tient une équipe pédagogique composée des formateurs et moniteurs des 2 sites de formation et des assistantes administratives.

Le seul lien de subordination existant au sein de l'Association se situe entre le directeur et l'ensemble du personnel de l'ALPA.

Les relations de travail de l'ensemble du personnel se font donc essentiellement sur le mode horizontal, en collaboration directe et transversale même si cela peut avoir des limites, comme nous le verrons par la suite.

L'organigramme mis en ligne sur le site de l'ALPA détaille, photos à l'appui, de manière claire, l'ensemble du personnel et la fonction de chacun au sein de l'Association.

Il est rare de voir ainsi présentée en ligne une organisation professionnelle et nous pouvons nous interroger sur cette volonté de transparence de l'Association.

## 7. Sa politique de communication

Le Site Internet de l'ALPA-is4a est un espace d'informations développé de manière très documentée, compréhensible et régulièrement mis à jour.

Chaque structure de formation est présentée par codes couleur, codes qui se retrouvent sur les livrables avec toutes les informations nécessaires, autant pour les futurs apprenants que pour les entreprises en recherche de stagiaires ou d'informations réglementaires.

## 8. Ses moyens techniques

L'ALPA-is4a dispose d'un minibus 9 places pour faciliter le transport du personnel et/ou des stagiaires entre les sites de Laxou et d'Haroué.

Identifié par une signalétique « ALPA », il sert d'outil de communication externe et de vecteur publicitaire du Centre de formation.

## 9. L'ALPA-is4a, ses lieux de vie de formation

Quatre entités composent cette Association qui se partage entre « Ville et Campagne », de la production agricole à la commercialisation et aux conseils sur les produits finis et associés.

Pour une meilleure lisibilité et compréhension de l'organigramme de l'ALPA, nous distinguerons les deux sites qui lui sont attachés.

### *a. Côté Campagne :*

En 1969, la création *du centre d'Haroué* (54), à 28 kms de Nancy, pour promouvoir les formations techniques et économiques des agriculteurs et des salariés agricoles voit s'instaurer une pédagogie originale, toujours d'actualité basée sur le concept du "faire et apprendre".

Les stagiaires avec les moniteurs vivent au quotidien les réalités *d'une exploitation agricole* - support pédagogique privilégié - sur 150 hectares dont 100 hectares de terres labourables et un atelier lait de 90 vaches laitières.

Ce lieu central dédié à la production et à l'expérimentation agricole dispense des brevets professionnels et certifications, formations de courte durée et financées par le Fonds d'aide à la Formation du Secteur Agricole (FAFSEA).

Un moment tombé en désuétude, le concept du « faire & apprendre » redevient aujourd'hui « à la mode » grâce au dernier Ministre de l'Agriculture qui souhaite remettre la ferme pédagogique comme outil central de l'enseignement professionnel agricole.

### *b. La ferme devient lieu d'innovation*

La Ferme expérimentale est un élément complexe de la composition de l'ALPA : à la fois «outil pédagogique de référence nationale», elle fonctionne néanmoins avec une autonomie délicate sur le plan financier et sur l'organisation du travail : un ajustement est nécessaire en permanence pour prendre en compte la saisonnalité, la météo et surtout le concept du « faire & apprendre » qui génère un va-et-vient quotidien entre cours au Centre de formation et ateliers agricoles.

Un formateur informatique, 5 formatrices agricoles et 2 personnels administratifs interviennent au Centre de formation d'Haroué.

L'exploitation compte 1 responsable, 2 techniciens de production et 5 moniteurs qui interviennent dans un domaine spécifique agricole auprès des stagiaires et apprentis des formations agricoles.

Le contrat de travail du personnel de la ferme ne dépend pas de l'ALPA car nous sommes en présence d'une structure avec une activité de production et non de formation.

Nous parlerons alors de « moniteurs » pour parler des intervenants pédagogiques sur la ferme et de « formateurs » pour les intervenants dont le contrat de travail dépend de l'ALPA-is4a.

Tout le personnel des Services Généraux et Administratifs de l'Association est regroupé sur le site d'Haroué, siège social de l'ALPA.

Un autre axe de développement stratégique se dessine aujourd'hui pour l'ALPA Haroué à travers la réglementation de la nouvelle PAC et les normes européennes Ecophyto 2018 : toute la profession agricole devra se former à ces nouvelles directives environnementales pour pouvoir bénéficier d'aides financières sur leurs exploitations.

Et comme l'ALPA-is4a est le seul centre de formation agricole régional doté d'une structure qui permette d'appréhender ces évolutions réglementaires européennes, *elle aurait une carte à jouer à la fois financière et politique auprès des instances politiques régionales en devenant un acteur incontournable et légitime sur le champ de la formation professionnelle.*

Si l'ALPA concentre toutes les formations agricoles de production dans un cadre rural, elle est associée à son pendant commercial en milieu urbain.

### *c. Côté Ville*

En 1987, l'Institut Supérieur des Affaires Agricoles et Agro-Alimentaires (*is4a*) voit le jour. Antenne de l'ALPA basée à Laxou, cette entité développe des formations commerciales en produits alimentaires et agrofournitures.

Ainsi, l'Association peut couvrir l'ensemble des besoins de formation de la filière.

Environ 150 stagiaires sont formés chaque année, toutes filières confondues.

En 2011, le Conseil Régional de Lorraine a validé la demande de la Profession en créant *le Centre de Formation d'Apprentis "Agricultures et Territoires"* et en en confiant la gestion à l'ALPA.

Le CFA donne aux apprentis une formation générale et technique qui complète la formation reçue dans des entreprises du domaine agricole et leur permet de préparer tous les diplômes professionnels de l'Education Nationale.

Les apprentis agricoles du centre ALPA étaient jusqu'alors rattachés au Centre de Formation de Roville aux Chênes sur une Unité de Formation par Apprentissage (UFA) qui limitait l'éventail des formations possibles et induisait une dépendance financière et stratégique de l'Association.

Sa reconnaissance comme CFA privé lui confère ainsi une indépendance pédagogique, financière en captant de droit les subventions régionales et stratégique qui la légitime aux yeux des partenaires sociaux et économiques du territoire.

D'ailleurs, nous pourrions considérer cette reconnaissance comme la vitrine d'une légitimité puisque le CFA est une structure destinée uniquement à l'enseignement et à son volet administratif, comme l'inscription des élèves. Il n'emploie pas ses formateurs qui sont salariés de l'ALPA donc d'une association à l'affichage neutre et aussi pour faciliter le jeu d'écritures comptables des structures dans lesquelles ils interviennent.

#### 10. ALPA-is4a ou l'expérience « in situ » de la mobilité professionnelle & géographique

Nous avons évoqué le contexte particulier de formation de l'ALPA qui, par la nature des formations proposées, comprend un espace agricole rural et un espace « formations commerciales » urbain.

Ces 2 environnements de vie et de formation différents, aux populations de stagiaires hétérogènes avec des profils de formateurs/moniteurs complémentaires impliquent des relations complexes et obligent néanmoins à une cohérence d'ensemble pour le bon fonctionnement de l'Association.

Nous verrons par la suite que cette cohérence repose en grande partie sur le facteur humain de l'équipe pédagogique des 2 sites, avec les limites d'autorité et de responsabilités de ses membres.

## 11. L'ALPA-is4a, son offre de formation diversifiée et complémentaire

Si l'ALPA a été créée dans un esprit de professionnalisation et de montée en compétences des salariés et exploitants agricoles et donc sur des parcours courts de formation , elle s'est adaptée à l'évolution des métiers du monde agricole en diversifiant son offre de formation agricole, en agroalimentaire, en agrofournitures et en services connexes sur des parcours longs, avec des publics hétérogènes.

### *a. Des parcours courts en formation continue :*

Ces parcours concernent la professionnalisation et le perfectionnement des salariés et exploitants agricoles et se traduisent par l'accueil ou la mise en œuvre, sur l'exploitation agricole d'Haroué, d'actions de formation ( Capacité Tractoriste par exemple) , de démonstration, d'études ou d'expérimentations en lien avec le développement agricole portant notamment sur la problématique de l'agriculture durable.

L'insertion de demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification à travers des dispositifs de formation/action innovants de type ADEMA (Accès des Demandeurs d'Emploi aux Métiers Agricoles) permet d'orienter un public en recherche d'emploi vers les opportunités d'emploi du secteur agricole et ce, grâce aux financements du FAFSEA.

### *b. Des parcours longs de formation, en formation continue ou en apprentissage :*

Ils peuvent concerner les candidats à l'installation (accession à la capacité professionnelle) , les demandeurs d'emploi et les jeunes sortant du système scolaire désireux d'exercer un métier dans le domaine de l'agriculture.

### *c. Des diplômes délivrés par 3 institutions différentes :*

Les formations proposées par l'ALPA-is4a peuvent être qualifiantes, certifiantes et/ou diplômantes selon qu'elles sont dispensées en formation continue ou en apprentissage.

Ainsi du Brevet Professionnel Responsable Exploitation Agricole en passant par le BTSA Technico-commercial Produits Alimentaires et Boissons - Agrofournitures

jusqu'à la Licence Professionnelle en Agronomie Ingénierie de l'Entreprise Agricole en collaboration avec l'ENSAIA, ces formations sont validées par *un diplôme d'Etat du Ministère de l'Agriculture* qui assure au CFA une part du « marché de la formation » acquise et lui permettent de répondre aux besoins des entreprises et des exploitations agricoles.

Seul le CAP Employé de vente spécialisé option A produits alimentaires proposé en apprentissage est validé par *un diplôme de l'Education Nationale*.

Cette formation se trouve donc en concurrence avec les formations similaires délivrées par la Chambre de Commerce & d'Industrie et les lycées professionnels publics (ex : lycée Marie Marvingt à Tomblaine) ou privés (ex : lycée Daunot à Nancy). La formation continue permet de s'adresser à un public adulte et donc de percevoir des financements publics et privés.

Quand elles ne sont pas dispensées aussi en apprentissage, toutes les autres formations, de la licence professionnelle Chargé de Clientèle Banque-Assurance au diplôme universitaire de Conseiller Analyste en stratégie des systèmes polyculture-élevage, sont dispensées en collaboration avec l'Université de Lorraine, l'Ensaia, les IUT Charlemagne et du Montet pour assurer les cours universitaires spécifiques (agronomie, zootechnie, commerce international) de la formation ouverte par l'is4a ou en partenariat avec la Banque Populaire, commanditaire de formation pour des contrats de professionnalisation.

Et elles sont validées par *une certification délivrée par l'ALPA-is4a*, sans reconnaissance de diplôme national.

## 12. Son équipe pédagogique, ses statuts

L'ALPA-is4a Laxou compte 11 formateurs permanents, 1 coordinateur pédagogique, une directrice adjointe, un directeur et de nombreux formateurs vacataires.

Le terme « permanent » désigne un formateur qui est embauché en CDI, assure des heures de cours en « face à face » et un suivi administratif des stagiaires dont il a la responsabilité.

Il possède un bureau attitré au sein du Centre de Formation, à la différence des vacataires qui sont des professionnels et qui interviennent sur des actions de formations ponctuelles, dans leur domaine de compétences professionnelles.

La multiplicité des intervenants vacataires montre une volonté d'interaction forte entre les enseignements du centre et le monde du travail et de l'entreprise.

Les intervenants peuvent ainsi être :

- vacataires avant de devenir permanents si leurs cours sont pérennisés
- permanents avec un contrat de travail de 800 h annuelles en « face-à-face » c'est-à-dire d'animation collective et suivi des stagiaires
- permanents ponctuels, rémunérés uniquement sur les heures de formation qu'ils dispensent en « face à face ».

Ces distinctions sont négociées avec le Centre de Formation en fonction du souhait de chacun et de la visibilité du Centre sur la pérennisation potentielle de ses actions de formation continue.

### 13. Une équipe pédagogique polyvalente

La plupart des formateurs de l'is4a sont des anciens professionnels issus des métiers du commerce qui enseignent dans leur domaine de compétences.

Ils n'ont pas reçu de formation pédagogique préalable à leur prise de poste à l'ALPA.

Ils se sont auto-formés sur le référentiel de formation qu'ils dispensent et l'immersion en face-à-face s'est faite rapidement après leur arrivée.

2 formatrices sont dédiées au recrutement des apprentis de l'is4a en plus de leurs cours alors que le recrutement des stagiaires en formation continue est assuré par chaque formateur-référent.

Elles sont également chargées des relations avec les entreprises pour trouver des postes d'apprentis, pour assurer le suivi des apprentis en poste et elles interviennent sur des modules d'orientation.

Une conversation avec l'une d'elles me fait prendre conscience des responsabilités dont les formateurs se trouvent investis.

Le recrutement des apprentis porte 3 enjeux stratégiques :

- Un enjeu financier pour le centre de formation qui est financé par la taxe d'apprentissage des employeurs

-Un enjeu économique, avec une subvention régionale versée pour un minimum de 8 jeunes par classe

-Un enjeu social pour le formateur qui devient responsable de la viabilité de son poste de travail et de celui de ses collègues

Seuls 4 formateurs sont issus directement du monde universitaire et interviennent sur des thèmes transverses « mathématiques, communication, informatique, anglais » ou sur des thèmes appréhendés depuis par intérêt personnel.

Un des formateurs formé en coaching & accompagnement personnel constitue une personne-ressources précieuse pour ses collègues qui le sollicitent régulièrement pour des problématiques de relation enseignant-enseigné.

L'idée de l'is4a est de faire de chaque formateur, le responsable référent de la promotion qui concerne sa formation de «prédilection ».

Le formateur référent participe au recrutement des stagiaires de formation, en binôme avec une assistante de formation : celle-ci centralise les candidatures et organise les tests écrits qui permettent de vérifier le niveau scolaire de la personne qui sera ensuite vue en entretien : celui-ci est centré sur le projet professionnel pour valider le choix de formation de la personne et sa motivation à intégrer à la fois la formation et le secteur d'activité professionnelle.

L'entretien en binôme permet un processus réflexif et objectif du ressenti personnel du recruteur sur le candidat à qui il sera donné une réponse rapide et argumentée sur son acceptation en formation.

Des relations de travail d'appui et d'aide entre collègues s'instaurent naturellement, en cas de difficultés.

Ce fonctionnement est rendu d'autant plus facile que tous les formateurs interviennent auprès des mêmes classes, formation continue et apprentissage confondus.

Il existe également une équipe transverse dédiée au Centre de Ressources (CDR) de l'institution composée d'une responsable à mi-temps et formatrice Communication/projet professionnel sur l'autre mi-temps et de 3 formatrices ressources, toutes volontaires.

Une grande polyvalence professionnelle et une capacité d'adaptation sont donc demandées aux formateurs pour mener à bien leur mission pédagogique auprès de stagiaires de tous niveaux, de tout âge et d'horizons professionnels différents.

Une autonomie totale leur est laissée dans leur déclinaison du référentiel de formation et ce, dès leur nomination.

Cela pose le souci de la pédagogie personnelle utilisée et de la mise en perspective du travail du formateur avec celui de ses collègues.

Un tutorat volontaire a été mis en place, par une formatrice du Centre, pour accueillir et suivre les nouveaux collègues dans la préhension pédagogique de leur poste.

Il n'existe pas d'évaluation professionnelle du formateur sinon celle subjective (sans obligation de résultat de la direction) basée sur le taux de réussite des stagiaires à l'examen final.

Les formateurs portent une attention particulière au développement de l'individualisation de formation des élèves, avec des actions de soutien pédagogique et d'aide personnalisée qui vise à la réussite des apprenants.

*Ce fonctionnement s'inspire du principe de « sécurisation du parcours professionnel, ici de formation »* que nous retrouvons dans l'approche de la formation professionnelle par la Région : une prise en compte individuelle du stagiaire et de ses besoins pour l'amener à réussir son parcours de formation, dans une visée d'accès à l'emploi. Celui-ci se verra ainsi proposé un cursus en 1 ou 2 ans ou par modules capitalisés de formation selon son niveau, comme cela est le cas pour le BTS A Technico-commercial en Formation continue.

Une prise en compte de la personne que nous allons retrouver dans le fonctionnement même de l'Institut.

#### 14. Des locaux qui donnent à voir

Un bâtiment à taille humaine comprenant 7 salles de cours, parmi lesquelles se trouvent les bureaux des formateurs, voilà un espace de vie communautaire où apprenants et formateurs, intervenants se croisent, échangent, communiquent spontanément dans les couloirs ou dans le bureau du formateur.

L'enseignement est ici basé sur la proximité, la disponibilité, l'écoute et la prise en compte individuelle de chaque apprenant par le formateur référent qui développe des

relations interpersonnelles très importantes et participe ainsi à *la sécurisation du parcours de l'apprenant*.

Le choix de l'ALPA-is4a de se positionner sur la formation continue et l'apprentissage entraîne un fonctionnement du centre de formation et de ses stagiaires à considérer :

- Un environnement dédié exclusivement à la formation, sans espace de « détente » extérieur pour des stagiaires qui ont connu la « cour de récréation » l'année précédente
- Des plannings de cours qui varient très régulièrement en fonction des intervenants et qu'il faut appréhender par la responsabilisation des stagiaires
- Un statut de stagiaire ou d'apprenti qui ne leur permet plus de bénéficier des vacances scolaires comme en formation initiale
- Une rémunération qui fait du stagiaire un « actif » recruté pour une place en formation comme il l'aurait été pour un emploi dans une entreprise et qui lui donne de fait des droits et des devoirs vis-à-vis du centre de formation, de l'entreprise et de lui-même
- Des suivis administratifs et réglementaires importants pour les formateurs, générés par le statut des apprenants en relation avec l'entreprise
- la place de l'entreprise à la fois co-acteur de la formation et employeur d'apprentis, avec les obligations sociales que ce modèle entraîne : grille de rémunération et droits de l'apprenti.

#### 15. L'ALPA-is4a, sa problématique de financements

Entre 2010 et 2014, le nombre de groupes en formation a doublé mais toutes les formations ouvertes ne sont pas systématiquement reconduites l'année suivante, faute de candidats.

Ce contexte génère des zones d'incertitudes à la fois pour le Centre de Formation sur le plan financier, d'adaptabilité pour le coordinateur pédagogique dans la gestion des plannings et du taux de charge des formateurs et pour ceux-ci, des inquiétudes sur leur activité professionnelle.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le Directeur de la structure revêt donc très souvent le rôle de commercial auprès des financeurs publics comme des

partenaires privés pour vendre l'offre de formation de l'ALPA et capter d'autres marchés.

Néanmoins, l'offre de formation diversifiée de l'ALPA-is4a, qui permet un parcours complet dans les métiers agricoles, en apprentissage ou en formation continue, lui assure 90% du chiffre d'affaires en pénétrant le marché de l'industrie agro-alimentaire, des petites et grandes surfaces et du secteur des banques/assurances affiliées au régime agricole.

Regardons de plus près la nature des formations ainsi proposées par l'ALPA.

16. Des formations multiples aux enjeux différents pour ses acteurs  
L'ALPA, centre de formation professionnelle privé, dispense des formations diplômantes, certifiantes et qualifiantes.

*a. Que signifient ces appellations ?*

Une formation diplômante est une formation sanctionnée par un diplôme officiel, national, délivré par un organisme d'Etat et qui correspond à une validation des savoirs généraux.

Une formation certifiante est une formation qui vise plutôt la professionnalisation des salariés ou de futurs salariés. L'idée est d'attester des capacités professionnelles mais aussi des performances dans l'exercice de leurs activités. La certification aura valeur de diplôme interne à la branche professionnelle dont dépend le centre de formation.

Enfin, une formation qualifiante est une formation conçue par les branches pour répondre à des besoins de signaux de qualification pour les personnels des branches. Elle est liée à des champs d'activités adossés à des conventions collectives et n'est pas sanctionnée par un diplôme officiel sinon sous l'appellation d'« attestation de formation ».

*b. Quelles inférences la certification d'une formation génère-t-elle pour les acteurs parties prenantes de la FP ?*

Pour le centre de formation : c'est l'entretien avec le directeur du centre de formation qui me donnera un début de réponse : reconnues comme équivalentes à un diplôme national par un enregistrement au RNCP, les formations de Tractoriste et de Chargé

de Clientèle Banque Assurance pourront permettre à l'ALPA de capter des financements publics pérennes et dans une moindre mesure, obtenir un « intéressement » par les centres de formation nationaux utilisateurs du titre certifié. Elles auraient aussi valeur de légitimation du centre de formation comme acteur régional et incontournable de formation.

Pour le public bénéficiaire et l'entreprise : elle valide des compétences, des aptitudes professionnelles qui définiront une qualification à laquelle sera adossée une grille de salaires par convention collective.

Une appellation qui n'est donc pas neutre pour tous les composants du dispositif et nous verrons si elle profite effectivement à l'ensemble de ses acteurs.

### ***B. Ma mission comme participante à la mise en œuvre d'une reconnaissance d'une formation de tractoriste au RNCP***

De ces premiers éléments de compréhension, tirés de l'approche globale de la structure qui m'accueillait, nous allons voir comment ils évoluent dans le cadre de ma mission.

#### **1. Une appropriation de ma mission en 2 temps**

Nous venons de découvrir l'environnement de travail dans lequel ma mission prend place : *il s'agira d'initier la démarche de reconnaissance en Titre Professionnel de deux formations de l'ALPA-is4a au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP).*

La 1<sup>ère</sup> formation concerne le Certificat de Capacité (CC) de tractoriste aussi appelé « conducteur d'engins agricoles ».

Pour comprendre le processus de reconnaissance d'une formation professionnelle au niveau national, j'ai cherché à savoir ce que signifiait le dispositif de certification au Répertoire National des Certifications Professionnelles.

*a. 1er temps : Qu'est-ce que le RNCP ?*

Le Répertoire national de certification professionnelle (RNCP) créé en 2002 par la loi de modernisation sociale du 17 janvier<sup>6</sup> est dédié expressément à l'enregistrement des diplômes et des titres à finalité professionnelle ainsi que des certificats de qualification (CQP) établis par les partenaires sociaux (représentants des salariés et des employeurs) des branches professionnelles.

Cette loi a ainsi introduit une logique de formation centrée sur les compétences professionnelles, venue se substituer progressivement à une logique centrée sur les savoirs généraux acquis par le système scolaire.

Elle a ainsi permis de reconnaître l'expérience professionnelle comme une source de compétences qui pourront être reconnues à hauteur d'un diplôme par le dispositif de la Validation des Acquis de l'Expérience.

*b. Quelles sont les finalités d'un enregistrement d'une formation au RNCP ?*

Les certifications enregistrées dans le répertoire sont reconnues sur *l'ensemble du territoire national* et font correspondre des compétences professionnelles à un diplôme reconnu nationalement.

Le RNCP contribue à faciliter l'accès à l'emploi, la gestion des ressources humaines et la mobilité professionnelle<sup>7</sup> et ne comporte que des certifications à visée professionnelle.

Un entretien avec la référente locale « Commission Nationale des Certifications Professionnelles » (CNCP) Formation Continue me confirme le lien intrinsèque entre les compétences et l'employabilité que doit donner la formation dispensée.

Le dossier d'instruction doit ainsi rendre compte du taux de retour à l'emploi des stagiaires sur une période de 3 sessions de formation et établir si l'emploi obtenu (ou la formation poursuivie) correspond à la formation dispensée, éléments qui seront déterminants dans l'acceptation du dossier par la CNCP.

---

<sup>6</sup> Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

<sup>7</sup> Article R335-12 du code de l'Éducation

Comme dans tout parcours de formation en formation continue (FC), il doit également faire état du dispositif de VAE mis en place par le centre de formation pour favoriser et sécuriser la mobilité professionnelle du stagiaire.

Aux Rendez-vous des Acteurs du 10 décembre 2013 à Nancy, F. Séchaud, sociologue au CEREQ confirme la VAE comme un outil nécessaire à la démarche de reconnaissance de formation au RNCP dans une logique de sécurisation de parcours de l'individu mise en avant par les pouvoirs publics et il apporte un autre éclairage sur les grilles de classification des compétences :

Une étude portant sur 130 Conventions Collectives Nationales (soit 13 millions de salariés français) montre que « la reconnaissance des CQP en FC reste très présente. Certaines branches professionnelles construisent leur système d'emploi et leur système de rémunération autour de la progression des CQP » et « les partenaires sociaux voient toujours dans le diplôme, un élément déterminant dans le classement des emplois. Le diplôme reste le Sésame pour accéder à l'emploi ».

Une employabilité pour les uns, une grille de salaire pour les autres, nous voyons déjà se dessiner des enjeux différents de la formation professionnelle selon les acteurs concernés.

Dans une logique de sécurisation des parcours professionnels, *l'enregistrement au RNCP est « générateur de droits pour les individus et ouvre des possibles pour les organismes » Georges ASSERAF (Contribution à la Conférence sociale juillet 2012).*

C'est pourquoi les organismes publics financeurs de formation prennent référence de la liste des formations inscrites au RNCP pour valider l'entrée en formation des demandeurs d'emploi et assurer son financement.

Dans notre cas, il s'agit de reconnaître un « certificat de capacité tractoriste » en « titre professionnel » de niveau V, alors quelle différence fait-on entre les 2 et que cache-t-elle ?

Pour cela, je me suis appuyée sur les informations du site gouvernemental de la Commission des Certifications et celles qui m'ont été données par le Directeur de l'ALPA, maître d'œuvre du module de formation de tractoriste.

c. *Quelle différence y-a-t-il entre une Certification de Qualification Professionnelle et un Titre Professionnel ?*

Les Certificats de Qualification Professionnelles (CQP) sont des certifications créées et délivrées *par et pour les branches professionnelles* et n'ont pas de niveau reconnu *par l'Etat*.

L'obtention du CQP ne permet pas à son détenteur de le faire valoir en dehors de la branche professionnelle.

Nous avons vu précédemment que le CQP servait d'étalonnage à la branche professionnelle pour déterminer la grille de salaires. Pour une personne qui obtiendrait ce certificat en agriculture, il ne pourrait donc le valoriser ni en niveau de diplôme ni en salaire auprès d'une entreprise en dehors de la branche professionnelle agricole.

*La notion de « sécurisation du parcours professionnel » prend ici tout son sens et nous éclaire sur l'intérêt d'un stagiaire à voir son CQP reconnu au niveau national en titre professionnel* : il pourra utiliser la Certification Professionnelle ainsi obtenue dans toute entreprise nationale, en dehors de la branche professionnelle du CQP, négocier un niveau de salaire et faire valoir un diplôme dans une éventualité de concours.

Car, à l'inverse, les titres à finalité professionnelle sont délivrés par des organismes privés ou publics ou par des ministères et enregistrés au répertoire après instruction, validation de la Commission et publication au Journal Officiel et bénéficient ainsi d'une reconnaissance nationale.

2. 2<sup>e</sup> temps de ma mission : la formalisation du dossier de reconnaissance de formation au RNCP

La reconnaissance du Certificat de Capacité Tractoriste au RNCP consiste à instruire un dossier qui reprend tout *le référentiel de compétences du métier de Conducteur d'Engins agricoles* et démontre quantitativement et qualitativement la pertinence de la formation auprès de la Commission Nationale des Certifications Professionnelles.

En effet, une enquête doit être menée auprès de tous les stagiaires concernés par la formation. Elle porte sur le taux de retour à l'emploi des stagiaires et la correspondance entre l'emploi trouvé et la formation suivie.

De ces résultats dépendront la faisabilité de reconnaissance de la formation en titre professionnel.

Pour comprendre pourquoi la démarche de reconnaissance de la formation arrivait à ce moment-là de l'institution, j'ai mené un entretien exploratoire avec l'actuel Directeur de l'ALPA, qui était délégué régional de l'OPCA agricole (FAFSEA) et acteur local principal de ce projet en 2006.

Cet entretien m'apprend que, si la reconnaissance de la formation au RNCP avait été envisagée dès le départ par ses protagonistes, elle ne concernait pas alors la formation de tractoriste telle qu'elle est présentée aujourd'hui.

### 3. Dans quel contexte intervient ce processus de reconnaissance de formation ?

La formation Certificat de Capacité tractoriste dans sa forme actuelle est finalisée en 2011 sous l'impulsion du Directeur de l'ALPA-is4a qui la justifiera auprès de la CPNE par une note d'opportunités (annexe 4) : celle-ci établit précisément le lien entre les besoins du territoire en main d'œuvre qualifiée et la formation adaptée à ces besoins : *« Dans le secteur des grandes cultures, un nombre grandissant d'exploitations proposent des emplois soit dans le cadre de travaux saisonniers ou, de plus en plus, compte tenu de l'agrandissement des structures en CDI à temps plein.*

*Le recensement général de l'agriculture 2010 vient confirmer cette tendance en mettant en évidence une augmentation significative de la surface des exploitations agricoles et une augmentation, ces dernières années, de la main d'œuvre salariée.*

*Par ailleurs, les exploitants expriment une réelle difficulté à trouver une main d'œuvre qualifiée, notamment sur l'emploi de tractoriste. Nous constatons dans les statistiques diffusées par Pôle Emploi des pics de plus en plus significatifs d'offres d'emploi à l'approche des travaux d'été. En zoomant, nous constatons que les agriculteurs éprouvent de plus en plus de difficultés à trouver de la main d'œuvre qualifiée en milieu rural ».*

Pour le directeur du centre de formation, la reconnaissance de la formation professionnelle de tractoriste se justifiait à ce moment de l'institution par une question de temps : nous arrivions au terme des 3 promotions de stagiaires nécessaires à la demande de reconnaissance RNCP en mars 2015 et les formateurs et

le responsable pédagogique semblaient avoir une disponibilité suffisante pour répondre aux sollicitations de la personne en charge du dossier.

Ces 3 sessions réglementaires, nécessaires à toute demande de reconnaissance de formation au RNCP doivent permettre d'en mesurer l'impact sur le public formé (leur devenir) en même temps que la viabilité du centre de formation.

Si la question de la fin de financement par « subvention » de la formation par le CRL a bien été abordée par le directeur dans l'entretien que j'ai eu avec lui, il ne semble pas en faire un enjeu prioritaire : j'apprendrai par une conversation informelle avec une assistante que la formation sera désormais financée par l'appel d'offre du CRL garantissant au centre de formation la pérennisation financière de la formation pendant 3 ans.

Mais pour arriver à la démarche de reconnaissance de cette formation professionnelle particulière au RNCP, il faut en retracer le long et difficile parcours de transformation nationale.

#### 4. Comment s'est mis en place ce processus ?

##### a. *Initialisé au niveau national...*

Le projet d'amener la formation à un enregistrement au RNCP portait, dans un premier temps, sur le CQP « Agent de Service de Remplacement » (personnel qualifié pour remplacer l'exploitant pendant ses périodes d'absence de l'exploitation) créé en 2006 par les partenaires sociaux *nationaux* de l'agriculture (la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi, CPNE) et les centres de formation :

Cette formation devait faire face à des besoins croissants de personnel qualifié dans le domaine des travaux mécanisés liés au développement des cultures et de leur récolte sur des exploitations de plus en plus importantes.

Mais jugée trop ambitieuse dans ses objectifs de compétences et trop compliquée dans sa mise en œuvre, la formation d'agent de remplacement a finalement été « boudée » par les centres de formation nationaux.

*b. ... Il sera repris au niveau régional avec une évolution de la formation professionnelle*

La Commission Paritaire *Régionale* de l'Emploi (CPRE) s'est néanmoins intéressée au sujet et a cherché en 2008 à reprendre la formation complète pour la décliner sous une nomenclature différente : la Reconnaissance Paritaire Professionnelle (RPP, nomenclature qui n'existe plus aujourd'hui) d'« ouvrier spécialisé implantation des cultures et récoltes ».

Cette nomenclature permettait à la CPRE de la différencier du CQP « ouvrier polyvalent en polycultures » et donc de la présenter au niveau national.

Or, cette reconnaissance dépendait de la Convention Collective Départementale, législation spécifique à la branche agricole.

Pour la présenter au niveau national, le passage par l'Accord de Méthode (accord des partenaires sociaux de l'Agriculture « supra Convention Collective » et outil de référence établissant le lien entre formation et classification des emplois) a été nécessaire.

Malgré tout jugée trop proche, en termes de contenu pédagogique et de compétences, du Brevet Professionnel Agricole, la RPP ne sera pas acceptée par la CPNE.

*c. ... pour finir par exister au niveau local*

Parce qu'elle avait nécessité un travail important des acteurs régionaux de la branche professionnelle pour la faire exister, la formation sera remaniée pour être alors « territorialisée » sous l'impulsion de l'ALPA.

2 ans de travail avaient été consacrés par le Délégué Régional du FAFSEA sur le diagnostic des besoins des professionnels locaux en Agent de Service de Remplacement et il était devenu la personne référente du dossier au niveau régional.

Son départ du FAFSEA pour prendre la direction du centre de formation ALPA en 2008 lui a permis de poursuivre le projet au sein de la structure.

Ce centre de formation, spécialisé dans la formation des agents de service de remplacement, a finalement « détricoté » le CQP initial pour créer 2 parcours de formation distincts : un CQP Agent de traite et un CQP Tractoriste en 2008.

La priorité est donnée à la formation de tractoriste parce qu'il s'agit d'une compétence « universelle » du monde agricole qui pouvait aussi se retrouver dans les métiers du BTP.

Elle bénéficiait ainsi d'une image plus « vendeuse » auprès de la CPNE, image qui sera valorisée grâce à la rencontre du Directeur de l'ALPA avec une Responsable nationale en Ingénierie de Formation de la FNSEA : celle-ci l'accompagnera dans la structuration de la formation en référentiels pédagogiques, professionnels et d'évaluation, démarche qui sera déterminante pour s'assurer la confiance du financeur, le CRL et la pérennisation à moyen terme de la formation.

#### 5. Quels sont les acteurs parties prenantes dans ce processus ?

Dans un souci de meilleure compréhension, je les ai présentés sous forme de tableau. Ils apparaissent ici dans l'ordre d'apparition dans le processus dont l'évolution est concomitante à la formation :

LORRAINE	Acteurs opérationnels	FRANCE	Acteurs opérationnels
CPRE (Commission Paritaire Régionale pour l'Emploi) de la branche agricole	Partenaires sociaux (salariés et employeurs) Membres de la Commission	CPNE (Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi) de la branche agricole	Partenaires sociaux (salariés et employeurs) Membres de la Commission
FAFSEA (OPCA de la Branche agricole)	Délégué Régional	Réseau UNREP : dont CFA Poisy (74) et Canappeville (27)	Formateur : Président du jury de validation CC Tractoriste
		FNSEA	Responsable nationale en Ingénierie de formation
ALPA – is4a	- Directeur (ex DR FAFSEA) - Coordinateur pédagogique - Formateurs - Employeurs - Stagiaires	CNCP (Commission Nationale de la Certification Professionnelle)	Membres du jury
Conseil Régional	Directeur DDCQT		

de Lorraine	financeur Tractoriste	CC		
RECTORAT	Référente VAE CNCP			
	Stagiaires de la FP tractoriste			

Le Directeur actuel de l'ALPA-is4a, ex Délégué régional de l'organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle agricole, est l'acteur pivot du processus de reconnaissance de formation qu'il a suivi de sa genèse à sa finalisation cette année, avec une implication forte tout au long du processus, ce qui lui fera même reconnaître avoir fait de ce projet une « affaire personnelle ».

C'est lui qui élaborera la méthode, fédérera les différentes parties prenantes autour du projet, par lui que convergent les influences et à travers lui qu'elles se poursuivent.

#### 6. Quels métiers sont concernés par ce processus de reconnaissance?

La démarche de reconnaissance de formation au RNCP concerne dans un 1<sup>er</sup> temps le certificat de capacité d'agent tractoriste au niveau V (CAP).

Il s'agit d'une formation courte (350 h environ) « universelle » car utile dans tous les métiers liés au monde agricole *et qui pourrait être transférable dans d'autres secteurs tels que l'industrie ou le bâtiment.*

Elle semble plutôt intéresser un public masculin comme l'étude genrée des stagiaires semble le confirmer alors que le diagnostic établi au préalable de la formation portait aussi d'une demande des conjointes d'exploitants.

Dans un 2<sup>e</sup> temps seront envisagées la reconnaissance des formations de Chargé de Clientèle Banque Assurance spécialisé au marché agricole, de niveau II (Bac +3) et le DU Analyste en Stratégie des systèmes polyculture-élevage de niveau I (Bac + 5).

#### 7. Dans quel délai ce processus s'est-il déroulé ?

L'entretien exploratoire avec le Directeur de l'ALPA m'apprend que ce processus aurait été initié en 2006 par les partenaires sociaux de la branche agricole nationale sous une forme qui ne lui a pas permis d'être utilisé par les centres de formation

nationaux. Il a ensuite été repris et remanié par de nouveaux acteurs locaux, ce qui a généré une période de flottement de formation de 2008 où les financements étaient assurés dans une moindre mesure par le FAFSEA jusqu'en 2011, année de sa finalisation à l'état actuel, pour arriver cette année aux 3 sessions nécessaires à sa reconnaissance au RNCP.

#### 8. Dans quels lieux ce processus se met-il en place ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la démarche de reconnaissance au RNCP de la formation CQP Agent des Services de Remplacement avait été pensée dès le départ au niveau national par les partenaires sociaux.

Elle a ainsi nécessité, de la part du Délégué Régional FAFSEA en charge de ce projet, des réunions de travail fréquentes entre Laxou, son lieu de travail, Haroué, structure de formation et Paris, lieu de réunions de la CPNE et réunions de travail avec la représentante de la FNSEA sur l'aspect méthodologique du dossier « Tractoriste ».

A partir de 2011, la formation Tractoriste est portée par l'ALPA Haroué : les stagiaires pratiquent à la ferme école et sont formés au CFA par des formateurs agricoles.

Territoire rural donc, éloigné du cœur du bourg de 2kms, sans dessertes de transport public, ce site abrite le siège social de l'Association.

### ***III. D'un questionnement large et diffus à une question centrale***

Tout au long de mes missions et des observations que j'en faisais, des questionnements se sont succédé qui tournaient cependant tous autour du thème central de la gouvernance d'un processus de formation professionnelle : comment des acteurs, qui interviennent sur des dimensions différentes (macro, méso, micro) peuvent-ils produire un processus cohérent et pertinent d'action publique ? Comment sont-ils reconnus, se sentent-ils légitimés dans ce processus ? Y a-t-il juxtaposition ou interaction des positionnements ? Que penser de ceux qui en sont absents ? Quels sont les champs de force qui apparaissent dans ce processus ? Quels intérêts sont défendus par les parties prenantes au processus ? Individuels ou collectifs ? Quel rôle joue le territoire dans ce processus ? S'agit-il d'un système de construction endogène

ou exogène, pour quel résultat, affiché ou caché ? Quels sont les points de convergences et de divergences entre ces 2 processus ? En quoi conduisent-ils à expliquer, comprendre, définir le concept de « gouvernance » ?

Certes, ce qu'il m'était donné de voir se situait bien autour des questions de pilotage d'une action publique, du rôle de ses acteurs parties prenantes, des enjeux qu'ils défendaient mais avec quel objectif en toile de fond ?

Celui de faire correspondre une formation particulière à un besoin d'emploi localisé *ou la difficile recherche de l'adéquation formation – emploi* comme je vais le découvrir à travers mes lectures.

## ***DEUXIEME PARTIE : DES AUTRES REGARDS THEORIQUES***

### ***I. Des lectures multiples et réflexives***

Mes questionnements m'ont amenée sur des lectures qui se sont révélées finalement, pour certaines, informatives et pour d'autres, de nature à éclairer voire à transformer ces questions en questions de recherche.

Je livre ici les plus significatives, que j'ai classées selon les 2 thèmes que je viens d'évoquer précédemment : celui du pilotage localisé d'une action publique et celui de l'adéquation formation emploi à travers la politique publique des instances qui la gèrent.

#### ***A. Le pilotage local***

##### **1. Revue des Sciences Sociales n° 2012 Frontières**

Cet article me paraît intéressant dans son approche du territoire tel que nous pouvons le voir à travers l'AC AT : pour Amilhat-Szary et Fourny (2006), « la frontière devient *un objet de centration* ». Les territoires transfrontaliers produisent une gouvernance spécifique avec des acteurs publics, des acteurs privés, de nouveaux modes opératoires, de nouvelles règles, un nouveau processus d'ajustement, de construction et de décision.

Aujourd'hui, la frontière d'Etat semble s'effacer au profit d'une frontière « expérimentale » de communautés régionales déconnectées du pouvoir d'Etat qui trouvent leur justification dans des intérêts communs : ils redessinent un modèle sociétal à travers les enjeux de la Formation Professionnelle dans une approche « gagnant-gagnant » de l'adéquation formation emploi.

*Nous pourrions voir en quoi le territoire joue un rôle dans le pilotage local de l'adéquation formation emploi dans notre problématique.*

2. La Formation professionnelle : clé pour l'innovation sociale, économique et territoriale par P. Gérard, vice-présidente de la région PACA déléguée de la FP

Selon l'auteur, la décentralisation a changé le paradigme du pilotage de la Formation professionnelle : d'un mouvement classique descendant de type « top down » jusqu'aux années 80 du niveau national au niveau local, elle s'est développée sur un mode horizontal appelant la Région à fédérer des acteurs régionaux pour une mise en cohérence de la politique publique en matière de formation.

Son hypothèse transforme la relation formation emploi, de l'individu vers l'entreprise en lien de causalité, de l'entreprise vers l'individu : c'est parce qu'ils seront mieux qualifiés que les individus généreront de l'emploi (concept bottom up). Elle fait de la FP un outil de développement économique du territoire par l'implication de l'entreprise en même temps que social avec la Région qui offrirait une carte des formations « homogénéisée » pour répondre à la demande de scolarisation des familles.

*L'hypothèse que l'entreprise serait un acteur central de la relation formation emploi est à retenir.*

3. Politiques régionales de formation, politiques d'action pour l'emploi ? Par R. Bettencourt, directeur régional du travail et de la qualification professionnelle des Açores

L'auteur avance des arguments selon lesquels l'espace régional serait l'échelle pertinente de mise en œuvre de politiques cohérentes de formations en lien avec l'emploi à condition que *la Région soit un acteur fort de leurs gouvernances* pour lever les écueils posés par l'adéquation formation-emploi au niveau national :

- L'asynchronie entre dynamique de l'emploi et statisme de l'offre de formation

- Des temps politiques (électoraux) qui ne correspondent pas aux temps d'action du territoire
- Des interactions des sphères économiques, sociales et éducatives plus aisées au niveau régional
- Et enfin, une participation active des bénéficiaires s'ils ont une lecture de proximité de l'adéquation formation-emploi

« Structurées comme des politiques régionales, les politiques d'emploi et de formation peuvent produire une efficacité que le niveau national peut ne pas atteindre et, par ce fait, aussi, deviennent des politiques centrales dans le projet régional de développement ».

*Cela pose un principe de gouvernance à vérifier dans mes hypothèses.*

#### 4. La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation? Par E. Verdier, sociologue et économiste au CNRS

L'auteur nous apporte un éclairage complet sur les systèmes éducatifs et de formation professionnelle français, tendant à faire de ces 2 systèmes des concurrents plus que des compléments pour conclure finalement à la suprématie persistante du système méritocratique dans les 2 cas.

Serait en cause la faiblesse des acteurs parties prenantes de la formation professionnelle, partenaires sociaux, entreprises et région qui ne permettrait pas de contrebalancer « la dépendance de sentier sociétale » contrôlée par l'Education Nationale.

Cette dépendance s'exprime par l'importance de la valeur sociale donnée au diplôme dans le système éducatif français et précisément celui du Baccalauréat comme valeur refuge, à la fois dans le processus de poursuite d'études comme dans celui du recrutement par l'entreprise.

Pour l'auteur, dont l'article date de 2001, un système parallèle de certifications des compétences propres à la FP donnant valeur de diplôme et mis en place par l'Etat et contrôlé par les branches professionnelles peut permettre de sortir du système élitiste de l'enseignement.

Il impliquerait fortement l'entreprise en reconnaissant la valeur formative de l'expérience professionnelle qu'elle génère tout en valorisant l'individu dans son développement de compétences et conduirait à une meilleure cohésion sociale.

La loi de cohésion sociale de 2002 verra cette proposition prendre forme avec la création de la CNCP par l'Etat et les partenaires sociaux, organisme dont nous avons vu la fonction dans le cadre de ma mission à l'ALPA.

*Nous pourrions nous appuyer sur cette vision d'opposition entre les 2 systèmes de formation français pour vérifier si le pilotage localisé des dispositifs de formation observés en mission est toujours dominé par l'Etat ou si l'entreprise s'est placée partie prenante dans le processus.*

5. Décentraliser la formation professionnelle, par Ph. Méhaut, directeur de recherche au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix -Marseille

L'auteur évoque le nouveau concept de gouvernance d'une action publique qui se veut plus efficace à l'échelle d'un territoire local.

Cette action publique décentralisée prend appui sur le rapprochement de la FP à l'emploi, recherche d'adéquation récurrente par l'Etat depuis les années 70 et qui conditionnait jusqu'alors les différentes politiques de l'Emploi et de la formation.

La décentralisation de la formation professionnelle à partir des années 90 réinterroge sur la complexité de sa mise en œuvre par des acteurs émergents et multiples en même temps qu'elle évolue dans sa relation à l'emploi : de qualifiante, elle devient professionnalisante, les compétences remplacent les savoirs théoriques dans une visée de mobilité professionnelle.

Finalement, la FP ne peut pas être envisagée comme « une simple translation » de l'action publique nationale sur l'échelon institutionnel régional : elle appelle obligatoirement à une construction complexe d'une gouvernance locale autour d'un acteur « pivot » pour mettre en œuvre une politique publique de formation professionnelle cohérente et pertinente sur son territoire.

*Nous pouvons à la suite de cette lecture nous demander si le pilotage décentralisé de la FP observé par Méhaut dans les années 90 correspond encore à une « gouvernance partagée » où l'Etat Central jouerait un rôle plus modeste ou s'il fait apparaître un acteur « pivot » fort.*

## **B. L'adéquation Formation- Emploi**

### 1. Les Programmes Interreg V, 2014-2020 :

- Favoriser l'employabilité des jeunes en les orientant vers des formations professionnelles répondant à des besoins identifiés par les entreprises.

Axe prioritaire 3 : « L'employabilité, c'est-à-dire la capacité de chacun à trouver et à conserver un emploi, dépend en 1<sup>er</sup> lieu des qualifications et compétences des individus qui doivent répondre aux besoins des entreprises » «les actions de formation de la main d'œuvre pour répondre aux besoins des entreprises couvrent l'apprentissage, la formation universitaire et la formation tout au long de la vie. »

La formation professionnelle déclinée sous l'angle de l'adéquation formation emploi est aussi une perception européenne de l'action publique.

L'article de net.doc de P. Kergoat, sociologue, sur l'apprentissage comme modèle de reproduction d'inégalités sociales ne sert pas notre problématique mais peut être rapproché du dossier de G. Delautre, sur l'apprentissage en Allemagne.

### 2. Le modèle dual allemand, par G. Delautre, chargé d'Etudes, DARES

Ce rapport me paraît intéressant à exploiter parce qu'il évoque un modèle de formation professionnelle décliné dans ma 1<sup>ère</sup> mission et surtout parce qu'il interroge notre propre système, dans sa gouvernance et dans son approche de l'adéquation Formation - Emploi.

#### *a. La gouvernance de la formation professionnelle en Allemagne*

« Depuis la loi de 1969, la gouvernance du modèle dual ainsi que sa mise en œuvre sont assurées par un ensemble d'acteurs. Au niveau fédéral, l'institution clé dans la construction du consensus entre les différentes parties est l'institut fédéral de la formation professionnelle (BIBB) ». Cet outil *fédéral* (qui correspond à notre niveau *national*) qui dépend du ministère de l'éducation et de la recherche permet au gouvernement d'ajuster sa politique de formation.

Les partenaires sociaux sont associés à la gouvernance de la formation professionnelle à parts égales avec les chambres consulaires qui représentent l'élément *incontournable* car réglementaire et pédagogique du modèle dual au niveau du *land* (qui correspond à notre niveau *régional*) : ils enregistrent le contrat entre

l'apprenti et l'entreprise, fixent le référentiel pédagogique et d'activités de la formation en entreprise et organisent l'examen final.

*b. Une gouvernance restreinte et mono acteur*

L'organisation institutionnelle de la formation professionnelle en Allemagne s'est construite dans la même période (années 1970) qu'en France et fait toujours office de modèle de référence depuis, alors pourquoi ?

Nous avons constaté que son système de gestion reposait sur un « bipartisme » régionalisé :

L'entreprise et les consulaires sont parties prenantes de la construction de la formation, chacun sur un champ autonome de compétences : l'entreprise pour le volet pédagogique et financier, les consulaires pour le volet règlementaire et certificateur de formation.

Le Land représente l'acteur politique, le vecteur territorial de l'action publique fédérale.

*c. L'adéquation Formation-Emploi*

Pour R. Hundstorfer, Ministre du Travail autrichien, l'apprentissage représente « un véritable choix de société. Il existe un consensus autour de ce mode d'alternance entre politiques et partenaires sociaux qui réfléchissent ensemble pour faire évoluer les métiers accessibles par cette voie d'excellence pour que les profils d'apprentis s'adaptent au contexte économique » (inffo formation n° 870).

Considéré comme voie d'excellence de la formation, le modèle Dual est *une filière à part entière du système éducatif* allemand.

L'entreprise joue ainsi un rôle d'acteur social citoyen dans sa fonction éducative et professionnalisant en participant à *la sécurisation du parcours de formation de l'apprenti*.

Il faut se rappeler que, dès le départ, la formation professionnelle allemande a été pensée par les partenaires sociaux dans une logique d'acquisition de *compétences* et non de savoirs théoriques, d'enseignements généraux, déjà dans un souci de transversalité des compétences. Clairement identifiée « professionnelle » par ses parties prenantes (Etat Fédéral, Lander, patronat et syndicats), la FP ne devait pas répondre à des compétences spécifiques en entreprise mais donner une « approche

globale » du métier (Möbus et Verdier 2000) et donc permettre la transférabilité des compétences de l'apprenti.

Ce modèle fait office de sas d'orientation en permettant à l'élève de découvrir des métiers en immersion totale en entreprise et d'établir son parcours de formation en fonction de ses aptitudes et de ses affinités.

A ce titre, la formation professionnelle n'est pas envisagée comme une finalité mais comme un passage qui ouvre soit vers l'emploi soit vers la poursuite d'études supérieures.

*Ces informations sont une grille de lecture intéressante pour comprendre l'expérimentation locale de la relation Formation- Emploi de ma 1<sup>ère</sup> mission.*

Tableau comparatif récapitulatif

Allemagne (modèle DUAL)	FRANCE
Voie d'Excellence de l'enseignement national où l'entreprise est l'acteur principal de l'Enseignement fédéral	Voie par défaut à l'enseignement académique, synonyme d'échec scolaire Sous dépendance Etat et Région
Enseignement régionalisé et sectorisé Système générateur d'inégalités sociales (offres de formation sélectives car locales, orientation dirigée, rémunération en fonction des branches) Diplôme contrôlé par les Consulaires	Contrôlé par l'Education Nationale et la carte régionale des formations, principe d'uniformité et d'équité
80% temps en pratique dans l'entreprise qui supporte seule la charge financière de l'apprenti (cout de formation et salaire) (obligation de résultat)	50% temps en pratique dans l'entreprise qui finance la formation de l'apprentissage par la taxe d'apprentissage au CFA et le salaire de l'apprenti (obligation de moyen)
Formation théorique reconnue peu qualitative	Enseignement de qualité en CFA
Moyen d'accès normal à une profession	Doit favoriser l'insertion professionnelle

(76% sont en emploi dans les 3ans)	(86% sont en emploi dans les 3ans)
Obligation « citoyenne » de l'entreprise	Pas d'obligation pour l'entreprise mais incitation financière de l'Etat
Financement : 1/ entreprise 2/ land 3/ fédéral	Financement : 1/ Région 2/ OPCA & Consulaires 3/ entreprise
Diplôme de niveau Bac (IV) (+/- selon le domaine professionnel auquel il se rattache)	Diplôme du niveau CAP (V) au niveau Ingénieur (I)
Eviction des - diplômés/ + diplômés / nombre d'offres	Elévation du niveau des diplômés préparés
Découpage des programmes de formation « à la carte » > on se centre sur l'élève, pas sur le contenu (sécurisation du parcours)	Pas de programme de « rattrapage » pour les élèves en difficulté, le contenu de la formation prime sur l'élève

(Tiré rapport DARES N°185 septembre 2014)

3. Le développement de l'alternance, une quête impossible ? par Le Douaron, chargé de la FP au Conseil National de la FP, Maillard, Fournier, chargées d'études au CEREQ

Cet article traite de la formation professionnelle sous l'angle de l'alternance avec ses 2 contrats particuliers : le contrat d'apprentissage et de professionnalisation. Dans une recherche de développement de la formation professionnelle par les pouvoirs publics, l'enchevêtrement des acteurs parties prenantes nuit plus qu'il ne la sert d'autant plus si le rapprochement avec l'entreprise n'est pas fait. « *Le jeu complexe des institutions et des statuts aboutit de fait à fractionner l'alternance en grands types qui se distinguent davantage par des considérations financières et institutionnelles que par des spécificités pédagogiques* » « *la grande difficulté de faire de l'alternance une filière susceptible d'un développement global renvoie à la question de l'implication des entreprises dans la construction de cette filière.* »

Paradoxalement « *le rapport du Haut Comité Education écrit que les formations par alternance doivent être considérées comme un système de formation normal () et doi(vent) contribuer à résoudre par la qualification, le problème de l'adéquation*

*formation-emploi dans le contexte d'un système éducatif qui cherche à s'adapter à un monde économique mouvant. »*

Cette analyse est à rapprocher du modèle Dual qui servira de comparaison dans ma problématique.

4. L'alternance comme mode de refondation de la formation professionnelle des jeunes, par P.Santelmann, responsable de la prospective à l'AFPA

En complément de Le Douaron, Maillard et Fournier, la vision de Santelmann, même si elle s'appuie sur une forme particulière de la formation professionnelle, l'alternance, pose en dogme l'idée qu'elle ne peut connaître de véritables avancées sociales et démocratiques que si elle est portée par le monde économique et non par une action publique descendante gérée par l'Etat : « la question s'est complexifiée car, non seulement l'enseignement professionnel ne répond plus au fonctionnement du marché de l'emploi et du chômage de masse (peu de correspondance entre diplôme et métier exercé) mais il ne prépare qu'imparfaitement aux mobilités et aux transitions professionnelles » induites par un marché de l'emploi en tensions.

*Cette version fait écho à ce que nous avons déjà supposé par les articles précédents.*

5. Gouverner les systèmes de formation professionnelle par Ph. Méhaut

En prenant comme référence l'adéquation formation emploi, l'auteur examine la gouvernance de la formation professionnelle à travers 3 grandes périodes, des années 1970 à nos jours.

Que constate-t-il ?

Dans les années 1970, l'adéquation formation emploi se décline dans une politique publique de type planification : on fait correspondre des référentiels de formation aux référentiels d'emploi tout en rationalisant les filières de formation par rapport aux emplois disponibles.

Dans ce schéma linéaire, les jeunes font office de variable d'ajustement de la formation professionnelle, l'activité économique du pays ne faisant pas encore apparaître de tensions entre l'offre et la demande.

2 approches sont donc à prendre en considération dans la recherche d'adéquation Formation – Emploi : une approche qualitative en tentant un ajustement de la

formation au plus près de l'emploi, combinée à une approche quantitative des flux de stagiaires en fonction du besoin de main d'œuvre du territoire.

La création des filières scolaires professionnelles et le désengagement progressif des entreprises sur la formation professionnelle renforcent le rôle de l'Etat central.

L'adéquation Formation-Emploi perd peu à peu son sens dans l'action publique par une non- connaissance fine des besoins des territoires et une carte des formations généralistes et généralisée.

Les années 1980 remettent en cause l'adéquation Formation-Emploi de l'action publique qui doit prendre en compte « *l'effet d'entreprise (ou de branche) et des stratégies individuelles à l'égard du système de formation et du marché du travail* ».

La maîtrise de la formation professionnelle par l'entreprise amène l'Etat central à repenser son action publique de formation autrement qu'en la liant à l'emploi « *La formation est vue de plus en plus comme variable active d'une politique d'organisation du travail et d'innovation, justifiant éventuellement d'importants décalages avec les besoins immédiats* ».

La hausse du chômage des jeunes transforme l'adéquation formation emploi en accompagnement emploi des jeunes dans la transition école-marché du travail.

L'approche quantitative est inversée : la durée de la scolarisation s'allonge pour retarder l'accès au marché du travail.

Enfin, les années 1990 voient revenir le rapprochement formation et activité professionnelle. On ne parle plus de qualification mais de compétences, de référentiel pédagogique mais d'activité, avec l'idée nouvelle de favoriser la mobilité professionnelle. Les situations de travail sont reconnues formatives et permettent d'acquérir des compétences transférables.

Jusqu'alors référence de l'action publique nationale, l'adéquation formation emploi s'est complexifiée sous l'impact de la décentralisation avec la mise en accord non seulement du contenu et de l'offre de formation mais aussi des acteurs parties prenantes régionaux, multiples et variés qu'il faut fédérer en une dynamique commune « où l'État central joue un rôle plus modeste, au profit d'une *«gouvernance partagée»*, érigeant de fait cette pluralité d'acteurs en composantes de l'action publique (Bel, Boudier, 1998)».

Reste la quête récurrente et néanmoins insoluble de l'ajustement des flux des stagiaires avec les besoins de main d'œuvre et la demande de scolarisation des familles « *Les travaux sur la formation des vœux des élèves et sur la régulation locale de l'offre (Bel, 1996) montrent comment tant les demandes d'orientations que les modalités de leur prise en compte échappent souvent à la logique des besoins du tissu productif* ».

## ***II. Pour arriver à ma question de recherche***

Si je rapproche l'analyse de Méhaut de ma question de départ, je peux me demander si au travers des 2 missions qui m'ont été confiées, l'AC AT et la certification de la formation tractoriste, se retrouve la logique d'adéquation formation-emploi telle que l'auteur la pensait dans les années 1990 dans sa double approche, qualitative et quantitative : l'AC AT part effectivement d'un besoin de main d'œuvre à former en entreprise sarroise, selon des modalités de formation qui seront sujets à confrontation avec la Lorraine.

La certification de formation Tractoriste prend appui sur des enquêtes réalisées auprès des stagiaires qui font état de leur taux d'insertion et du domaine dans lequel ils ont trouvé du travail. Ces éléments participeront donc à l'analyse avec celle des acteurs parties prenantes de ces 2 dispositifs, acteurs locaux, multiples et variés et nous permettront de savoir si l'adéquation Formation – Emploi s'est transformée sous l'effet d'une politique publique fortement décentralisée et régionalisée ou si elle n'est pas de l'ordre de l'utopie.

## **TROISIEME PARTIE : PROBLEMATISATION & METHODOLOGIE**

Un niveau de pilotage local qu'il conviendrait alors de prendre en compte dans ses doubles limites : la relative faiblesse de ses acteurs locaux et l'impossibilité de faire correspondre la formation et l'emploi dans ses dimensions qualitative & quantitative.

## ***I. Des hypothèses à valider***

D'une première impression développée succinctement dans ma question de recherche et confortée par la thèse de Méhaut, je peux penser que l'adéquation formation – emploi ne correspond plus à une action publique linéaire descendante mais à une action territorialisée concertée et complexe, dépendante d'un marché de l'emploi en tension.

Partant de ce postulat, je pose 5 hypothèses :

- **L'Etat central est toujours présent**
- **Les acteurs locaux sont devenus plus légitimes**
- **Les employeurs sont présents-absents**
- **Le système méritocratique persiste**
- **On est passé de la qualification à l'employabilité**

## ***II. Une démarche de recherche***

### ***A. Choix de la méthodologie : qualitative ou quantitative ?***

Pour faire ce choix, il m'a fallu comprendre ce que recouvrait l'une et l'autre de ces méthodologies en prenant en compte les matériaux que j'avais déjà mobilisés sur mes missions et les critères de pertinence et de faisabilité des prochains.

#### **1. L'analyse quantitative**

S'appuyant sur des méthodes statistiques, l'analyse quantitative, que nous placerons ici dans une approche sociologique, s'appuie sur des échantillons d'une population étudiée dans le but de produire des données chiffrées.

Ces données « permettent de saisir des régularités dans les comportements (ou attitudes ou opinions), des liens entre des variables (décrivant des comportements, attitudes, caractéristiques sociales des situations ou des individus), d'estimer la fiabilité d'un résultat établi sur un échantillon, de classer des individus ou des situations, de hiérarchiser les facteurs concourants à la production d'un fait social « Olivier Martin, Analyse quantitative »

Cette approche mathématique d'un fait social ne m'a pas paru correspondre dans un premier temps à une manière pertinente de traiter ma problématique.

Il s'est avéré que je l'ai cependant utilisée lors de ma 2<sup>de</sup> mission en prenant en compte les tableaux de suivi des stagiaires tractoristes.

## 2. L'analyse qualitative et son corollaire, « l'observation participante »

Pour Hervé Dumez, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », « la recherche qualitative affiche une visée compréhensive.

Cette dernière se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation ».

Si je m'en tiens à cette définition, il s'agirait de rendre compte, par une observation « froide » des éléments qui me sont donnés à voir.

Or c'est parce que j'avais une mission déterminée au sein de la communauté observée que j'ai pu affiner l'analyse qualitative par une observation participante.

Bogdan et Taylor (1975) définissent l'observation participante comme *"une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...)*.

Dès les 1<sup>ers</sup> jours de ma mission au CRL, j'ai participé à des réunions transfrontalières sur le marché du travail et de la formation professionnelle qui m'ont permis d'observer dans une posture sinon compréhensive, ethnographique ce que les parties prenantes de ces réunions me donnait à voir.

Je me suis donc servie des 2 méthodes d'analyses présentées, avec une dominance néanmoins de l'analyse qualificative justifiée par ma position « d'actrice observatrice » d'un dispositif en cours de construction au CRL.

### **B. Les matériaux choisis**

J'ai ainsi utilisé 4 matériaux de recueils de données pendant mes missions, que je vais maintenant utiliser pour valider mes hypothèses.

Je les présente ici dans l'ordre chronologique dans lequel je les ai collectés :

- mes notes prises par mon « observation participante » proprement dite des réunions de suivi et d'accompagnement sur l'AC AT car elles ont été la source de mes premières informations sur mon contexte de mission comme celui de mon questionnement initial sur les acteurs en présence et les difficultés rencontrées
  - des rendus des échanges lors des réunions avec des acteurs parties prenantes de l'AC AT dont les points de vue personnels me semblent intéressants comme grille de lecture car décentrés et donc réflexifs
  - des documents de travail communs aux acteurs de l'AC AT
  - des entretiens exploratoires avec des acteurs parties prenantes positionnés chacun sur une dimension de responsabilité du processus : politique (macro), opérationnelle (méso) et participante (micro) et j'ai cherché à savoir comment transparaissait l'adéquation Formation/Emploi dans leur discours
  - les tableaux de suivi du retour à l'emploi des stagiaires sortis de la formation professionnelle de tractoriste de 2011 à 2014 : ces informations ont été obtenues par des entretiens téléphoniques que j'ai réalisés à partir du listing des stagiaires « reçus » et doivent argumenter du bien-fondé de la reconnaissance de la formation auprès de la CNCP
- Et enfin, des informations captées lors de conversations informelles que j'ai eues avec les salariés des structures de mission sont venues enrichir l'analyse des situations.

#### ***QUATRIEME PARTIE : RESULTATS & LIMITES DE L'ANALYSE***

Sans être exhaustifs, ces matériaux vont nous servir à dégager des premières pistes de résolutions de mes hypothèses.

Nous verrons ensuite quelles en seront les limites.

## ***I. Ce que nous apprennent les observations participantes***

Ces observations m'ont permis d'avoir une première grille de lecture nécessaire à l'analyse ultérieure des comptes rendus de réunion et des documents de travail par des éléments ethnographiques qui me semblaient éclairer d'une autre manière le processus de reconnaissance de formation.

### ***A. Les acteurs parties prenantes de l'AC AT***

Deux actrices principales portent les enjeux de l'AC AT de leurs institutions respectives mais elles ne sont pas investies du même pouvoir exécutif : la Secrétaire d'Etat sarroise a des responsabilités politiques au sien du Ministère des Affaires Européennes et des Finances de Sarre tandis que la CM FPT est attachée au DGA PSPV, ligne stratégique et opérationnelle du CRL.

Elle est assistée dans sa mission de représentation institutionnelle par 2 représentantes de l'Etat en région : une chargée de mission Préfecture et une de la Direccte que l'on pourrait qualifier toutes 2 « d'assesseures » des pouvoirs de l'Etat français : celles-ci se positionnaient effectivement aux côtés de la CM FPT sans jamais intervenir dans les débats, légitimant ainsi les positions régionales, transfert du pouvoir national, face au pouvoir fédéral représenté par la Secrétaire d'Etat sarroise.

1<sup>er</sup> constat : une correspondance inégale en fonctions et en nombre des acteurs institutionnels transfrontaliers. Le système de gestion de l'apprentissage allemand repose sur un « bipartisme » régionalisé, entre consulaires et représentant politique du Land, vecteur territorial de l'action publique fédérale.

Aux côtés de ces acteurs institutionnels « de 1<sup>er</sup> plan » se situent les acteurs économiques liés à l'AC AT : les Chambres Consulaires qui défendent les intérêts des entreprises qu'elles représentent et ce particulièrement dans le cas de l'apprentissage allemand : elles en sont le pilier central, économique et pédagogique et constituent un véritable contre-pouvoir au Land surtout quand celui-ci est de sensibilité politique différente. Les Consulaires lorrains, quant à eux, représentent les intérêts des entreprises lorraines qui pourraient accueillir des apprentis sarrois. Or, ce cas de figure semble peu probable car la prise en charge du cout de formation selon le modèle Dual (environ 15300€) par l'entreprise lorraine serait rédhibitoire.

Ils défendent donc avant tout leurs propres intérêts économiques comme centres de formation privés d'apprentissage.

Enfin, nous trouvons, comme une 3<sup>e</sup> strate d'acteurs, les techniciens dont le rôle est déterminant car ils sont chargés de la mise en œuvre opérationnelle de l'AC AT, de sa faisabilité législative, réglementaire et pédagogique au regard des référentiels d'apprentissage différents des 2 pays. Ils apportent la réflexion et la construction pragmatiques du projet. Nous retrouvons ici les chargés de mission du CRL pour la partie législative et financière et le Rectorat pour la partie réglementaire et pédagogique et leurs pendants se situent au niveau des consulaires et du service de placement allemands.

Nous voyons donc qu'il n'y a pas de réelle concordance des acteurs lorrains et sarrois car leurs fonctions n'investissent pas les mêmes champs de force : un système allemand condensé, restreint entre politique et économique et un système français plus diffus, plus compliqué entre stratégique, politique, économique et pédagogique.

Nous remarquons que le public jeune (ou son représentant public, Mission Locale ou Pôle Emploi) pour lequel l'AC AT est destiné, n'apparaît pas dans les acteurs du processus. Ils sont pourtant bien partie prenante de ce projet. Ils en sont « la matière molle » et nous pouvons nous interroger sur la raison de leur absence dans le processus et de la légitimation d'une action publique quand elle n'est portée que par des institutionnels.

### ***B. La symbolique des lieux de réunions***

Regardons d'abord du côté de l'Institutionnel : l'Accord Cadre sur l'Apprentissage Transfrontalier (AC AT) est signé au Château de Sarrebruck, ce qui révèle 2 intentions, de fond et de forme :

De fond, Sarrebruck capitale du Land de Sarre est le siège politique de la Ministre à l'initiative de la coopération franco-allemande.

De forme, le Château, symbole d'affirmation du pouvoir, donne à réfléchir sur le positionnement que prendront les acteurs sarrois dans les réunions à venir de mise en œuvre de l'AC AT.

Coté opérationnel, ensuite : les réunions de suivi et d'accompagnement se sont déroulées alternativement entre la Sarre et la Lorraine, dans des locaux choisis de façon stratégique par l'hôte invitant : pour positionner le débat sur le champ politique, les Sarrois ont utilisé la salle des délibérés du Ministère de la Justice à Sarrebruck, empreinte des symboles d'équité et de pouvoir tandis que les Lorrains réservaient des salles d'honneur à l'Hôtel de Région (communément appelé *le Château*) à Metz.

Là encore, une précision entre « réunion d'accompagnement » et « réunion de suivi » me semble importante à apporter : le comité de suivi est normalement composé des institutionnels des 2 pays tandis que le comité d'accompagnement comprend essentiellement les techniciens et dans une moindre mesure les institutionnels.

Nous avons pu constater que cette différenciation pouvait être utilisée stratégiquement par les parties pour déstabiliser la partie adverse. « *Les participants à cette réunion ont été choisis par la CM FPT parmi les collaborateurs techniques du CRL en charge du dossier Apprentissage, alors que du côté allemand, seule la secrétaire d'Etat et son chargé de mission étaient conviés, situation qu'elle a, dès le début de séance, soulevé comme une ambiguïté.*

*Il est à noter également que le plan de table, lors de cette réunion, faisait apparaître visuellement la confrontation franco-allemande avec un vis-à-vis Secrétaire d'état- CM sarrois vs CM FPT - Préfecture (représentant de l'Etat) » (annexe 5).*

Nous pouvons alors nous demander si ce processus de reconnaissance d'un dispositif transfrontalier de formation relève d'une coopération ou d'une confrontation de 2 légitimités politiques ou de 2 modèles d'enseignement nationaux jusqu'à envisager la question du positionnement personnel des acteurs.

Pour compléter cette approche stratégique, nous avons également constaté que lorsque le débat se voulait technique et irénique par la partie invitante, les salles de réunion affichaient une neutralité fonctionnelle, entre salles de réunion d'un bâtiment de l'administration publique à Trèves et salles de réunion au Pôle Sécurisation des Parcours de Vie professionnelle à Metz.

Les lieux participeraient-ils au jeu de pouvoir entre les parties prenantes du processus?

### ***C. La symbolique des moyens matériels***

Enfin, la confrontation sarro-lorraine se traduira jusque dans les moyens mis à disposition dans l'accueil des protagonistes : des contraintes budgétaires ne permettront pas à la CM FPT de recevoir les homologues sarrois pour des réunions de longue durée comprenant la pause méridienne ni de s'octroyer les services d'une traductrice française. Ces charges étaient supportées à l'inverse par les Sarrois et acceptées par les Lorrains (qui s'inquiétaient néanmoins de l'objectivité et de la justesse des propos rapportés), ce qui donne à réfléchir sur la symbolique des positionnements institutionnels des parties en présence.

### ***D. Des perturbations politiques allemandes***

Dans cette volonté de rapprochement franco-allemand, étudions la raison pour laquelle les Sarrois se sont engagés dans un AC AT par une lecture politique des Accords.

Les lands de Sarre et de Rhénanie Palatinat font partie de la Grande Région, zone métropolitaine polycentrique européenne, avec la Lorraine, la Wallonie et le Luxembourg.

La présidence de cette institution est assurée tous les 2 ans par un des pays membres, avec un projet innovant. Pour la Rhénanie Palatinat qui finissait son mandat en 2014, il s'est conclu par un Accord Cadre « Chapeau » Grande Région sur la Formation Professionnelle Transfrontalière.

Or, la Rhénanie Palatinat entretient des relations peu fraternelles avec sa région voisine, la Sarre qui a profité de cet Accord Grande Région pour marquer le pas en proposant à la Lorraine de le décliner en bilatéral, sur le thème de l'apprentissage des jeunes.

C'est donc par un esprit de concurrence et d'enjeux politiques sarro-rhénans que s'initie la mise en œuvre de cet Accord, enjeux qui trouvent, comme nous l'avons observé en réunions d'accompagnement, leur pendant entre la Lorraine et l'Alsace.

## ***II. Ce que nous apprennent les échanges avec des acteurs impliqués dans les réunions sur l'AC AT***

5 échanges établis avec les acteurs lorrains du processus sur la période de novembre 2014 à février 2015 ont servi à l'analyse.

Pour des raisons de confidentialité, ces documents ne pourront pas être produits en annexes.

### ***A. L'analyse de fond du processus***

Réunion 1 (annexe 6): l'acteur fait état d'emblée de profondes difficultés dans la manière de conduire l'AC AT par les Sarrois, tant politiques que consulaires.

Il dénonce un positionnement hégémonique de ces derniers sur le processus mettant au rang de prestataires les CFA lorrains.

Il perçoit dans ce contrôle sarrois de l'ingénierie de formation lorraine, l'organisation d'une année supplémentaire en Sarre pour les jeunes lorrains en vue de l'acquisition d'un diplôme allemand.

Il met en avant les solutions et la recherche de consensus des techniciens du CRL et du Rectorat dans ce contexte de tensions et évoque la possible passation du dossier au niveau grand politique si les acteurs allemands n'assouplissent pas leur position.

Réunion 2 (annexe 7) : la CM FPT pose comme préalable la cohésion des partenaires lorrains pour voir aboutir l'AC AT dans les meilleurs délais.

Elle expose ensuite les solutions apportées par les techniciens du CRL pour régler la question financière de la taxe d'apprentissage par les entreprises allemandes, solution qui aurait l'aval de son homologue politique sarroise, se plaçant ainsi en égale de celle-ci au point de vue stratégique et politique.

Elle reconnaît les exigences, en contrepartie, des consulaires sarrois sur le contrôle des référentiels professionnels en entreprises lorraines, à travailler en collaboration avec les consulaires lorrains.

Enfin, elle réaffirme le pouvoir du CRL sur l'ensemble du champ de la formation professionnelle, de l'ouverture/fermeture aux financements des formations, avec l'appui des instances étatiques (Rectorat).

Réunion 3 (annexe 8) : un guide opérationnel didacticiel sur l'AC AT de 36 pages est proposé par les acteurs sarrois pour l'ensemble des acteurs du processus.

Les techniciens du CRL décident de travailler le document sous une présentation de type « logigramme qui fait quoi » sans s'appuyer sur le document envoyé par les Sarrois.

1<sup>ère</sup> difficulté : le guide n'a pas été pensé de la même façon de part et d'autre de la frontière.

Le collectif lorraine tente une schématisation de l'apprentissage transfrontalier dans laquelle apparaissent des relations complexes entre des acteurs aux fonctions, comme aux intérêts, très différents : la relation bipartite allemande « exclusive » entreprises-consulaires fait face une triangulaire plus « académique » Région-CFA-Rectorat.

Coté négociations, de nouvelles difficultés émergent : la principale se situe sur le cout de formation adopté par la Sarre à la dernière réunion, cout qui ne garantit plus la place d'apprentissage en CFA lorrain. En effet, les entreprises sarroises recrutent sur une période de 12 à 6 mois maxi avant le début du cycle d'apprentissage lorrain. Il faudrait donc réserver des places dédiées « apprentissage transfrontalier » dans les CFA ciblés par l'AC AT, ce qui ne serait pas envisageable au regard de l'égalité de traitement entre entreprises lorraines et sarroises.

Réunion 4 (annexe 9) : l'acteur se félicite de l'avancée des négociations avec la Sarre malgré les revendications de ces acteurs sur l'aspect financier et stratégique du processus.

Il fait état du changement d'état d'esprit des homologues allemands, jusqu'au niveau fédéral, qui manifestent un assouplissement de leur position sur les aspects financiers de l'AC AT.

Il reconnaît la solidarité et la cohésion du réseau « des partenaires lorrains », représentants de l'Etat et consulaires et leur implication dans le processus.

Et positionne la représentante politique sarroise comme son égal dans le processus, qui se serait ainsi détachée des intérêts consulaires allemands.

Même réunion vue par le chargé de mission sarrois (annexe 10) : il précise le rôle et l'utilisation du « guide de l'apprentissage transfrontalier Sarre-Lorraine » comme l'outil interne aux acteurs privés et publics du processus.

Il reconnaît que les métiers évoqués dans l'AC AT ne sont pas identiques de part et d'autres de la frontière et s'attache ensuite à des points de précision du guide.

Le point principal du compte rendu se situera à la fin du mail où il réaffirme la nécessité collégiale, presque absolue, de valider le référentiel professionnel et pédagogique en entreprise et en centre de formation pour sécuriser l'obtention du diplôme national.

### ***B. Une tentative d'adéquation Formation - Emploi sous tensions***

1. 1<sup>e</sup> zone de tension, novembre 2014 : La part de financement des couts de formation de l'apprenti au CFA lorrain par les entreprises sarroises

Les consulaires allemands, s'appuyant sur leur réglementation fédérale du modèle DUAL, ne comprennent pas que l'entreprise allemande soit mise à contribution financière par le CFA français. Il s'agira donc pour la Secrétaire d'Etat sarroise d'expliquer aux consulaires allemands le fonctionnement de l'apprentissage en France et de trouver, avec les techniciens du CRL, un consensus autour du cout de formation à proposer : les allemands veulent un cout unique quel que soit le CFA sélectionné et le moins élevé possible. Les lorrains doivent alors trouver en interne un consensus qui garantit à la fois les intérêts des CFA et ceux des contribuables lorrains (le cout engendré par un apprenti transfrontalier ne doit pas être supporté par la collectivité publique).

Cette réunion fait néanmoins apparaitre des discordances lorraines : un CFA lorrain a décidé de faire cavalier seul en contractualisant l'entrée de 10 apprentis directement avec une entreprise sarroise en financement propre, sans en informer la région. Cette remise en cause de la légitimité de la région prise en défaut d'autorité n'échappe pas aux sarrois qui font alors état des « avantages » de l'Accord Cadre du Rhin supérieur et parlent de « concessions des acteurs économiques sarrois » quant au financement demandé pour le CFA.

## 2. 2<sup>e</sup> zone de tension, décembre 2014 : des perturbations politiques françaises

Dans un climat rendu tendu entre l'Alsace et la Lorraine par la régionalisation, les Sarrois tentent de tirer profit du contexte en soumettant l'idée de bénéficier des mêmes avantages que l'AC signé entre l'Alsace et le Bad Wurtemberg : « La Région Alsace a choisi de faire de la dimension transfrontalière un espace majeur de développement des formations. Pour rendre possible le déploiement de l'apprentissage transfrontalier, la Région Alsace a pris une décision volontariste en finançant dans sa totalité la taxe d'apprentissage qui aurait dû être versée par l'entreprise allemande au CFA français. » (**Extrait de l'AC relatif à l'AT du Rhin Supérieur, annexe 11**).

La Région lorraine marquera sa différence en demandant le versement de la taxe d'apprentissage par l'entreprise allemande au centre de formation lorrain par équité et rigueur dans la gestion de l'argent public.

Si dans un 1<sup>er</sup> temps, les consulaires allemands émettaient des réticences sur les couts de formation des apprentis lorrains, ils évoquent ensuite un droit de regard sur le référentiel de formation et de validation de diplôme du CFA lorrain comme préalable à la signature de tout contrat d'apprentissage.

## 3. 3<sup>e</sup> zone de tension : la remise en cause de la qualité de la formation professionnelle dispensée par les CFA et plus globalement du modèle d'apprentissage français

L'Allemagne souffre d'une démographie vieillissante et du recul de son potentiel d'actifs qui ne lui permettront plus, à moyen terme, de pourvoir à ses besoins de main d'œuvre *qualifiée* comme on l'entend dans le débat public allemand c'est-à-dire « qui nécessite au minimum une formation professionnelle de 3 ans ou une qualification informelle équivalente ». En effet, les Allemands essayent progressivement, au fil des réunions de suivi, de transformer la 3<sup>e</sup> année d'apprentissage optionnelle en cas général : cette année permettrait à l'apprenti lorrain de valider un diplôme allemand et à l'entreprise allemande, d'être rassurée sur la qualification du jeune et sur son employabilité. Il obtiendrait ainsi un double diplôme, français et allemand, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'AC AT.

Un manque de confiance dans l'enseignement français par les consulaires sarrois semble ainsi apparaître allant jusqu'à conditionner l'obtention du diplôme allemand sur la 3<sup>e</sup> année optionnelle à l'embauche de l'apprenti lorrain.

*« La Sarre conditionne aujourd'hui son implication dans la mise en œuvre de l'accord à une définition nouvelle des relations consulaires allemands /CFA. Attitude qui revient à les mettre au rang de prestataires des consulaires allemands en leur demandant de revoir l'ingénierie de formation de façon à organiser une année supplémentaire en Sarre, avec un risque sous-jacent de non reconnaissance du diplôme français »* (annexe 12).

Cette mise en avant d'écueils successifs par les consulaires sarrois pose question.

Si nous reprenons les signataires de l'Accord, nous avons déjà noté les dissensions politiques sarro-sarroises entre consulaires et représentante politique du Land de Sarre.

Ces difficultés récurrentes mettront ainsi en lumière les limites d'un AC AT signé entre 2 pays dont les compréhensions, les fonctionnements institutionnels, les procédures de pilotage et les enjeux de pouvoirs dépassent l'intention affichée comme sociale : lutter contre le chômage des jeunes en leur permettant une insertion par l'emploi et dans le même temps, faire valoir le modèle d'excellence Dual pour lutter contre une démographie allemande vieillissante.

#### 4. 4<sup>e</sup> zone de tension : le positionnement hégémonique des consulaires allemands dans le processus

Dans le système DUAL allemand, les consulaires sont seuls garants de la formation en apprentissage : ils enregistrent le contrat pour l'entreprise, ils forment et certifient l'apprenti en validant le diplôme. Ils représentent l'entreprise et gèrent ainsi le contrat d'apprentissage dans sa totalité, administrativement, pédagogiquement et financièrement.

Le dispositif français est, quant à lui, morcelé : la partie administrative est dévolue à la Chambre consulaire concernée par le métier, la partie pédagogique revient au CFA avec une certification du diplôme par le Rectorat.

Ainsi, le droit de regard demandé par les consulaires allemands peut s'expliquer par la position centrale qu'ils occupent dans le système DUAL.

Or , dans le même temps, nous prenons connaissance que la Secrétaire générale (CK) du Land de Sarre aurait favorisé les 1ères signatures de contrats d'apprentissage de jeunes lorrains avec le directeur de l'entreprise Möble Martins dont elle est proche , mise en contact avec un CFA lorrain et ce, sans que les chambres consulaires allemandes en soient informées.

Levée de boucliers de ces derniers qui durcissent ainsi le ton des négociations en verrouillant le dispositif par un droit de regard sur le référentiel de formation français, pour prouver leur autorité incontournable, contrepoids au politique?

La secrétaire d'état sarroise appartient au parti politique SPD donc de courant socialiste alors que les consulaires sarrois sont de courant libéral et cette divergence politique permet de comprendre le revirement de position de la secrétaire d'état sur l'AC AT: en effet, l'entreprise de meubles sarroise, dont le directeur est un proche, a pris directement contact avec le CFA lorrain sans s'être référé aux consulaires sarrois, chaînon incontournable dans le processus allemand de contractualisation d'un apprentissage.

Nous voyons ainsi que sous couvert de procédures réglementaires et financières se jouent aussi (surtout ?) des enjeux politiques d'importance.

Afin de contrebalancer le pouvoir « hégémonique » des acteurs sarrois, la Région lorraine cherche à fédérer les acteurs lorrains institutionnels et techniciens autour d'elle pour afficher une cohésion et une légitimité d'influence. » *La participation aux côtés des services de la Région de l'Etat dans toutes ses composantes : SGAR, Direccte, Rectorat, a montré le consensus lorrain dans la volonté de voir aboutir l'accord signé dans les meilleurs délais, tout en restant fidèle aux principes de l'accord signé* » (annexe 7).

Du côté lorrain, est réaffirmé le rôle pilote du CRL pour l'ouverture et la fermeture des formations, la détermination du coût des formations, ainsi que l'appui sur les experts du Rectorat et de la Direccte pour la mise en œuvre et l'accompagnement des formations transfrontalières.

*A noter la position du Rectorat, plus en retrait par rapport à ses précédentes propositions de piloter la mise en œuvre au plan pédagogique. Il se positionne désormais clairement en relais expert du CRL et à sa demande* »(annexe 7).

Devant cette apparente cohésion lorraine, la position des Sarrois semble s'assouplir : La représentante sarroise expliquera donc cette situation aux consulaires en leur indiquant bien que ce sont des mesures prises spécifiquement dans le cadre expérimental de l'AC c'est-à-dire sur 4 ans et que le pilotage se fera ensuite au cas par cas tout en précisant que la priorité se fera sur les formations qui se situent dans les CFA du Bassin Houiller, pour une question de mobilité des jeunes alors qu'il existe une demande allemande de formation en logistique qui ne pourrait donc pas être honorée (pas de CFA logistique sur le Bassin).

Et interroge une nouvelle fois la dimension sociale qui transparaisait au départ de l'AC AT : cette mise au point financière franco-allemande fait apparaître que le processus doit surtout répondre aux enjeux économiques des organismes de formation, consulaires et entreprises sans prise en compte d'une solution d'insertion possible d'un jeune qui voudrait se former en logistique.

Enfin, la dernière phase de la réunion de janvier 2015, où les divergences ont été lissées, un consensus sarro-lorrain trouvé, se déroule dans un climat plus serein et prépare les perspectives de travail franco-allemandes à venir : sur le référentiel pédagogique, sur un guide opérationnel partagé et sa diffusion aux partenaires de l'AC AT.

Dans le dernier document produit par les Sarrois suite à cette réunion, nous pouvons lire « Dans le cas de l'appariement d'une place d'apprenti vacante en Lorraine et d'un candidat sarrois, la chambre consulaire compétente lorraine informe l'entreprise lorraine sur le cadre juridique du dispositif de l'apprentissage transfrontalier ainsi que sur les coûts à assumer par l'entreprise. *De plus la Chambre consulaire compétente en Sarre vérifie l'aptitude de l'entreprise pour enseigner les contenus pratiques du métier respectif, métier d'apprentissage reconnu en Allemagne. La chambre consulaire sarroise fournit des conseils à l'entreprise lorraine par rapport aux contenus, compétences et connaissances à enseigner pour le métier respectif, définis pour chaque métier d'apprentissage dans un règlement d'apprentissage national.* »

A la suite de cet échange qui continue de poser les exigences allemande quant aux contenus de formation français, la Région lorraine continue son travail de « lobbying » auprès des institutionnels lorrains pour asseoir sa légitimité et son pouvoir face aux exigences allemandes.

*« Le réseau des partenaires lorrains a démontré une fois de plus sa solidarité et sa volonté d'avancer en dépit des obstacles.*

*Les consulaires se sont déclarés très impliqués dans la recherche du jeune et la mise en relation*

*Le Rectorat explicite le travail pédagogique déjà réalisé et ses limites.*

*La Draaf absente, réaffirme néanmoins sa solidarité au projet*

*La Préfecture apporte une aide logistique complémentaire à la compréhension des documents (traduction) et veille de près à la bonne tenue des relations transfrontalières » (annexe 9).*

Le processus appelle ainsi des compétences multiples : technicité, engagement et qualités des acteurs dont aucun ne semble cumuler : la multiplicité des acteurs, les intérêts défendus par chacun génèrent un processus long et couteux qui s'attarde essentiellement sur les outils et les moyens d'y parvenir plutôt que sur l'objectif affiché de l'AC AT : au vu de ces nombreuses tensions, il était devenu évident pour la CM FPT qu'il ne pourrait être effectif à la rentrée 2015 et ce, d'autant plus que la période de recrutement d'apprentis en Sarre commence en début d'année civile.

### ***III. Ce que nous apprennent les documents de travail des réunions de l'AC AT***

Tous les participants aux réunions d'accompagnement et de suivi sont destinataires de ces documents par mail pour permettre une relecture conjointe avant la réunion suivante.

5 documents de travail communs aux acteurs transfrontaliers du processus ont été établis et retravaillés à chaque réunion sur le mois de février 2015.

La Lorraine avait émis en premier l'idée d'un document commun à établir de type « qui fait quoi » en janvier 2015 pour une meilleure lisibilité du processus de l'AC AT pour ses acteurs parties prenantes.

Aussitôt reprise par les homologues sarrois, l'idée se transforme en un document complexe et lourd (50 pages) (annexe 13) d'abord ignoré par les lorrains pour finalement être rapidement adopté par l'ensemble des acteurs.

Il est à noter qu'entre temps, les techniciens du CRL avaient bien essayé de produire un document synthétique et schématique mais au vu de la multiplicité des acteurs et de la complexité du processus, il n'a pas été finalisé.

Le document de travail appelé « guide de l'apprentissage transfrontalier Sarre-Lorraine » est le fil conducteur des réunions d'accompagnement. Il sert de base de travail aux acteurs qui l'annotent et l'échangent par mail entre chaque réunion.

Le CRL ne dispose pas de traductrice propre : la lecture du document demande de maîtriser et le processus en tant que tel et la traduction qui en est faite par une traductrice sarroise avec les intentions informelles ou les malentendus qui peuvent s'y révéler : l'année optionnelle d'apprentissage prévue dans l'AC AT en fin de période expérimentale du processus devient objet de discussion pour les Sarrois dans le document (annexe 14) adressé aux acteurs lorrains sans que ce passage soit traduit en français « Hierfür ist in der Regel ein weiteres Ausbildungsjahr im Nachbarland erforderlich »

Le nombre relativement important de documents produits sur un délai court (1mois) peut-il faire penser à une volonté des acteurs d'avancer dans l'intérêt des jeunes qui pourraient ainsi commencer l'apprentissage transfrontalier à la rentrée 2015 ou à une volonté politique de chacune des régions de marquer sa fin de mandat par une action publique sociale et européenne ?

#### ***IV. Ce que nous apprennent les entretiens exploratoires***

##### ***A. Préalable aux entretiens***

Les entretiens que j'ai réalisés avec 3 acteurs parties prenantes d'un dispositif particulier de reconnaissance de formation professionnelle étudié sur mes terrains de mission, répondaient tous aux mêmes consignes d'anonymat, de durée et de libre expression sur 1 série de questions concernant le dispositif (apprentissage transfrontalier et RNCP) et la formation professionnelle, consignes que j'avais présentées en début d'entretien pour consentement.

Pour une meilleure lisibilité des profils, je les ai présentés sous forme de tableau :

Profil	Dimension socio-politique des acteurs de la FP	Fonction
<b>Acteur partie prenante sur mon premier lieu de stage :</b>		
H- 57 ans	Macro Orientations politiques régionales de la FP	Directeur général d'une institution régionale publique depuis 4 ans
<b>Acteurs parties prenantes sur mon second terrain de stage :</b>		
H- 48 ans	Méso Mise en construction locale de la FP	Directeur d'un Centre régional de Formation Professionnelle depuis 7 ans
H- 50 ans	Micro Application locale de la FP sur le marché du travail	Représentant du public stagiaire 6mois de période d'inactivité

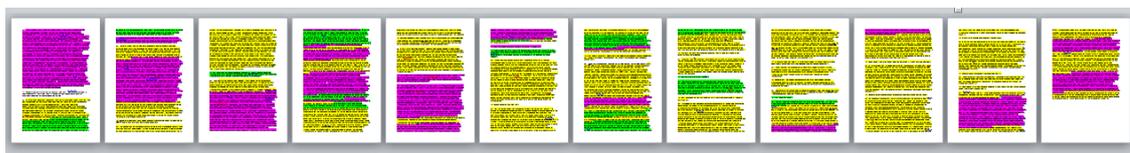
## ***B. Entretien avec le Directeur Général d'une institution publique***

### 1. Contexte de l'entretien

Il a eu lieu dans le grand bureau de l'interviewé, au cœur de l'institution politique régionale à une heure où le personnel commençait à quitter les locaux.

C'est donc dans un climat que je jugerais de « solennel » que j'abordais cet entretien avec une appréhension qui se situait à la fois dans l'approche humaine, la fonction de l'interviewé et ma propre condition de salariée-apprenante, peu confrontée à des interlocuteurs de ce niveau de responsabilités.

### 2. Photo et codes couleur



**Jaune** : champ du pilotage politique de la formation professionnelle

**Vert** : champ formation professionnelle

**Violet** : champ relation formation emploi

Questions thématiques	Questions de secours	Thèmes Abordés
<p><u>Thème 1 : la SPV, une compétence régionale stratégique</u></p> <p>Sécurisation des Parcours de Vie, pouvez-vous me définir ce que cette appellation signifie dans les faits ?</p>	<p>Quels sont les enjeux régionaux de professionnalisation des publics fragilisés (jeunes et demandeurs d'emploi) ?</p> <p>Quelle place occupe la SPV dans les orientations générales du CRL ?</p>	<p><b>Sécurisation des parcours de vie professionnelle</b></p> <p><b>4 parcours de la FP gérés par le CR selon publics : jeunes/actifs/en insertion</b></p> <p><b>La place du CR entre rectorat et branches professionnelles</b></p> <p><b>Le budget du PSPV en rapport au budget total du CR</b></p> <p><b>Avis personnel : la FP permet l'accès à l'emploi et replace l'Homme dans la société</b></p> <p><b>Nécessité d'inventer un nouveau système régional / finances publiques</b></p>
<p><u>Thème 2 : la coopération transfrontalière sur la formation professionnelle</u></p> <p>Que pourriez-vous me dire sur la coopération transfrontalière de la Lorraine en matière de formation professionnelle ?</p>	<p>Comment sont déclinés les programmes_Europe 2020, Initiatives jeunes au niveau régional ?</p> <p>Qui concerne-t-elle ?</p>	<p><b>Position frontalière stratégique de la lorraine puis de l'ALCA sur marché de l'emploi</b></p> <p><b>Alerte sur attractivité du Luxembourg : opportunités peuvent devenir des menaces pour la qualification des lorrains</b></p> <p><b>La FPT : une entrée par besoins des entreprises plutôt qu'une entrée par diplôme</b></p> <p><b>Législation des Accords Cadre selon les pays signataires</b></p> <p><b>Perspectives 2016 des AC dans le</b></p>

		<p><b>cadre de l'ALCA</b></p> <p><b>Le positionnement de l'entreprise luxembourgeoise dans la FP des frontaliers lorrains au regard du CPF français</b></p>
<p><i>Thème 3: La réforme de la Formation Professionnelle</i></p> <p>Parlez-moi de la Réforme de la formation professionnelle et de sa déclinaison au niveau régional</p>	<p>Quels seront ses impacts sur les territoires ?</p> <p>Comment est construite la GPEC régionale?</p>	<p><b>La loi de mars 2014, sa genèse, sa gouvernance</b></p> <p><b>Le CPF et ses enjeux économiques</b></p> <p><b>La place à défendre du CR entre Etat et partenaires sociaux dans contexte fusion</b></p> <p><b>Enjeux sociaux régionaux aux répercussions nationales</b></p> <p><b>Une loi comme outil de modernisation de la FP pour le CR</b></p> <p><b>Le CPF ou un retour aux privilèges ?</b></p> <p><b>Retour fin entretien : l'autonomie donnée aux actifs par le CPF, leurs droits &amp; devoirs</b></p> <p><b>Quelle réponse de l'action publique face à ces enjeux sociaux ?</b></p>
<p><i>Thème 4: Loi de décentralisation acte III sur la réforme territoriale</i></p> <p>Enfin, pour finir, comment, selon vous, la loi de décentralisation va-t-elle impacter le fonctionnement et</p>	<p>D'après vous, quels sont les freins et les opportunités de cette fusion?</p>	<p><b>ALCA : Etat des lieux des stratégies sur la FP</b></p> <p><b>Etat des lieux des bassins d'emploi et de la qualification des publics</b></p> <p><b>Stratégie régionale dans un contexte de contraintes budgétaires</b></p> <p><b>Comparatif-temps d'une fusion secteur privé</b></p> <p><b>La fusion : une opportunité à saisir pour faire mieux avec moins</b></p>

l'organisation du PSPV ?		<b>Fusion : concurrence entre régions</b> <b>Volonté personnelle d'un</b> <b>changement culturel de l'action</b> <b>publique</b>
--------------------------	--	---

### 3. Analyse du contenu de l'entretien exploratoire (annexe 15)

Ce tableau et les codes couleurs utilisés montrent la très nette dominance du traitement de la formation professionnelle sur le champ politique du discours du DG avec la récurrence des termes « *décentralisation, l'Etat, la loi, les partenaires sociaux* » suivi du champ Adéquation Formation- Emploi qu'il intègre sous le paradigme « *sécurisation du parcours professionnel* » où l'on retrouve les termes « *compétences, qualifications professionnelles pour accéder à l'emploi, parcours de vie professionnelle, transformer les savoirs en compétences pour trouver un emploi* , enjeux de mobilité professionnelle» et enfin, le champ de la Formation Professionnelle comme outil de socialisation « *permettre à des actifs d'acquérir des savoirs, l'accès de l'Homme aux savoirs* » moins représenté.

### 4. L'analyse du pilotage régional de la Formation

La formation professionnelle apparaît dès le début de l'entretien dans la précision de l'interviewé sur l'appellation « *sécurisation du parcours de vie professionnelle* » plus que de « *sécurisation de parcours de vie* ». Il s'agit de distinguer la sphère *personnelle* de la sphère *professionnelle* du parcours d'un individu sur le champ de la Formation : la responsabilité de l'Institution publique sur la FP s'arrête là où commence la responsabilisation de l'individu à l'utiliser.

Ce thème aborde 3 dimensions importantes que nous avons déjà identifiées précédemment :

- Le champ politique avec la gouvernance nationale de la Formation Professionnelle : Rectorat-Branches Professionnelles-Région « *même si les régions ont une responsabilité forte de réussir à exister et à prendre leur place entre l'Etat et les partenaires sociaux, avec l'Etat et les partenaires sociaux en même temps il faut aussi*

*que l'Etat et les partenaires sociaux fassent les efforts nécessaires pour permettre aux régions de jouer pleinement leur rôle ».*

Ces 3 acteurs dans un contexte de décentralisation portent une responsabilité publique partagée qui n'en est pas moins divergente dans sa dimension économique :

- Le poids du budget de la Formation Professionnelle dans le budget global de la Région au regard des autres compétences régionales, *« car il faut faire de plus en plus avec de moins en moins donc des enjeux de plus en plus importants en terme de masse, de plus en plus complexes parce que les caractéristiques des publics sont de + en + ....délicates et avec de moins en moins de ressources financières parce que les contraintes budgétaires sont extrêmement fortes ».*
- La FP envisagée comme un produit commercial par les organismes de formation qui gravitent autour des branches professionnelles et des instances publiques d'insertion *« comme les actifs pourront utiliser leurs comptes personnels de formation ça fera l'affaire de nombreux organismes de formation qui ont un marketing bien adapté pour vendre leurs formations » « voilà donc si on n'arrive pas à faire ce travail à 4, Etat, partenaires sociaux et région et bien on aura une France , une politique de la France coupée en 2 entre ceux qui s'occuperont de la formation des salariés avec de plus en plus de moyens de plus en plus de facilités parce que l'on a levé l'obligation fiscale ».*

La formation professionnelle serait donc porteuse d'un enjeu de société porté par la responsabilité du Conseil Régional qui doit arriver aujourd'hui à concilier réalité sociale avec les différents publics dont elle a la charge, les jeunes, les actifs, « les exclus » et ces enjeux économiques.

Pour lui, la « sécurisation des parcours professionnels » passerait donc par la responsabilité de l'institution publique qui engage à ce titre un « pari » financier sur l'individu avec une action publique qui tendrait vers une rationalisation de ses orientations *« parce qu'on n'a plus beaucoup de ressources financières et qu' on peut à un moment donné décider de concentrer ses ressources financières sur ceux qui permettent effectivement de développer les entreprises, d'être plus performant dans une entreprise, d'être plus compétitif et de mettre le paquet là-dessus parce qu'on va mobiliser la formation sur ces publics là et pas forcément s'intéresser à...aux publics qui sont aujourd'hui sur le marché de l'emploi voire sur des mécanismes d'exclusion, c'est*

*vrai en même temps on n'a plus les moyens de pouvoir traiter l'ensemble des besoins qui existent aujourd'hui donc on est obligé de faire des choix ».*

Comment faire pour beaucoup avec moins ?

Une réponse peut se trouver dans la vision humaniste que nous développe l'interviewé sur l'action publique à travers sa mission : l'universalité du savoir doit permettre de replacer l'individu au centre des préoccupations de l'action publique, considérer l'individu à toute les étapes de rupture de parcours en limitant les risques d'exclusion.

Nous revenons ensuite sur le champ politique où l'interviewé termine l'exploration de ce thème en reprenant sa posture de stratège au sein du Conseil Régional : il réfléchit au changement structurel nécessaire de l'institution mais également à trouver sa place, celle de la Lorraine *et* de la sienne en filigrane, dans une période de fusion des régions.

La réforme territoriale reste un sujet délicat d'actualité que l'interviewé appréhende comme un projet à long terme qui entre aujourd'hui dans la phase des diagnostics sur le plan politique, économique et social , états des lieux qui conditionneront la prochaine gouvernance régionale avec une volonté affichée par l'interviewé de moderniser l'institution publique : ne pas entrer dans un jeu de concurrence entre régions mais faire de la nouvelle grande Région un élément incontournable du paysage national et européen.

Le développement de l'interviewé sur la coopération en matière de formation des salariés frontaliers au Luxembourg l'amène à penser que la réforme française sur la Formation Professionnelle peut être envisagée comme une nouvelle perspective de coopération des 2 pays : comment sécuriser l'emploi des frontaliers lorrains en incitant les entreprises luxembourgeoises, par exemple, à réfléchir à leurs propres pratiques sociales ( la formation de leurs salariés) mais sans faire état d'interventionnisme (dans une logique française de sécurisation des parcours professionnels) ?

Pour lui, la réforme de la FP qu'il rapproche de celle de 1971 non aboutie, est porteuse d'un grand projet de société si les institutions qui l'ont porté jusque-là, l'Etat, les partenaires sociaux et les régions, réussissent collectivement à transformer l'essai par une réalité pertinente pour le citoyen. Nous retrouvons dans cette analyse

le schéma complexe d'interactions entre des systèmes institutionnels différents qui portent chacun une responsabilité de l'action publique et qui m'ont posé question dès le début de ma mission au CRL : le système politique , l'Etat qui s'est désengagé de la formation professionnelle pour la transférer aux Régions, le système économique avec les partenaires sociaux qui portent l'intérêt des entreprises et des salariés, voire des organismes de formation et le système social , la Région qui récupère la formation professionnelle des publics fragilisés, auparavant gérés par l'Etat.

#### 5. L'adéquation Formation - Emploi

3 systèmes sont ici développés et leur ordre de présentation est à prendre en considération : le 1<sup>er</sup> concerne le domaine politique avec la réforme territoriale qui place la Lorraine au cœur de la plus grande région transfrontalière d'Europe, lui permettant ainsi de profiter d'opportunités par un marché de l'emploi transfrontalier dynamique. D'une question de départ sur la formation professionnelle transfrontalière, nous sommes passés à une réponse qui porte sur l'enjeu majeur d'accès à l'emploi transfrontalier *« on sera la région en France qui aura la plus grande zone transfrontalière, ça représente un marché de l'emploi considérable qui forcément va s'accroître au fil du temps donc des enjeux de mobilité professionnelle, des enjeux d'opportunités pour les lorrains de pouvoir accéder à des emplois de l'autre côté de la frontière ....donc y a des opportunités en terme d'emplois et donc en réponse à la 1ere question justement, de préparer les lorrains à ces enjeux-là, y a en même temps , il faut être aussi vigilant parce qu'en même temps il peut y avoir des facteurs déstructurants ...à ces enjeux transfrontaliers c'est-à-dire qu'en fait, vous pouvez avoir des lorrains qui vont aller par exemple au Luxembourg parce qu'ils sont attirés, à un moment donné, par les conditions de rémunération et éventuellement, ils vont changer d'emploi, éventuellement changer de métier et puis ...perdre leur professionnalisme initial et pas forcément bénéficier de compétences pendant qu'ils sont dans l'emploi au Luxembourg »*. Le 2<sup>e</sup> système, la frontière, est ici appréhendé dans un premier temps comme une opportunité en matière d'emploi puis comme une menace sous l'angle de la mobilité professionnelle : le pays accueillant de la main d'œuvre lorraine ne garantirait pas l'évolution professionnelle du salarié lorrain du fait de son statut frontalier qui ne lui confère pas de droits de

formation par l'entreprise transfrontalière. Le salarié frontalier lorrain n'est donc plus « sécurisé dans son parcours de vie professionnelle » malgré l'emploi obtenu. La responsabilité de la Région apparaît ici mais plutôt dans un rôle de vigile, suivant ses autres priorités. *« ça réinterroge les pratiques des entreprises luxembourgeoises en matière de formation et notamment aux formations des transfrontaliers, ils sont parfois la main d'œuvre immigrée du Luxembourg donc quelles pratiques de formation ont les entreprises luxembourgeoises envers les transfrontaliers et comment éventuellement nous pouvons travailler à la préparation d'un retour éventuel des transfrontaliers vers la Lorraine, mais là pour l'instant, on n'est pas sur ce champ là parce que on a déjà un peu de mal à s'occuper de l'ensemble des demandeurs d'emploi lorrains. La région Lorraine répondrait à cette situation en mettant dans la balance son appareil de formation et d'enseignement nationaux, ses diplômes, anticipant aussi dans un 2<sup>e</sup> temps, la problématique du retour des actifs en Lorraine sans qu'ils aient eu accès à des qualifications suffisantes.*

Cette dernière analyse fait écho à mes premières observations lors des réunions de suivi de l'AC AT.

Des discordances sont apparues très vite entre la Sarre et la Lorraine et concernaient le mécanisme économique de l'apprentissage avec la part du financement aux CFA lorrains par les entreprises allemandes pour glisser ensuite vers la problématique des référentiels de formation, pédagogiques : les Sarrois insistaient pour que l'année optionnelle, permettant à l'apprenti d'obtenir un 2<sup>e</sup> diplôme dans le pays de l'entreprise, devienne réelle, remettant ainsi en cause le système de formation français. Comme nous l'avons évoqué précédemment dans la présentation du modèle Dual, cet enseignement se fait majoritairement sur 3 ans. Par analogisme avec leur propre système, la formation des apprentis sarrois est envisagée sur cette durée pour que l'apprenti puisse être employable à son retour éventuel en Sarre.

Si la frontière représente potentiellement une menace pour l'actif lorrain dans son parcours professionnel alors elle doit être appréhendée et sécurisée au préalable *« on est parti de cette logique-là, on fait de telle façon qu'un lorrain ait la qualification ou les compétences reconnues par rapport au système français tout en étant compétent pour être embauché par une entreprise sarroise »*. C'est ici le 3<sup>e</sup> système défendu par l'interviewé : préparer le départ des travailleurs frontaliers lorrains de la Grande

Région, en particulier l'Allemagne, en les qualifiant par des formations qui prendront appui sur des compétences identifiées dans les entreprises allemandes « *rentrer beaucoup plus par rapport à l'acquisition de compétences recherchées par les entreprises, des besoins des entreprises pour monter des actions de formations transfrontalières, , on est effectivement sur des dynamiques de projets construits à partir des besoins des entreprises avec les entreprises* ».

Le but étant de répondre à *long terme* à une demande accrue de main d'œuvre par l'Allemagne, à la démographie vieillissante, en profitant du nombre de demandeurs d'emploi lorrains; l'équation peut paraître idéale dans la forme sauf qu'elle pose ici la question du positionnement de la Lorraine vis-à-vis de son homologue allemand : l'emploi devient un enjeu sociétal fort pour une région touchée par un chômage de masse mais qui montre ses limites d'action dans la dépendance qu'elle met en place avec ses pays frontaliers.

### ***C. Entretien avec le Directeur d'un centre de formation***

#### 1. Photo et codes couleur



Champ du pilotage opérationnel de la Formation Professionnelle

Champ Formation Professionnelle

Champ Adéquation Formation Emploi

Questions Principales	Subsidiaires	Thème évoqué et ressenti
<p>Pouvez-vous me parler de l'historique de cette 1ère formation ? pourquoi sa création ?</p> <p>Demande de la profession ? des salariés ?</p> <p>Évolution des métiers agricoles ?</p>	<p>Comment avez-vous construit le référentiel de formation ? avec quels acteurs ? dans quel délai ?</p> <p>Difficultés rencontrées ?</p> <p>Quels territoires recouvre-t-elle ?</p>	<p>Pilotage national du projet de formation par les partenaires sociaux (OPCA/Professionnels/salariés)</p> <p>Construction de la formation puis déconstruction régionale</p> <p>Pilotage régional avec les PS et autres centres de formation nationaux</p> <p>Problème de financement formation &gt; objectif RNCP</p> <p>2<sup>e</sup> phase : parcours sinueux de la formation</p> <p>Territorialiser la formation (niveau départemental avec RPP) pour la présenter ensuite au national</p> <p>Accord de méthode : grille d'équivalence formation-emploi</p> <p>Concurrence entre CQP</p> <p>Implication forte des PS régionaux</p> <p>Recentrage du CFA sur conduite engins au dépend mécanique, dû évolution technologique</p> <p>Demande des exploitants et conjointes selon taille exploitations et des engins en rapport</p> <p>Offre de formation en théorie régionale, en pratique localisée</p>
<p>Par quels moyens pédagogiques, matériels, financiers, humains ?</p>		<p>Partenariat local avec CAL déterminant financièrement</p> <p>Pédagogie autonome du formateur</p> <p>Partenariat national avec CFA nationaux Unrep : présidence croisée pour jury d'évaluation de la formation</p> <p>CAL : partie prenante du CA de l'ALPA</p> <p>Implication forte des PS locaux</p> <p>Début de financement par OPCA (FAFSEA) puis CR</p>

		<p>Pas de comité d'accompagnement local</p> <p>Recrutement d'un formateur pour cette formation</p>
<p>Pourquoi la demande de reconnaissance arrive-t-elle à ce moment dans l'institution ?</p> <p>Pourquoi un titre pro et pas un CS ?</p>		<p>Le temps des 3 promos et de disponibilité acteurs sur dossier RNCP</p> <p>CS : national peut être remplacé par SIL mise en place par DRAAF locale mais peu vendeur en région et ne profite pas au réseau Unrep National</p> <p>SIL : exemple repris par ministère en CS si pertinent</p> <p>CC tracto : indépendance du CF / ministère</p> <p>Choix appellation formation au RNCP pour qu'elle soit identifiée agricole : pas de sécurisation de parcours de formation envisagée</p> <p>Concurrence entre Agricole et BTP pour profils formés</p>
<p>En quoi cette reconnaissance est-elle importante pour l'ALPA comme centre de formation ?</p>	<p>Pour la CRAL ?</p> <p>Pour les stagiaires ?</p>	<p>Correspond au cœur de métiers agricoles</p> <p>Communication externe du CF sur cet enjeu</p> <p>2<sup>e</sup> parcours de formation « agent de traite » : phénomène inverse</p> <p>tractoriste : insertion de demandeurs d'emploi</p> <p>Découverte du monde agricole comme opportunité d'insertion</p> <p>Différence entre Formation Qualifiante et Diplomante : diplôme recherché par jeunes pas adultes</p> <p>Adaptation des formations aux besoins agricoles</p> <p>Un titre pérenne</p> <p>Des compétences transverses</p>
<p>Il y aura ensuite la même démarche à effectuer pour la formation de chargé de clientèle et celle du DU Master en Agro-Alimentaire, quelle différence faites-vous entre les 3 en terme d'enjeux ?</p>	<p>De priorités ?</p>	<p>CC tractoriste : emploi agricole pur</p> <p>CC Banque : ne concerne pas personnel agricole et pas maîtrise référentiel d'activité</p> <p>Tractoriste : formation pertinente et transférable au national</p> <p>CC banque : fiabiliser la formation et ainsi légitimer le CF / bplc &gt; gagnant-gagnant (légitimer salariés/ clients</p>

		professionnels) DU : problème de financement avec solution par l'apprentissage et indépendance financière / UL Même travail de réseau Unrep avec national du projet local + formateurs UL Priorité donnée au Référentiel pédagogique / professionnel Enjeu financier important : plus de financement possible par CR, apprentissage seule solution même si délai en tension
--	--	---

## 2. Contexte de l'entretien exploratoire

La personne a paru très à l'aise pendant tout le temps de l'entretien allant jusqu'à me tutoyer au cours de l'entretien.

Elle s'est appuyée de nombreuses fois sur des documents qu'elle allait chercher dans son ordinateur pour conforter ou faire le lien avec ce qu'elle exposait oralement.

Le discours fait apparaître de nombreuses hésitations voire d'imprécisions, des digressions fréquentes qui pouvaient sembler être de l'ordre du souvenir ou d'une maîtrise partielle du dossier.

La récurrence des mots « je, moi, on, nous, enjeu personnel » montre une réelle implication de la personne dans le processus de reconnaissance de formation.

Enfin, la familiarité des termes du discours confirme que l'interviewé se situe sur un niveau institutionnel plus « opérationnel » que « politique » où la liberté de paroles et de ton sont peu fréquents à ce niveau.

## 3. Analyse du contenu de l'entretien exploratoire (annexe 16)

Ce tableau ci-dessus nous montre, selon les codes couleur, la prédominance du champ lié au « pilotage de formation » dans le discours de l'interviewé sur des questions thématiques qui relèvent entièrement de son domaine de compétences, la Formation Professionnelle au sein d'une structure de formation.

Puis nous trouvons les champs de la formation professionnelle et celui de l'adéquation formation-employabilité d'importance identique.

#### 4. Analyse du processus à travers le discours

Le discours révèle une forte cohésion des acteurs parties prenantes du processus, qu'il s'agisse du niveau national jusqu'au niveau local *« quand la CPNE l'a créé, en fait les régions qui s'étaient fortement mobilisées finalement ont presque toutes boudé le CQP »* *« j'avais mobilisé 3 ou 4 centres de formation à l'époque tout le monde était enthousiaste »* *« le référentiel professionnel avait été retravaillé avec les partenaires sociaux de la CPRE qui sont eux-mêmes les professionnels notamment le Président des Entrepreneurs des travaux agricoles, s'était fortement impliqué dans la démarche »*.

Comme nous l'avions présenté dans le chapitre sur ma mission à l'ALPA-is4a, le discours fait apparaître des acteurs qui se situent principalement au niveau méso du processus, c'est-à-dire localisés et opérationnels (la branche professionnelle agricole étant fortement territorialisée et unitaire), dont les fonctions sont complémentaires et le nombre peu important au regard de la dimension nationale du projet.

Ils se connaissent par des relations de collaboration antérieures au projet *« l'ALPA après avoir essayé de mettre en œuvre le CQP a renoncé finalement et puis petit à petit a fait du ...a détricoté le CQP pour reprendre les morceaux qui l'intéressaient »*.

L'interviewé représente l'acteur « pivot » du processus : il a fait partie du comité de pilotage national du début *« j'avais créé un groupe de travail national, mes copains les autres centres de formation, on avait réfléchi »* puis il a repris le dossier au niveau local quand il ne pouvait plus se faire au niveau national.

Les partenaires sociaux agricoles, collègues des exploitants, des salariés et organismes mutualistes à l'échelle nationale puis régionale, sont fortement représentés et constituent les acteurs « forts » du processus qu'ils ont initialement créé puis qu'ils valideront en CPNE.

Il y a ceux qui réfléchissent et créent le projet, qui appartiennent tous au monde agricole c'est-à-dire au secteur privé, les partenaires sociaux porteurs d'enjeux économiques.

Et ceux qui le valident et/ou le certifient et qui sont aussi des partenaires sociaux.

Tous ces acteurs sont actifs dans le processus de reconnaissance : ils prennent part à l'action ou dans la réflexion ou dans la mise en œuvre ou dans la décision.

Les acteurs parties prenantes sont partis d'un besoin exprimé par des professionnels de terrain nationaux pour finalement aboutir à une déclinaison affinée, ajustée au

niveau local, « *ce qu'on avait constaté c'est qu'on avait alors ça c'est par le biais des services de remplacement ça remontait c'est qu'on avait beaucoup de demande de conduite de tracteurs* » nous pouvons ainsi parler d'une action publique ascendante, concertée et linéaire (concept bottom up) qui ne prend cependant pas en compte le public pour lequel elle est mise en œuvre.

Ce public sera néanmoins regardé par les enquêtes réalisées à posteriori sur son insertion, enquêtes prévues dans le dossier d'enregistrement au RNCP et qui doivent argumenter du bien fondé et de la qualité de la formation. Il ne justifie donc pas l'action publique mais il la légitime « *on est assez content du résultat ça tient la route en terme de pédagogie, du public qu'on touche par rapport aux entreprises* ».

Mais le processus s'avère long « *ça a commencé en...2006 ouais 2005, 2006 oui c'est ça, ça fait 10 ans* » et complexe dans sa mise en œuvre : d'une recherche d'adéquation formation/emploi initiale nationale qui ne correspondait pas aux institutions locales, « *le CQP service de remplacement il était trop ambitieux dans son positionnement, dans les objectifs de compétences à atteindre* » il a été repris par les partenaires sociaux au niveau local « *l'ALPA après avoir essayé de mettre en œuvre le CQP a renoncé finalement et puis petit à petit a détricoté le CQP pour reprendre les morceaux qui l'intéressaient sous forme un petit peu de parcours* ».

On pourrait ainsi penser que la territorialisation de l'action publique permet qu'elle devienne efficiente pour ses acteurs, reste à s'interroger sur sa pertinence, réponse qui nous sera apportée par l'entretien avec un stagiaire et le résultat des enquêtes stagiaires.

##### 5. Analyse de la relation Formation - Emploi

Si la personne reconnaît la formation comme pertinente au regard des besoins exprimés par les partenaires sociaux, « *c'est par le biais des services de remplacement ça remontait c'est qu'on avait beaucoup de demande de conduite de tracteurs euh c'est ça qui nous avait convaincu qu'il fallait qu'on bosse surtout sur le tractoriste* » elle regrette presque sa transférabilité vers d'autres secteurs d'activité : « *par contre on a une dérive possible parce que on sait que y'a des demandeurs d'emploi qui viennent faire le CC tractoriste en pensant aller après vers le BTP on sait que ça existe à chaque fois qu'on faisait les Caces tractoriste par exemple c'était pour former des futurs collaborateurs dans l'agriculture mais on savait quand même qui y'en avait qui*

*partaient vers le bâtiment ça ça été vrai quand on a eu une période de crise quand y'a eu la construction de la ligne TGV où là surtout les entreprises de travaux agricoles qui avaient de très très bons tractoristes se sont ..Leurs collaborateurs ont été débauchés par le chantier qui se mettait en place ».*

Dans le discours de l'interviewé, le processus de reconnaissance de la formation au RNCP revêt plus d'importance que la formation en tant que telle, comme nous l'avons vu dans l'analyse du discours par codes couleur.

La forme prime sur le fond : l'enjeu économique du centre de formation est clairement identifié. La certification de la formation lui permettra de capter des financements publics alors que le bénéfice pour le stagiaire n'est pas envisagé dans son discours.

La relation entre la formation à l'emploi est très peu évoquée et apparaît seulement dans un but de double légitimation du commanditaire de la formation (ici la Banque Populaire sur la licence professionnelle) et du centre qui la dispense « *la banque populaire elle serait quand même assez satisfaite de permettre à ses salariés d'obtenir une qualification reconnue niveau 2 parce que c'est à ce niveau-là qu'on le positionne* ». Et lorsque cette relation est évoquée, elle est bien présentée comme un lien entre formation et employabilité : la formation doit surtout servir aux intérêts propres des entreprises pour lesquelles elle est prévue (exploitations agricoles) comme un retour sur investissement.

#### ***D. Entretien avec un stagiaire de la formation tractoriste***

##### **1. Photo et codes Couleur**



Champ lié au parcours professionnel du stagiaire

Champ lié à la formation de tractoriste

Champ lié à la relation formation - emploi

## Champ lié au groupe/formateur/centre de formation

Questions Principales	Thèmes évoqués et ressenti
1/ Vous avez passé la formation Tractoriste cette année, quel est votre avis sur cette formation ?	Description de la formation : remise à niveau des compétences déjà acquises
2/ Dans quel but l'avez-vous passée ?	Evocation de son passé professionnel Evocation de son projet professionnel
3/ Comment avez-vous été informé de cette formation ?	Opportunité de formation en lien avec son projet professionnel
4/ Correspondait-elle à ce que vous souhaitiez ?	Réflexion entre projet professionnel et marché de l'emploi Ressenti du stagiaire sur la formation et le fonctionnement du groupe Difficultés à trouver un stage chez les exploitants hors polyculture-élevage
5/ qu'est-ce que cela vous a apporté ? Des pistes d'emploi ? Une ouverture vers d'autres métiers ? Difficultés rencontrées ? Si vous aviez la possibilité de changer quelque chose de la formation, qu'auriez-vous changé ?	Perspectives d'embauche et modulation du projet professionnel Avis sur le centre de formation Stagiaire devient formateur : utilise ses précédentes compétences professionnelles pour faire des propositions d'amélioration du contenu de formation Réflexion sur passé professionnel / projet professionnel / marché du travail

## 2. Contexte de l'entretien

J'ai sélectionné cette personne sur recommandation du formateur de la formation tractoriste : elle m'a été présentée comme quelqu'un d'ouvert et de réactif, 2 qualités qui me paraissaient nécessaires pour obtenir un avis réflexif sur le thème de l'adéquation formation emploi. Ce choix n'est donc pas neutre ni pour le formateur ni pour l'interviewer et l'analyse de l'entretien doit être prise en tant que telle.

La personne a répondu très volontiers à mon invitation et a paru à l'aise pendant tout l'entretien qui s'est déroulé dans la salle repas du centre de formation.

### 3. L'analyse de l'entretien exploratoire (annexe 17)

Les codes couleur appliqués sur ce discours révèlent une nette dominance du champ de l'adéquation Formation/Emploi (moitié de l'entretien) avec des termes récurrents « emploi, travail, activité, compétences » et le 2<sup>e</sup> champ concerne le contenu de la formation, ce qu'il en retient et de ce qu'il faudrait améliorer *« je pense qu'au niveau mécanique il faudrait que ça soit un peu plus pointu, pour faire un suivi il faudrait quelqu'un de responsable d'une machine, ce qui serait bien ça serait de faire un fichier de toute les exploitations où il y a eu des stagiaires de pris et puis après à ce moment-là voir dedans si la personne là a déjà un stagiaire et pouvoir faire tout ce planning-là, le système GPS est assez complexe, c'est une carte de données mais il y a tous les paramètres à rentrer, on aurait dû le palper, vraiment faire un exercice concret pour voir comment on peut faire ça ».*

Les champs du Parcours Professionnel (où il parle à la 1<sup>ere</sup> personne) et de l'organisation (où il dit « on, nous ») sont d'égale importance et ne représentent ensemble que le quart du discours.

### 4. La relation Formation – Emploi en transparence

Le stagiaire a choisi cette formation parce qu'elle lui permettait de reprendre un projet professionnel qu'il avait un moment abandonné par manque d'opportunité d'emploi.

Même si elle ne correspondait pas exactement au métier qu'il souhaitait faire, il savait qu'elle lui apporterait une compétence en plus dans son profil professionnel pour accéder à l'emploi choisi *« car on m'avait dit de passer des Caces d'avoir un profil pour obtenir un emploi dans ce domaine-là, d'avoir ces deux Caces là me permettront davantage de rentrer dans le céréalier. Actuellement pour conduire des gros tracteurs il faut faire des saisons céréalières, on ne peut pas le faire sans le Caces 8 ».*

Il est bien conscient qu'il y a plus de possibilités d'emploi dans le domaine spécialisé des polycultures-élevage pour lequel la formation de tractoriste a été créée que dans le domaine professionnel qu'il souhaite intégrer, le céréalier, ce qui ne le détourne pas de son objectif professionnel *« ce que je voulais c'était plus dans le domaine de s'occuper des bêtes, ce n'est pas vraiment mon domaine je suis plus tout ce qui est*

*machines, la formation a permis de m'orienter, d'être responsable sur des domaines beaucoup plus importants comme le domaine céréalière ».*

Ses difficultés pour trouver un lieu de stage en cohérence avec son projet l'attestent « *C'est vrai que dans ses périodes là si quelqu'un veut se diriger dans le domaine céréalière ce n'est pas évident, alors que quelqu'un qui va être dans l'élevage, là on trouvera plus facilement, tous ceux qui avaient trouvé en premier c'était ceux qui étaient dans le milieu élevage ».*

Il a cependant bon espoir de profiter des compétences acquises pour intégrer le secteur d'activité qu'il souhaite, le céréalière, quitte à obtenir un emploi périphérique en attendant de celui qu'il vise, un emploi de conducteur d'engin agricole sur une grande exploitation céréalière « *j'ai mon permis poids lourd et puis vu que j'ai le Caces 9 on se retrouve dans des domaines agricoles, ça permet d'avoir un ouverture car beaucoup de chauffeurs ne l'ont pas ils ont juste le permis camion, Pour l'instant je démarre là-dessus et bon après pourquoi pas tomber un jour dans une grande entreprise céréalière qui me demande, est-ce que ça vous dirait d'avoir un poste de conducteur d'engins de tracteur ».*

La formation lui apporte des compétences transverses qui deviennent intéressantes pour les employeurs à partir du moment où elles sont combinées avec d'autres compétences déjà acquises (son permis poids lourd, par exemple) mais sans garantie d'employabilité rapide et pérenne « *pour l'instant en CDD sur 4 mois et puis après voir comment ça évolue parce que après c'est des périodes de saisonniers ».*

Elle permet d'outiller la personne professionnellement dans son parcours sans qu'elle ait une finalité directe vers l'emploi.

## 5. L'analyse du processus

Le processus de reconnaissance de la formation de tractoriste dans le discours du stagiaire n'est pas évoqué. Comme dans l'AC AT, le public pour lequel le processus est mis en œuvre n'est pas visible et n'est pas concerté. A contrario, le discours porte les signes de la reconnaissance du stagiaire pour la formation et pour ses acteurs opérationnels (formateur et secrétaire) « *Stéphane nous a pris pour aller au salon professionnel des machines à Paris et là on a encore découvert quelque chose de super, parce qu'on pensait pas qu'il y avait des machines aussi importantes que ça avec une*

*telle technologie, on a gardé tout le temps Stéphane, on se connaissait mieux et puis on avait plus des questions bien précises, plus pointues et là il pouvait nous répondre il nous connaissait aussi et puis aussi par rapport à nos attentes et par rapport à des choses dans la formation, Stéphane nous a fait faire des groupes de trois et puis on disait entre nous tu as oublié ça et je trouve que cette façon c'était bien parce qu'on apprenait sans montrer du doigt parce qu'on avait chacun une faute et ça renforçait davantage le groupe, cette pédagogie-là, c'était bien ».*

Même si le stagiaire reconnaît incidemment que la formation tractoriste ne le mène pas à l'emploi, il légitime, dans son discours, le centre de formation et son équipe pédagogique qui lui ont permis d'acquérir des compétences qu'il juge utiles dans son projet professionnel.

Voyons maintenant comment l'ensemble du corpus des stagiaires peut permettre de légitimer la formation et d'être reconnue comme pertinente au regard du marché du travail à travers les enquêtes d'insertion des stagiaires établies pour le dossier RNCP.

## ***V. Ce que nous apprennent les enquêtes stagiaires tractoristes***

### ***A. Avant la formation***

25 stagiaires ont suivi la formation de tractoriste depuis 2012.

50% avaient déjà un niveau CAP (V), 25% un niveau Bac et + (supra IV) et 25% infra Bac (IV).

3 stagiaires ont eu une expérience professionnelle agricole avant d'intégrer la formation et les autres ont eu des expériences sans aucun lien avec le monde agricole ou faisant appel à des compétences transverses.

### ***B. Après la formation***

12 stagiaires sur 18 ont obtenu le certificat tractoriste (positionné sur la certification RNCP de niveau V) entre 2011 et 2014 (annexe 18)

10 stagiaires « certifiés » ont eu une activité professionnelle dans les 6 mois et + après la formation dont 4 ont exercé une activité en lien avec le milieu agricole sans qu'il s'agisse du métier ciblé par la formation professionnelle de tractoriste.

Les résultats de ces enquêtes nous montrent que :

- La formation n'a pas été recherchée par les stagiaires pour acquérir un niveau supérieur ou un diplôme puisque la plupart sont déjà diplômés de niveau V et supra
- Elle venait confirmer le projet professionnel pour 5 d'entre eux (reprise d'emploi ou de formation dans une activité périphérique agricole)
- Elle était envisagée par les stagiaires comme une montée en compétences, avec l'acquisition des Caces 8 & 9 qui pouvait leur permettre d'accéder à un autre champ professionnel
- La formation ne permet pas d'obtenir précisément l'emploi pour lequel elle avait été mise en place

De ces constatations, nous pouvons supposer que :

*L'adéquation formation - emploi n'est pas effective puisqu'un seul stagiaire travaille comme salarié agricole.*

*Que la formation outille l'individu de compétences transverses plus qu'elle ne l'insère directement : elle permet son employabilité et non sa qualification.*

## ***VI. Mise en perspective de ces analyses avec mes hypothèses***

Si nous reprenons les hypothèses formulées précédemment, nous pouvons tenter de les valider avec ce que nous a révélé l'analyse des matériaux précédents.

### ***A. 1<sup>ère</sup> hypothèse : l'Etat central est toujours présent***

Il est présent mais il se fait discret. La Direccte et la Préfecture n'interviennent pas dans les réunions d'accompagnement transfrontalières mais se placent physiquement à côté de la représentante de la Région et face à leurs homologues sarrois.

Un instant mis à mal dans le processus dans le dispositif transfrontalier par la Sarre qui ne lui reconnaissait pas sa valeur, le système de formation en apprentissage français a fait l'objet d'une prise d'influence du représentant du Rectorat dans le pilotage de l'AC AT comme nous l'avons vu dans les échanges avec les acteurs impliqués dans les réunions, fin 2014.

Pour finalement reprendre sa position de certificateur du référentiel pédagogique auprès des chambres consulaires allemands et des CFA lorrains, au niveau des acteurs opérationnels du dispositif.

Sur le processus RNCP, la représentante du rectorat conseille sur la faisabilité du projet en se dégageant de toute responsabilité quant au résultat. Elle alerte sur les paramètres d'évaluation de la CNCP et place l'employabilité des stagiaires au cœur du processus. L'entrée « compétences » et la partie VAE du dossier sont des éléments déterminants de l'enregistrement de la formation au RNCP, éléments professionnels obtenus en dehors du circuit scolaire académique. D'ailleurs, nous ne noterons aucune relation d'équivalence qualification –diplôme dans son discours alors qu'il s'agit d'une reconnaissance de formation nationale.

Ces éléments peuvent nous faire penser qu'effectivement l'Etat, dans sa représentation par les instances préfectorales, académiques et du ministère de l'Emploi et de la Formation est toujours présent mais en arrière-plan de l'action publique régionale.

### ***B. 2<sup>e</sup> hypothèse : Les acteurs locaux sont devenus plus légitimes***

La notion de légitimité d'un acteur sous-entend qu'elle est acquise soit par reconnaissance des autres acteurs soit par consensus avec ces acteurs soit par transfert d'une autorité supérieure.

Par les comptes rendus de l'AC AT, nous avons vu que la Région n'a eu de cesse de fédérer les acteurs lorrains autour d'elle pour défendre les intérêts régionaux face à « l'hégémonie » sarroise.

Elle tire cependant ses nouveaux pouvoirs de l'Etat qui lui a confié la responsabilité de la formation professionnelle d'abord par segments puis dans sa totalité avec la gestion de l'illettrisme, formation des détenus, rémunération des stagiaires reconnus

travailleurs handicapés qui lui donnerait égale influence à celle de l'Education Nationale à condition qu'elle les utilise en accord avec les intérêts de l'ensemble des acteurs parties prenantes.

La Région bénéficie donc d'une légitimité légale par la décentralisation des pouvoirs nationaux sur le champ de la formation et elle doit aujourd'hui rechercher une légitimité auprès des autres acteurs locaux du processus.

Le choix de décliner un accord cadre transfrontalier sur l'apprentissage n'est pas neutre : ce modèle d'enseignement lui permet non seulement de légitimer son action en prenant appui sur une référence nationale, française et allemande mais d'être aussi force d'innovation dans sa déclinaison transfrontalière : la région pourrait alors tirer parti de cette expérimentation pour asseoir son influence dans la grande région et plus particulièrement vis-à-vis de la Région Alsace qui entretient des liens forts avec l'Allemagne et dont la coopération est montrée en exemple au niveau national. (cf annexe déclaration intention) , voire au niveau européen, comme le laisse suggérer le DG dans son discours *« alors, je vais d'abord parler de l'enjeu transfrontalier qui est extrêmement important , de par la position que nous avons comme région ayant 3 frontières, qui sera encore plus importante demain dans le cadre de la région Alsace Lorraine Champagne Ardennes parce que là on sera la région en France qui aura la plus grande zone transfrontalière puisqu'on ira de Mulhouse jusqu'à la Belgique à travers les Ardennes, donc on aura la , de loin , la région qui aura la plus grande zone transfrontalière, ça représente un marché de l'emploi considérable »*.

Nous pouvons considérer qu'il s'agit ici d'une recherche de légitimité politique stratégique de la part de la Région, ce qui ne semble pas être le cas des autres acteurs locaux.

Les consulaires lorrains ont peu de poids dans l'AC AT, les sarrois ayant préféré choisir des CFA publics, gérés par la Région, pour des couts financiers moins importants. Ils ne sont intervenus dans les réunions d'accompagnement que sur des questions réglementaires et pour afficher la cohésion régionale lorraine. Ils représentent les branches professionnelles sur lesquelles la Région a un « déficit de pouvoirs effectifs » : les branches gèrent la formation professionnelle des entreprises et de leurs salariés indépendamment de la politique régionale et sont donc des acteurs incontournables à « choyer » dans le pilotage du dispositif.

Par contre, les centres de formation lorrains dépendent des subventions régionales et ont, à ce titre, une carte de légitimité économique à jouer.

Nous avons pu le constater dans le positionnement du CFA frontalier lorrain : l'indépendance qu'il a choisi d'engager pour amorcer le processus avec une entreprise sarroise sans passer par la validation des consulaires allemands ni par celle de la Région laisse penser à une recherche de légitimité économique, de pérennisation du centre sur lequel la Région a droit d'ouverture et surtout, en ces temps de restrictions budgétaires, de fermeture.

Le centre de formation et son équipe pédagogique deviennent des acteurs actifs et incontournables dans les 2 processus : c'est par eux que le processus sera initialisé, viabilisé mais leur fonction évolue : de centre d'apprentissage professionnel, ils prennent ici un positionnement de centres de profit aux enjeux plus économiques que sociétaux : ils cherchent à développer des formations sur commande de donneurs d'ordre privés (consulaires allemands dans l'AC AT et exploitations agricoles, banques et assurances à l'ALPA-is4a) sans en chercher un intérêt pour les stagiaires en travaillant leur insertion ou leur employabilité.

D'ailleurs, le discours du directeur de centre de formation va dans ce sens : la reconnaissance de la formation de tractoriste au RNCP servira non seulement à pérenniser financièrement la formation mais surtout à légitimer le centre vis-à-vis de la Région (financeur) et de la grande région Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne avec une carte des formations agricoles complète et cohérente avec les besoins du territoire (stratégie de développement).

Une Région légitimée par l'Etat et par des institutionnels locaux, des centres de formation légitimés par la Région, qu'en est-il du public, absent des acteurs du processus et pour lequel il est mis en œuvre ? Leur invisibilité serait-elle synonyme d'illégitimité ?

L'entretien du stagiaire peut éclairer cette question d'une autre façon : il se montre très satisfait de la formation qu'il lui a été dispensée même si elle ne lui ouvre pas totalement l'accès à l'emploi. Il reconnaît la validité de la formation dans le milieu agricole et légitime à son niveau le centre de formation comme un acteur pertinent sur le champ de la formation professionnelle car il correspondait à ses attentes en termes de suivi et de fonctionnement.

Le public en tant que tel n'a pas de velléité de reconnaissance mais il est utilisé par les autres acteurs pour justifier leur action et défendre leurs propres intérêts, politiques, stratégiques et économiques comme nous venons de le présenter.

### ***C. 3<sup>e</sup> hypothèse : les employeurs sont absents-présents***

Dans les 2 situations de mission, les employeurs en tant que tels n'étaient pas visibles : ils sont représentés par les consulaires sur l'AC AT et par les partenaires sociaux sur la formation tractoriste.

Et pourtant, c'est à partir de leurs besoins en main d'œuvre, d'un côté à *former* dans l'AC AT, de l'autre *qualifiée* pour la formation tractoriste, que s'est initié le processus. Leur demande sert de justificatif à l'action publique dans les 2 dispositifs observés : d'un enjeu économique initial propre à leur développement, les employeurs se trouvent investis d'un enjeu social, mettre à l'emploi les jeunes issus de la formation, par les autres acteurs parties prenantes.

Dans les orientations politiques régionales 2015, nous relevons d'ailleurs une volonté stratégique de « replacer la formation professionnelle initiale par l'apprentissage au cœur de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise et concrétiser aussi les synergies potentielles avec le développement économique et le développement des territoires ».

Mais faire ainsi de l'entreprise la principale responsable de la place de l'individu dans la société ne concoure-t-il pas à le mettre en danger plus qu'à en sécuriser son parcours ?

En effet, l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des facteurs économiques et financiers plutôt défavorables en temps de crise qui ne lui donnent pas de visibilité économique à long voire moyen terme et remet de fait en cause sa responsabilité sociétale dans toute forme de formation professionnelle.

L'entretien exploratoire du DG, le dernier compte rendu de l'AC AT et les enquêtes sur le retour à l'emploi des stagiaires soulèvent cet écueil : les employeurs ne s'engagent pas forcément dans la responsabilité sociale et sociétale qu'on veut leur faire prendre et peuvent même contribuer à insécuriser le parcours professionnel de l'individu : les artisans allemands ont décliné l'AC AT car ils ne pouvaient payer les frais de

formation de l'apprenti lorrain, les frontaliers ont un statut qui ne leur permet pas de bénéficier des avantages sociaux de l'entreprise frontalière et les tractoristes formés n'ont pas trouvé d'emploi chez les exploitants pour lesquels la formation avait été créée.

Acteurs invisibles donc mais cependant légitimés d'office par les autres acteurs parties prenantes pour combler leurs déficits de pouvoir effectif, comme nous l'avons évoqué précédemment ?

#### ***D. 4<sup>e</sup> hypothèse : le système méritocratique persiste***

Il me paraît utile de préciser ici ce que la notion de système méritocratique recouvre dans mon hypothèse : je l'ai défini dans son rapport élitiste au diplôme.

Si nous considérons l'AC AT, nous nous apercevons que les métiers concernés sont principalement dirigés vers des formations de niveau CAP (V).

Alors que le modèle DUAL sert de référence et porte la valeur de l'apprentissage comme voie d'excellence d'enseignement, il n'est ici pas destiné à élever le niveau de qualification des apprenants ni à leur permettre d'accéder à un diplôme supérieur mais à les rendre employables. Nous pouvons supposer, à l'instar de P. Kergoat que l'AC AT perpétue l'idée de l'apprentissage comme voie d'enseignement par défaut, plafonné sur des bas niveaux de qualification. Dans ce cas, nous pouvons effectivement penser que le système méritocratique persiste, le niveau bac (IV) restant la référence française nationale, à valeur aussi d'étalonnage social.

Le cas de la certification de la formation tractoriste semble conforter ce point de vue puisqu'elle est envisagée au niveau V à l'enregistrement au RNCP mais elle y introduit en plus la relation du diplôme à l'emploi : la certification dépendra du taux d'insertion des stagiaires, ce qui pose la question de la légitimité du diplôme qui ne pourrait être obtenu qu'en fonction de la qualité des stagiaires ou de celle de la formation.

Ce qui ne semble pas être le cas dans le système scolaire académique : le bac n'est pas obtenu en fonction de son enseignement ni des performances des élèves pour l'obtenir...

Les résultats des enquêtes ne permettront d'ailleurs pas de présenter le dossier de la formation tractoriste au RNCP car le taux d'insertion des stagiaires n'est pas satisfaisant.

### ***E. 5<sup>e</sup> hypothèse : on est passé de la qualification à l'employabilité***

Les 3 entretiens exploratoires et les enquêtes auprès des stagiaires tractoristes sont révélateurs du changement de paradigme de la formation professionnelle développée dans l'adéquation Formation - Emploi.

L'entretien du DG développe longuement ce passage de la notion de qualification à celle d'employabilité attachée à la formation professionnelle.

Qu'elle soit dispensée en Lorraine ou dans un pays frontalier, la formation doit permettre à l'individu d'acquérir une mobilité professionnelle « sécurisée ».

La Région engage sa responsabilité institutionnelle, sa légitimité nouvellement acquise sur la formation professionnelle dans le parcours professionnel des individus pour leur permettre d'accéder à *des emplois* par des compétences professionnelles diversifiées et complémentaires.

Le discours du directeur de centre de formation nuance cette hypothèse en y apportant une vision plus insécuritaire : le Certificat de Capacité Tractoriste a été créé à l'origine par la branche professionnelle agricole pour ses salariés : il s'agissait de les qualifier sur des compétences spécifiques aux métiers agricoles, comme un « retour sur investissement »

La note d'opportunité rédigée à l'occasion par la CPRE pour légitimer cette formation au niveau de la branche professionnelle nationale pose la question de la sécurisation du parcours du stagiaire.

Nous pouvons y lire « les compétences liées à la conduite du tracteur constituent le socle commun des emplois agricoles dans la mesure où il est l'outil universel des exploitations agricoles. Concernant les emplois proposés dans les structures céréalières, la formation devrait être complétée par des modules portant sur la maintenance et la conduite des automoteurs de récolte. Le référentiel permet de couvrir les compétences suffisantes liées aux activités quotidiennes d'une exploitation polyculture élevage » Il ne s'agit donc pas de former un stagiaire sur un

métier mais seulement de lui permettre d'acquérir les compétences *exclusives* au poste de travail.

Les personnes ainsi formées possèdent un certificat de capacité reconnu seulement en « interne » c'est-à-dire par la branche professionnelle agricole, elles ne peuvent le faire valoir comme un diplôme ou une qualification nationale sur un marché de l'emploi, devenu très concurrentiel pour les demandeurs d'emploi : un nombre d'emplois en baisse pour une demande d'emploi en hausse génère des tensions individuelles sur les postes à occuper, l'employeur préférant, à compétences égales, un profil à qualification supérieure à salaire équivalent.

Si la Région porte l'enjeu social et sociétal de l'employabilité des individus dans un contexte de tensions économiques, il n'en est pas de même pour la branche professionnelle agricole (donc, par rapprochement, les employeurs) qui défend des intérêts économiques plus que des intérêts sociaux, comme nous l'avons perçu dans le discours du directeur du centre de formation : le CC tractoriste a été créé pour répondre aux besoins « *spécifiques* » de la branche agricole avec une « *dérive* » possible d'insertion vers les métiers du BTP. Nous retrouvons cette idée d'une employabilité défavorable vue par les employeurs dans la note d'opportunité de la formation dont « le référentiel pédagogique permet de couvrir les compétences suffisantes liées aux activités quotidiennes d'une exploitation polyculture élevage ».

Le discours du stagiaire tractoriste confirme ce changement de représentation de la formation professionnelle, de qualification en employabilité : son projet professionnel ne correspondait pas au métier de tractoriste et pourtant, il s'est positionné sur cette formation pour acquérir des compétences utiles à un emploi transverse en exploitation céréalière sans avoir la garantie qu'elle sera *suffisante* à son insertion.

La recherche d'une relation entre la formation et l'emploi se révèle ici impraticable car elle ne répond pas ou peu à ce que chaque acteur souhaite y trouver.

De façon globale, le discours de ces 3 personnes laisse entendre que la formation n'est plus envisagée aujourd'hui comme une solution mécanique vers l'emploi mais comme une étape dans un parcours professionnel varié et instable.

Arrivée à ce stade de mon analyse, je me rends compte qu'elle donne une vue partielle de la complexité de la mise en œuvre de la formation professionnelle comme action publique décentralisée et cela m'incite à en comprendre les raisons.

## ***VII. Les limites de l'investigation et des outils utilisés***

Cette perception est peut-être due, comme nous l'avons évoqué dans les premières pages du mémoire, au fait qu'il est difficile d'analyser un sujet d'étude en même temps qu'il se vit et ce, dans sa globalité.

Le 2<sup>e</sup> écueil me paraît être la durée sur laquelle nous portons l'analyse, durée aléatoire suivant le déroulement de la mission mais cependant trop restreinte pour bien prendre en compte tous les aspects de la problématique.

Enfin, le choix et la pertinence des matériaux utilisés qui, par leur nombre insuffisant, leur qualité, ou leur fonction ont pu orienter ou rendre partielle la réflexion, comme nous le détaillons ici.

### ***A. Le document de travail commun aux acteurs de l'ACAT***

Ce document de travail appelé « guide de l'apprentissage transfrontalier Sarre-Lorraine » est le fil conducteur des comités d'accompagnement. Il sert de base de travail aux acteurs qui l'annotent et l'échangent par mail entre chaque réunion.

Je n'ai eu accès à ce document que sur un mois, sur une version qui était annotée par la CM CRL sans les commentaires des autres acteurs lorrains, il offre donc une vue biaisée du processus. Il donne malgré tout à voir des difficultés de compréhension de langage des éléments importants du processus par les acteurs, difficultés renforcées par la barrière linguistique.

### ***B. Les comptes rendus des échanges en réunion***

En nombre insuffisant car récoltés sur une période courte, ils peuvent également ne pas être significatifs pour une analyse globale mais surtout, ils donnent un avis subjectif sur les situations abordées puisqu'ils sont produits par un seul acteur, partie prenante, la CM FPT.

### ***C. Les enquêtes stagiaires***

Elles ne prennent en compte que le parcours de ceux qui ont réussi la validation du certificat sans donner d'informations sur la nature des échecs pour les autres, elles ne précisent pas les modalités de recrutement des stagiaires (remplissage aléatoire possible de formation) et des démarches d'emploi mises en place à la suite de la formation pour faciliter le passage de la formation à l'emploi ciblé, ce qui aurait pu renseigner de manière plus fine l'objectif des personnes à suivre cette formation et leur parcours par la suite.

### ***D. Les limites des entretiens exploratoires***

Nous pouvons les qualifier de limites spatio-temporelles : les entretiens ont concerné 3 personnes, certes représentatives des dimensions stratégiques du processus mais leur nombre ne suffit pas à tirer d'analyse circonspecte et de définir de manière précise la notion de gouvernance locale. La dimension politique et la localisation de certains acteurs (nord-mosellans, sarrois ou nationaux) ont empêché une prise de contact facile et une parole libre.

Pour les 3 entretiens menés, ils restent de l'ordre du subjectif : ce que souhaitait faire passer la personne, ce qu'elle s'autorisait à dire ou non, ce qu'elle a vécu l'instant d'avant c'est-à-dire un ensemble de paramètres informels qui pose le problème du risque, comme cela peut être le cas pour tout matériau produit par un individu, de son interprétation abusive par son analyste.

Enfin, l'absence de représentation des entreprises et des jeunes sur l'action publique dont ils font cependant partie dans le processus de reconnaissance donne une vision tronquée et subjective à l'analyse.

### ***E. Les limites de la comparaison des 2 processus de pilotage localisé***

Elle s'est établie sur 2 systèmes de pilotage aux échelles différentes : échelle régionale et locale, échelle institutionnelle et fonctionnelle, avec des acteurs privés et publics, aux concepts inversés (bottom up pour le RNCP et top down pour l'AC AT). L'exploitation des éléments par la comparaison est donc relative et ne saurait donner

au final qu'une tendance de réflexion, une vision de la problématique globale sans toutefois la certifier.

Même si nous reconnaissons que cette analyse d'une tentative de pilotage local de la relation formation emploi ne saurait être pourvue de vérité générale, nous pouvons la confronter à la vision qu'en donnait Méhaut dans les années 1990.

## **CONCLUSION**

### ***I. Mise en perspective avec la théorie de Ph. Méhaut***

Alors peut-on, à l'instar de Philippe Méhaut, penser que nous sommes aujourd'hui dans cette relation linéaire Formation Emploi telle qu'elle lui apparaissait dans les années 1990 et qui servait alors de référence à l'action publique régionale « où l'Etat central joue un rôle plus modeste, au profit d'une « gouvernance partagée »?

#### ***A. Ce que nous enseigne la validation des hypothèses***

##### **1. Le pilotage localisé de l'adéquation formation – emploi**

L'action publique était auparavant sécurisée par l'Etat.

Aujourd'hui, si elle tend effectivement vers un nouveau paradigme « d'employabilité », la formation professionnelle est soumise à un pilotage régional complexe et stratégique par des acteurs parties prenantes multiples et variés.

Le terme même de gouvernance semble intégrer la notion d'un pilotage multi scalaire mais décliné au plus près du besoin.

Des acteurs qui font se télescoper sphère privée (CFA privés, entreprises, branches professionnelles) et publique (Conseil Régional, représentants politiques et institutionnels, CFA et établissements scolaires publiques) sur des échelles institutionnelles différentes (stratégique, fonctionnelle, expertise) aux intérêts qui peuvent être complémentaires (comme ceux des branches professionnelles et des centres de formation) alors l'action publique s'en trouve dynamisée et pertinente ou

antagonistes (Région et Rectorat) et l'action publique s'en trouve ralentie et morcelée.

L'action publique est alors prise comme justification d'une légitimité par ses acteurs, ce qui peut nuire à son objectif.

La gouvernance appelle ainsi au consensus : la multiplicité des acteurs, la connaissance ou non de leurs différents champs de compétences, de leurs champs d'action les uns par rapport aux autres, leur degré d'autonomie dans les actions qu'ils conduisent, génèrent des ajustements de position qui peuvent prendre du temps, autour d'un acteur « pivot » qui devra être reconnu et légitimé pour que l'action publique puisse aboutir.

## 2. L'évolution de l'adéquation formation - emploi

L'employabilité des individus remplace l'adéquation Formation Emploi.

Cette relation presque linéaire dans sa lecture supposait un marché du travail stabilisé et peu évolutif dans ses emplois et ses qualifications. L'individu était alors formé au plus près des compétences du poste occupé ou à occuper, dans une perspective de long terme.

La crise économique persistante et les tensions accrues entre l'offre et la demande ont incité les pouvoirs publics à rapprocher leur action au plus près des besoins de la population, en faisant de la Région l'échelle institutionnelle pertinente de décision et en lui transférant la responsabilité de la formation professionnelle comme enjeu social et sociétal majeur.

De la *planification* de la formation professionnelle des années 1980 à la *coordination* des années 1990, la gestion de la formation professionnelle décentralisée aujourd'hui pourrait se percevoir à travers 2 mots clé : rationalisation et sécurisation professionnelle.

Parce qu'elle s'appuie fortement sur les acteurs économiques locaux pour mettre en œuvre sa politique publique de l'emploi et parce qu'elle dépend d'un budget contraint, la Région sera tentée de gérer la formation professionnelle de manière rationnelle, jouant à la fois sur la fermeture/ouverture de formations en fonction des besoins du territoire local sur les niveaux de formation voire en favorisant la transversalité des compétences des actifs « inclus » par une offre de formation

adaptée aux activités professionnelles en tension et qui placera l'individu face à son obligation de maintenir son employabilité tout au long de la vie.

Nous pouvons lire, à ce titre, dans la dernière mise à jour du site du Conseil Régional de Lorraine, sa volonté d'ajustement aux besoins économiques du territoire :

*« Si dans certains cas l'offre régionale de formation ne permet pas une réponse adaptée aux besoins des territoires, les outils suivants peuvent être mobilisés :*

- *Les Actions Territoriales d'Insertion dans l'Emploi*
- *Les Actions Territoriales d'Accompagnement vers la Formation*

*Ces actions obéissent à un même processus : les acteurs de l'emploi et de la formation font un constat partagé (manque de compétences spécifiques, implantation d'entreprise, recrutement, etc.), ils se fédèrent autour d'un projet qu'ils soumettent aux délégués territoriaux qui l'instruisent et se prononcent sur sa faisabilité en accord avec le Secteur Tout au Long de la Vie.*

*Ces actions permettent de répondre de manière très ciblée aux besoins spécifiques des territoires lorrains en matière de formation. Elles permettent également d'associer les collectivités locales aux projets des territoires »*

### 3. L'adéquation formation – employabilité, une quête impossible ?

Force est de constater que les décennies ont perpétué les désillusions des politiques publiques d'une possible mise en cohérence de la gestion de la formation professionnelle avec les besoins des entreprises.

L'émergence de nouveaux pouvoirs aux acteurs du processus (la compétence élargie de la Région sur la formation professionnelle) voire l'émergence de nouveaux acteurs (collectivités locales), le repli sinon le retrait d'autres (entreprises et branches professionnelles) malgré la place qu'on veut leur faire prendre et sur lesquels la Région a un déficit de pouvoirs , le tout dans un contexte de mouvance législative, tous ces éléments appellent à se questionner sur les dangers d'un pilotage localisé d'une action publique jusque-là portée par l'Etat.

### 4. Des zones d'ombre à différents niveaux

D'une dimension sociale d'abord : la territorialisation de la formation professionnelle peut avoir comme première conséquence un déterminisme des orientations

professionnelles selon les opportunités d'emploi locales et la rationalisation de l'offre de formation correspondante.

Elle conditionne également la qualification professionnelle des stagiaires, comme nous le voyons sur l'AC AT et la certification tractoriste, sur des formations plafonnées à des niveaux infra III, les obligeant à un choix professionnel « par défaut » ou à une mobilité géographique forcée pour accéder à la formation choisie.

La rupture peut aussi se penser dans les repères territoriaux, linguistiques, culturels ou familiaux que le jeune aura à dépasser en fonction des opportunités, des solutions qu'il trouve sur le territoire.

Elle participe ainsi à générer des inégalités sociales entre ceux qui habitent le territoire et les autres, entre les jeunes et les plus de 25ans, entre ceux qui choisiront l'apprentissage et ceux qui opteront pour la formation professionnelle académique.

D'une dimension économique ensuite : la deuxième conséquence porte sur le nouveau principe de « sécurisation des parcours professionnels » issu de la loi de cohésion sociale de 2002 qui pourrait profiter aux « inclus », aux salariés actifs ou en transition plus qu'aux « exclus », aux publics fragilisés par une inadaptation profil-marché du travail et cela, en fonction des choix budgétaires contraints de la Région.

Comme nous l'avons perçu dans le discours du Directeur Général, la Région peut faire le choix d'une approche économique de la gestion de la formation professionnelle en privilégiant les aides vers les entreprises, génératrices d'emplois et du développement économique du territoire.

D'une dimension politique enfin : le déplacement de la responsabilité publique nationale en matière de formation professionnelle d'abord sur la Région avec la difficulté que nous venons de percevoir de faire coopérer des acteurs multiples, aux fonctions différentes, aux intérêts à légitimer, peut faire craindre à une responsabilisation de plus en plus forte de l'individu à se former, comme le laissait entendre le Directeur Général dans son discours : il fonde en effet beaucoup d'espoirs sur la nouvelle réforme de la FP et sur le CPF comme outil de son développement. L'obligation qui est ainsi donnée à l'individu d'utiliser ses droits de formation pour assurer son employabilité cache la relative déficience de pouvoirs de la Région sur la gestion pleine et entière de la FP comme action publique décentralisée.

Reste pour la Région, la problématique d'une légitimité locale à conforter avec les acteurs parties prenantes de la formation professionnelle et ce, dans un nouveau contexte de réforme territoriale qui redistribue les cartes du pouvoir sur une échelle grand-régionale.

La décentralisation avait pour objectif de rapprocher l'action publique du territoire pour mieux répondre à ses spécificités.

Nous pouvons nous interroger aujourd'hui sur ses conséquences en utilisant l'outil FFOM pour mieux les comprendre :

<p><b><u>FORCES</u></b></p> <p>Un positionnement stratégique européen          Un positionnement stratégique national          Une cohésion de la politique de l'emploi et de la formation transfrontalière</p>	<p><b><u>FAIBLESSES</u></b></p> <p>Un redimensionnement du territoire qui perd en lisibilité pour ses acteurs          La recherche d'une nouvelle échelle territoriale pertinente pour l'action publique          Développement de la mobilité géographique, génératrice de cout pour le public</p>
<p><b><u>OPPORTUNITES</u></b></p> <p>Mutualisation de l'offre de formation          Marché du travail dynamisé          Développement de la mobilité professionnelle</p>	<p><b><u>MENACES</u></b></p> <p>Echelle temps public qui ne correspond pas au temps privé          Une lutte de pouvoirs au niveau macro          Un immobilisme de l'action publique au niveau méso          Responsabilisation accrue du public bénéficiaire à se former</p>

Le défi de la Région serait alors de réussir le pari d'une cohésion sociale « partagée » par tous ses acteurs grâce à sa compétence pleine et entière sur la Formation Professionnelle.

## ***B. Des pistes d'amélioration du processus***

Partant de cette idée de cohésion sociale partagée, je reprendrai l'expression de Laurence Demonet, vice-présidente régionale, lors de la signature de l'accord-cadre sur la formation professionnelle dans la Grande Région en novembre 2014 : elle invitait chacun des acteurs de l'action publique à « dépasser son pré carré », d'oublier la notion de « pouvoir » pour ne considérer que celle des compétences à mutualiser.

Il me semble que cette réflexion pourrait être utile pour les acteurs parties prenantes de la gouvernance locale que nous venons d'étudier.

Nous avons vu que ce processus était d'autant plus dynamique qu'il était porté par des institutionnels d'une même échelle de décision (politique sur l'ACT AT et économique sur la reconnaissance tractoriste).

La politique régionale en matière de Formation Professionnelle aura d'autant plus d'impact auprès des structures qui la mettront en œuvre qu'elle sera légitimée et validée par les instances décisionnelles dont elles dépendent.

C'est pourquoi nous considérons qu'il serait utile d'associer à la gouvernance locale de la Formation Professionnelle les acteurs institutionnels de l'Emploi & de la Formation régionaux qui n'apparaissaient pas jusqu'alors et qui nous semblent porteurs d'influence: le Medef en 1<sup>er</sup> chef, aujourd'hui organisme présent en région et qui porte la voix de l'entreprise, la Direction Régionale Pôle Emploi vecteur de la politique de l'Emploi nationale et de sa mise en œuvre locale et enfin, le MNCP, le syndicat des chômeurs pour une meilleure prise en compte du public pour lequel l'action publique est destinée.

Ces préconisations m'ont amenée aussi à réfléchir sur la manière dont je vais utiliser cette approche nouvelle de l'action publique dans ma future pratique professionnelle.

## ***II. L'apport du mémoire dans mon processus de professionnalisation***

Je développerai cet apport en 4 points qui distinguent le fond de la forme.

Sur le fond : le pilotage & la relation de la formation à l'employabilité

Le pilotage d'un projet d'action publique par des acteurs multiples et différents entraîne une complexité du processus dont les enjeux feront appel à des grilles de lecture particulières.

Si je fais un parallèle entre la conduite d'une action publique portée par des institutionnels du niveau macro et une conduite de projet que j'aurai à mener dans un éventuel emploi en ingénierie de projet au niveau méso, je devrai faire appel à :

- Une prise en compte du positionnement stratégique des acteurs
- Fédérer des bons acteurs au bon moment
- Des grilles de lecture sur les 3 dimensions politique, économique et sociale
- Une recherche de consensus pour atteindre l'objectif
- Favoriser l'approche participative du public pour lequel est mis en œuvre le projet auprès des instances décisionnaires
- Prendre en compte la notion d'employabilité et de développement des compétences dans l'action de formation que j'aurai à mettre en œuvre

Sur la forme : le développement & la structuration d'un projet

- Un questionnement permanent du « pourquoi » sur le projet pour servir d'éclairage sur les tenants & aboutissants et arriver à une analyse approfondie et pertinente
- Une trame de construction de projet qui s'appuiera sur celle utilisée pour écrire ce mémoire (thématique, contexte, problématique, recherche documentaire, hypothèse et analyse) de manière à rendre un projet cohérent et pertinent pour les instances décisionnaires
- Enfin, l'approche globale de ce processus (analyse macro, méso et micro) m'aura également permis de mieux prendre en compte la dimension politique de toute organisation institutionnelle publique et de l'intégrer dans mon positionnement professionnel.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

- Bettencourt, R. (2010) Politiques régionales de formation, politiques d'action pour l'emploi ? Développement des territoires et formation (1), Education Permanente n°184, p 54-55
- Delautre, G. (Septembre 2014) Le modèle dual allemand « Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne », DARES, p12 N° 185
- Deshayes, JL. (2012) Lectures du travail frontalier et nouvelles approches des frontières : entre non-dits et excès d'usages, Revue des Sciences Sociales N° 2012 Frontières
- Dumez, H. (2011) Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis, pp.47-58
- Gérard, P. (2010) La Formation professionnelle : clé pour l'innovation sociale, économique et territoriale, Développement des territoires et formation (1), Education Permanente n°184, p 27-36
- Kergoat, P. (2010) L'apprentissage est-il un outil au service de la démocratisation de l'enseignement supérieur ? Net.Doc, n°75, p27
- Le Douaron, Maillard, Fournier, (2012) Le développement de l'alternance, une quête impossible ? L'alternance, au-delà du discours, Education Permanente n°190, p35-47
- Martin, O. (2012) Analyse quantitative, in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? »
- Mehaut, Ph. (2004) Décentraliser la formation professionnelle : plus qu'un simple déplacement d'échelle, Enseignements à partir du cas français. Document de travail LEST. 14 p.
- Méhaut, Ph. (2001) Gouverner les systèmes de formation professionnelle : planification, marché, coordination ? N° 76 FORMATION EMPLOI
- Moreau Defarges, Ph. (2011) La gouvernance Pages 128 Collection : Que sais-je ? Presses Universitaires de France
- Santelmann, P. (2012) L'alternance comme mode de refondation de la formation professionnelle des jeunes, L'alternance, au-delà du discours, Education Permanente n°190, p107

Verdier, E. (2001) La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ?  
N°76 FORMATION EMPLOI

**SITES WEB :**

<http://www.interreg-fwvl.eu/fr/>

<http://www.vie-publique.fr/>

<https://fr.wikipedia.org>

[www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)

<http://www.lorraine.eu/conseil-regional/jeunesse>

[www.cra-lorraine.fr](http://www.cra-lorraine.fr)

## **ANNEXES**

ANNEXE 1 : Communiqué de presse sur l'Accord Cadre Apprentissage Transfrontalier .....	20
ANNEXE 2 : Intention de coopérer entre la Sarre et la Lorraine .....	20
ANNEXE 3 : Organigramme de l'ALPA-is4a .....	27
ANNEXE 4 : Note d'opportunité du certificat de tractoriste .....	44
ANNEXE 5 : Echange du 17/1/15 .....	66
ANNEXE 6 : Echange du 18/12/14 .....	68
ANNEXE 7 : Echange du 14/1/15 .....	68
ANNEXE 8 : Echange du 27/1/15 .....	69
ANNEXE 9 : Echange du 4/2/15 par le CM sarrois .....	69
ANNEXE 10 : Echange du 4/2/15 .....	69
ANNEXE 11 : Accord Cadre du Rhin Supérieur .....	71
ANNEXE 12 : Echange du 19/12/14 .....	72
ANNEXE 13 : Document de travail commun aux acteurs AC AT .....	75
ANNEXE 14 : Retranscription entretien exploratoire Directeur Général .....	76
ANNEXE 15 : Retranscription entretien exploratoire Directeur du centre de formation .....	80
ANNEXE 16 : Retranscription entretien exploratoire Stagiaire .....	88
ANNEXE 17 : Tableau enquêtes stagiaires .....	93

## ***LISTE DES ACRONYMES***

AC : Accord Cadre

ADEMA : Accès des Demandeurs d'Emploi aux Métiers Agricoles

ALCA : Alsace- Lorraine- Champagne- Ardennes

AT : Apprentissage Transfrontalier

CC : Certificat de capacité

CPF : Compte Personnel de Formation

BTP : Bâtiment Travaux Publics

BTSA : Brevet de Technicien Supérieur en Agriculture

CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite en Sécurité

CDR : Centre De Ressources

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

CFA : Centre de Formation des Apprentis

CM : Chargé de Mission

CNCP : Commission Nationale des Certifications professionnelles

CPF : Compte Personnel de Formation

CPNE : Commission Paritaire Nationale de l'Emploi

CPRE : Commission Paritaire Régionale de l'Emploi

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

CRAL : Chambre Régionale d'Agriculture Lorraine

CRL : Conseil Régional de Lorraine

DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des études et de la statistique

DGA : Directeur Général Adjoint

DGS : Directeur Général des Services

DOMM : Direction de l'Optimisation et de la Mutualisation des Moyens

DORFC : Direction de l'Offre Régionale de la Formation Continue

DORFI : Direction de l'Offre Régionale de la Formation Initiale

DDCQT : Direction du Développement des Compétences et des Qualifications sur les Territoires

DIRECCTE : Direction Régionale des entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

ENSAIA : Ecole Nationale Supérieure en Agronomie et en Industrie Alimentaire

FAFSEA : Fond National d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et Entreprises Agricoles

FC : Formation Continue

FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

FP : Formation Professionnelle

FPT : Formation Professionnelle Transfrontalière

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PAC : Politique Agricole Commune

PSPV : Pôle de Sécurisation des Parcours de Vie

RNCP : Registre National des Certifications professionnelles

SGAR : Secrétariat Général pour les Affaires Régionales

UNREP : Union Nationale Rurale d'Education et de Promotion

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience



## ***RESUME & MOTS-CLES***

Ce mémoire propose de partager avec le lecteur une double réflexion sur la difficulté de mettre en œuvre une nouvelle forme de conduite de politique publique régionale à travers le prisme de l'adéquation formation emploi.

Action publique centralisée par l'Etat jusque dans les années 1990, la formation professionnelle fait aujourd'hui l'objet d'un jeu d'influences entre des acteurs qui ne sont pas tous parties prenantes et qui redéfinissent la relation de la formation à l'emploi : si elle était auparavant déclinée pour professionnaliser l'individu, elle est devenue aujourd'hui un outil régional de sécurisation de son parcours professionnel : de l'adaptabilité de l'offre de formation professionnelle au marché du travail va dépendre l'employabilité de l'individu.

**Mots clés** : formation professionnelle / adéquation formation-emploi / gouvernance régionale / employabilité

### **Abstract :**

This thesis proposes to share with the reader a double reflection on the difficulty of implementing a new form of conduct regional public policy through the prism of employment matching training.

Centralized public action by the state until the 1990s, vocational training is now the subject of a set of influences between actors who are not all stakeholders and that redefine the relationship of training to use: if it was previously declined to professionalize the individual, it has now become a regional tool for securing his career: the adaptability of the offer of vocational training to the labor market will depend employability of the individual.