

**Contrat d'Etudes Prospectives
des organismes de formation
de Guyane**

RAPPORT FINAL

Février 2003

Olivier Charbonnier
Maroussia Dupuich

Sommaire

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	4
Note méthodologique	5
1. L'ANALYSE DU MARCHÉ DE LA FORMATION	11
1. La demande de formation	12
2- L'offre de formation	24
3 - L'adéquation entre l'offre de formation, la demande de formation et l'économie locale.....	35
4 - La relation entre les donneurs d'ordre et les prestataires	45
5 – Les Ressources Humaines dans les organismes de formation	50
2. LES PRÉCONISATIONS	60
Préambule.....	61
1. Les recommandations	62
2. L'élaboration de plans d'action	72
3. La mise en œuvre des objectifs opérationnels	90
ANNEXES	125
Outil « Écosystème »	126
Liste des documents étudiés en phase 1 et 2.....	135

Remerciements

Ce rapport, réalisé dans le cadre du Contrat d'Études Prospectives des organismes de formation en Guyane, n'aurait pu être mené à bien sans l'implication des organismes de formation guyanais et de nos différents interlocuteurs (représentants syndicaux, entreprises privées, commanditaires publics, etc.) lors des différentes phases de l'étude : entretiens individuels, ateliers, questionnaires, etc.

L'équipe d'Interface (Olivier Charbonnier, Maroussia Dupuich, Magali Froehly, Bernard Masingue, Marc Rolland, Franco Secci, Luca Secci) tient particulièrement à remercier
Mme Degenne de la DDTEFP,
M. Ursule du Conseil Régional,
Mme Weimert (IFODES) de l'APF,
Mme Desflots (Centre Plus) de l'APF,
M. Tritsch (Equinoxe) de l'APF,
pour leur disponibilité et leur mobilisation.

Merci également à M. Radjou et M. Rainteau de l'IRIG-DÉFI pour leur collaboration active aux investigations et pour l'accueil qu'ils nous ont réservé.

Introduction

Note méthodologique

Ce rapport a été élaboré dans le cadre du Contrat d'Études Prospectives sur les organismes de formation en Guyane.

Les différentes phases de l'étude

Ce CEP a été réalisé en trois phases distinctes :

La première phase de **diagnostic** avait pour objet l'analyse du marché de la formation guyanais, à travers l'étude de l'offre et de la demande de formation, du fonctionnement des organismes de formation, des modalités de collaboration entre commanditaires et prestataires, et des pratiques de Gestion des Ressources Humaines des Organismes de Formation.

La seconde phase a permis d'identifier des **axes de développement** à poursuivre, en confrontant les constats déterminés à des perspectives d'évolution. Il s'agissait alors d'identifier des axes d'orientation et des objectifs à investir afin de développer la proactivité des organismes de formation guyanais face aux mutations émergentes du marché de la formation.

La troisième phase avait pour finalité l'élaboration d'une série de **recommandations** et d'objectifs pragmatiques (outils, méthodes, etc.) ; nous nous sommes attachés à stabiliser les objectifs et les moyens identifiés lors de la seconde phase par une co-construction avec les acteurs de la formation en Guyane, dans le cadre d'ateliers d'échanges.

Les modalités de recueil

- Une analyse documentaire quantitative et qualitative

L'analyse documentaire a débuté dès le lancement de l'étude, en amont des investigations de terrain, et s'est poursuivie tout au long de l'étude. La liste des documents étudiés est présentée en annexe : suivi des programmations institutionnelles, bilans pédagogiques et financiers¹, mémoires, rapports, analyse statistique, articles, etc.

¹ Seuls 9 organismes de formation nous ont remis des bilans pédagogiques et financiers complets. Au total, 15 organismes de formation nous ont fourni des éléments quantitatifs précis (BPF ou réponses à questionnaires) sur leur activité.

- Des questionnaires²

Des questionnaires relatifs à l'activité et à la production des organismes de formation (chiffre d'affaires, constitution du CA, nombre de stagiaires, volume horaire de formation, etc.) et à leurs caractéristiques RH (effectifs, CSP, caractéristiques des formateurs, etc.) ont été envoyés à la totalité des organismes de formation guyanais. Certains des items de ces questionnaires seront ensuite utilisés comme critères de la base de données sur la formation, que devra actualiser l'IRIG-DÉFI.

- Des entretiens individuels

Lors des phases de diagnostic (1) et de projection (2), 66 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants et salariés d'organismes de formation, de commanditaires publics, d'entreprises privées et de structures d'observation. Ils ont permis d'obtenir une information complète, des angles de vue variés et des opinions approfondies, complétés par les éléments factuels obtenus par l'analyse documentaire.

- Des ateliers

Après les deux premières phases d'investigation, la dernière phase de cette étude a constitué un moment privilégié de partage et d'appropriation.

Pendant deux jours, six ateliers réunissant chacun 10 à 15 personnes (dirigeants et salariés d'organismes de formation, financeurs et commanditaires publics, entreprises, etc.) ont été organisés afin de stabiliser des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour faire face aux évolutions du marché de la formation guyanais.

Au total, plus d'une centaine de personnes s'est exprimée dans le cadre de ce Contrat d'Etudes Prospectives.

L'architecture du rapport

Il s'articule autour de 2 grandes parties :

- *L'analyse du marché de la formation.*
- *Les axes de développement, objectifs et préconisations.*

² Si les organismes de formation se sont fortement mobilisés tant pour nous accorder des entretiens individuels que pour participer aux ateliers, la collecte de données quantitatives s'est révélée plus complexe. Nous avons donc été fréquemment obligés de réaliser des estimations chiffrées sur la base des réponses obtenues.

1. L'analyse du marché de la formation

Cette partie propose une analyse du marché de la formation guyanais, reprenant les constats quantitatifs et qualitatifs élaborés à l'issue de l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs réalisés en phase 1 et 2 du Contrat d'Études Prospectives des organismes de formation en Guyane. Elle s'attache à mettre en évidence les liens de causalité entre les différents constats observés.

Elle est aujourd'hui structurée en cinq grands thèmes :

- *La demande de formation*
- *L'offre de formation*
- *L'adéquation entre l'offre de formation, la demande de formation et l'économie locale*
- *La relation entre les donneurs d'ordre et les prestataires*
- *La Gestion des Ressources Humaines dans les organismes de formation.*

2. Les préconisations

Les préconisations présentées dans cette partie ont été élaborées dans le cadre de la seconde (entretiens) et de la troisième phase (ateliers) du CEP.

En phase 2, les interlocuteurs étaient invités à réagir aux grands constats déterminés à l'issue de la phase 1. Ils devaient notamment indiquer le degré de priorité et de faisabilité des objectifs relatifs aux différents constats.

Des axes de développement et objectifs ont été dégagés, en vue de nourrir les travaux d'ateliers de la troisième phase du CEP, dont les productions ont permis d'amender, de développer, et d'enrichir ces premières préconisations.

Enfin, la matière recueillie lors des ateliers a été retravaillée en vue de dégager une série de préconisations. Celles-ci se présentent de la façon suivante :

- *Des **recommandations** sont proposées aux acteurs qui contribuent au développement de la formation professionnelle en Guyane. Elles forment les grandes problématiques sur lesquelles chacun aurait intérêt à investir au regard des constats établis lors de la première phase, des facteurs d'évolution identifiés et des échanges suscités par les pistes d'action proposées lors des ateliers d'échanges.*
- *Au-delà des recommandations, qui fixent les grandes orientations vers lesquelles le secteur de la formation professionnelle pourrait opportunément s'engager, des **objectifs** aussi concrets et réalistes que possible ont été définis. Les différents acteurs concernés pourront s'en emparer en vue de construire des plans d'action. Pour faciliter leur élaboration, nous les avons ventilés à travers différentes clés d'entrée possibles : objectifs par recommandation, par thématique, par catégorie d'acteurs, par niveau de priorité, par degré de difficulté et par problématique Ressources Humaines. Chacun choisira la (ou les) clé(s) d'entrée qu'il jugera pertinente(s) en fonction de sa position, de ses enjeux, de ses contraintes.*

- Enfin, chaque objectif donne lieu à une **fiche pratique**. Ces fiches proposent chacune un éventail d'actions susceptibles de faciliter la mise en œuvre des plans d'action. Elles pourront en outre servir de socle d'échanges et de confrontation en vue d'adapter les actions qui seront mises en œuvre au contexte dans lequel elles s'inscriront.

Caractéristiques économiques, démographiques, et socioculturelles de la Guyane et formation professionnelle

Les caractéristiques économiques³

L'activité économique se structure principalement autour de trois dimensions :

- le secteur public, qui emploie à lui seul plus du tiers de l'emploi total de la Guyane (15 700 personnes). La fonction publique d'État est le premier employeur public (8409 effectifs), suivi de la fonction publique territoriale (6027), puis de la FP hospitalière (1295). Le secteur public représente 75 % du PIB, soit 6 milliards de Francs par an.
- quelques grandes entreprises, dont une partie se concentre sur l'aérospatial (30% du Chiffre d'Affaire de l'industrie et des services en Guyane est lié à l'activité spatiale et 50,5% de la production totale guyanaise),
- un éventail particulièrement important de TPE-PME (l'INSEE recense, en 1999, 6907 entreprises en Guyane dont plus de 61 % sans salarié, 31 % de moins de 10 salariés, 3 % entre 10 et 20 salariés, 2 % de plus de 20 salariés).

Cette structuration handicape dans une certaine mesure les prestataires de formation guyanais : les TPE-PME ont par nature peu recours à la formation. De leur côté, les grandes entreprises, et en particulier celles attachées à l'aérospatial, sont perçues comme des forteresses imprenables. Enfin, l'administration possède souvent ses propres structures de formation et utilise ses réseaux métropolitains pour garantir une certaine mutualisation de pratiques avec les agents métropolitains.

Naturellement, cette situation n'est pas bloquée pour la formation : des marges de progression existent, tant auprès des grandes entreprises et de l'administration que des PME. Mais en dépit d'une rencontre possible entre l'offre et la demande, les habitudes restent tenaces. Les organismes de formation sont en majorité perçus comme vivant de la commande publique et, de ce fait, plutôt centrés sur des personnes en difficulté ; les entreprises et les administrations sont considérées comme des territoires fermés, centrés sur leurs propres ressources.

Les actions que les uns pourraient tenter vers les autres restent engoncées dans un scepticisme assez partagé.

³ TER 2002 – INSEE Guyane

Les caractéristiques démographiques

Les caractéristiques démographiques structurent peut-être plus fortement encore la demande et l'offre de formation.

Une population inégalement répartie sur le territoire,

En mars 1999, la Guyane a dépassé les 157 000 habitants. Entre 1990 et 1999, la population a cru de 3,6% par an. La zone littorale regroupe 80% de la population, dont plus des deux tiers se concentrent autour de l'île de Cayenne (Cayenne, Rémire - Montjoly et Matoury). Les communes du fleuve représentent près d'un quart de la population du département et connaissent une croissance démographique soutenue. Corrélativement, l'offre de formation est largement concentrée sur cette zone géographique, renforçant une tendance déjà fortement marquée par la concentration économique qui caractérise cette zone.

Une population jeune et en forte croissance,

Presque la moitié de sa population a moins de 20 ans (43,6%), plus de 35% a moins de 15 ans. Même si la croissance annuelle représente un ralentissement par rapport à la période 1982-1990 (+5,8% en moyenne au cours de cette période), elle s'élève à 3,6%, soit deux fois plus que la croissance en métropole (doublement tous les 15 ans).

Là encore, les incidences sur la formation continue ne sont pas neutres. D'abord, rapportée à la population guyanaise, la part que représentent les bénéficiaires potentiels de la formation continue est moins importante qu'en métropole. En outre, l'Éducation Nationale a aujourd'hui des difficultés à assurer à elle seule la formation initiale de cette population sans cesse croissante. Il en résulte ce que certains considèrent être une dérive dommageable bien que nécessaire du marché de la formation : les organismes de formation consacrent une part significative de leur activité à compenser les carences du système de formation initiale.

Les caractéristiques socio-culturelles

Une population pluriethnique et multiculturelle,

La population est particulièrement métissée, avec 40% de créoles guyanais et de noirs marrons, 10% de chinois, amérindiens, H'Mongs, 10% de métropolitains, et 40% de population immigrée. Cette hétérogénéité ne facilite pas le travail des OF : d'une part, certains groupes de population vivent en communauté fermée et échappent de fait totalement à l'offre de formation ; d'autre part, le rapport à l'apprentissage, en variant d'une culture à une autre, est susceptible de complexifier l'offre de formation.

Une population souvent déscolarisée, illettrée ou analphabète

La scolarisation dès la maternelle n'est pas systématique alors qu'elle constitue l'un des outils les plus efficaces de socialisation. L'Education Nationale est confrontée à un manque d'infrastructures et de capacité d'accueil. Les jeunes sortent de plus en plus tôt du système éducatif (environ 3000 jeunes par an quittent le système scolaire). En 1998, un peu plus du tiers de la classe d'âge concernée est inscrite en terminale, (2 fois moins qu'en métropole). À peine 22% des jeunes de la classe d'âge concernée obtiennent leur baccalauréat. À l'issue de l'année scolaire 2000-2001, la Guyane compte 858 nouveaux bacheliers.

Une population en manque de cohésion sociale

Ce manque de cohésion se traduit par un niveau élevé de tensions sociales, une tendance au repli des communautés sur elles-mêmes, et une rupture entre les générations. Les structures et équipements sociaux ne semblent pas encore suffisamment développés pour lutter efficacement contre ces pressions sociétales. Il en résulte une attente forte d'insertion socio-économique de la part des commanditaires publics, attentes qui dépassent parfois ce que les prestataires de formation, du fait même de leur activité, sont en mesure d'offrir.

Une population en grande partie exclue du marché du travail

En 1999, la Guyane recense 62 634 actifs dont 12 351 demandeurs d'emploi (avril 2002). Le taux de chômage a augmenté de 60% en 10 ans, tandis que l'emploi a enregistré une augmentation de 19%. En outre, le taux de chômage doit être réévalué à la hausse, si l'on prend en compte les bénéficiaires du RMI. Soit dans une telle configuration, un taux d'inactivité de 35%, renforçant encore la pression des commanditaires publics sur les organismes de formation.

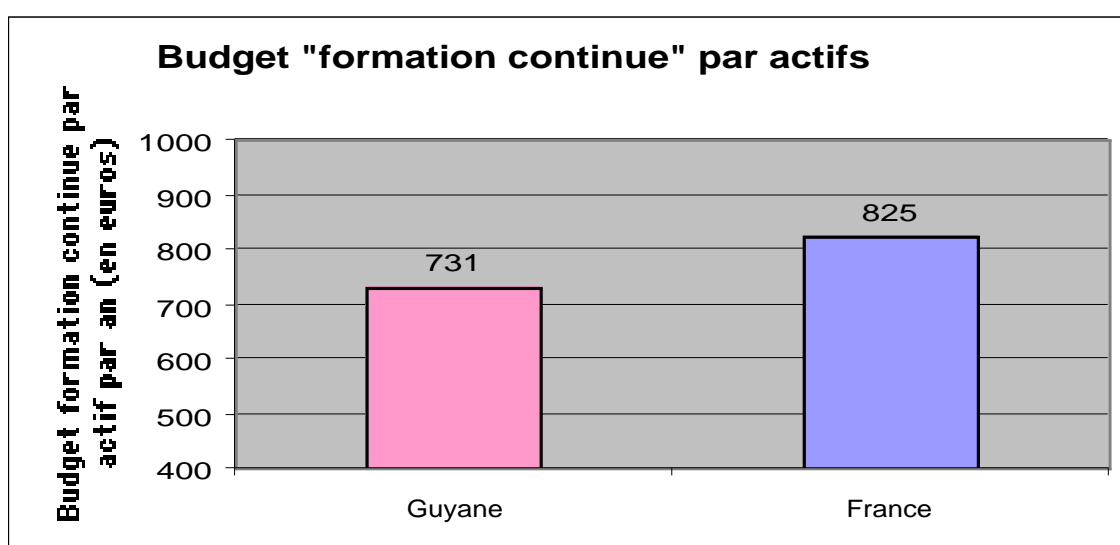
1. L'analyse du marché de la formation

1. La demande de formation

La dépense globale de formation

En Guyane, le volume financier de la formation professionnelle - secteurs publics et privés confondus - est de **45 792 500 €**⁴.

Le budget "formation continue" par actif



Le budget « formation continue » par an et par actif est de 731 €⁵ en Guyane, tandis que les dépenses moyennes en France s'élèvent à 825 €.

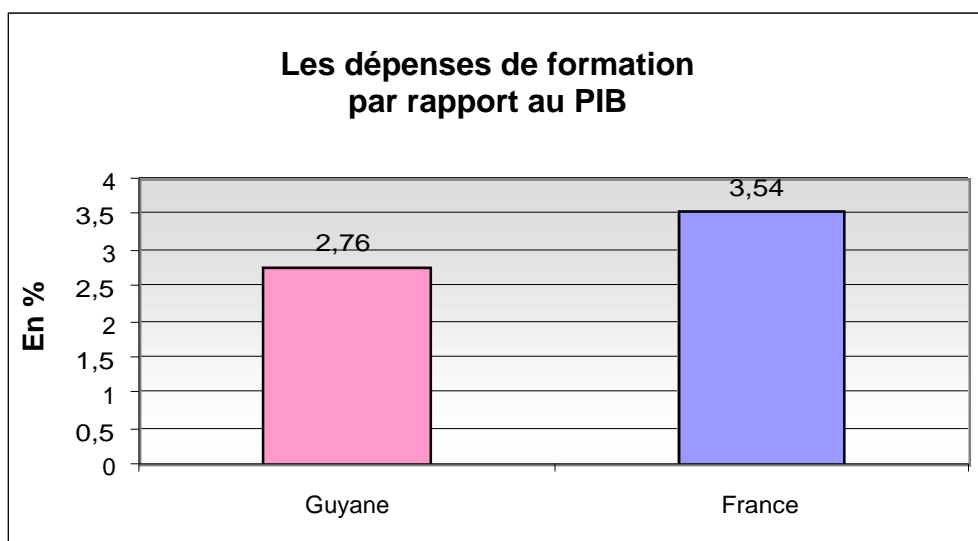
Cet écart est lié à la structuration du marché guyanais, dans laquelle le secteur privé est nettement moins représenté qu'au niveau national. Le secteur privé en métropole contribue à hauteur de 39,7% aux dépenses totales de formation et tire le budget global de la formation vers le haut, tandis que le secteur privé guyanais constitue moins de 11 % des dépenses de formation totales.

La faible part des investissements du secteur privé en matière de formation repose donc moins sur « l'absence de culture formation » des entreprises guyanaises, d'une part, et sur le déficit de politiques commerciales des organismes de formation (OF) à l'égard de ce secteur d'autre part, que sur les caractéristiques structurelles du marché guyanais (faible quantité d'entreprises).

⁴ Cette somme est fondée sur les budgets réels des commanditaires publics et sur une projection de la demande de formation du secteur privé (marge d'erreur de 5%).

⁵ Dépenses totales de formation / nombre total d'actifs (occupés et non occupés)

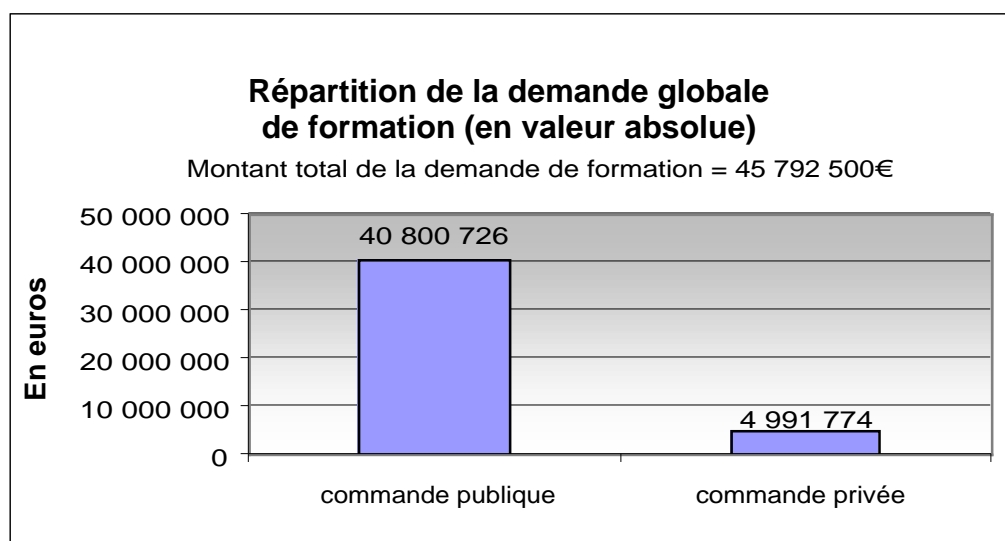
La dépense de formation par rapport au PIB



Les dépenses de formation en Guyane représentent 2,76%⁶ du PIB régional, tandis qu'elles s'élèvent au niveau national à 3,54% du PIB.

Là encore, le tissu économique guyanais explique largement cette disparité.

La répartition entre dépenses publiques et dépenses privées



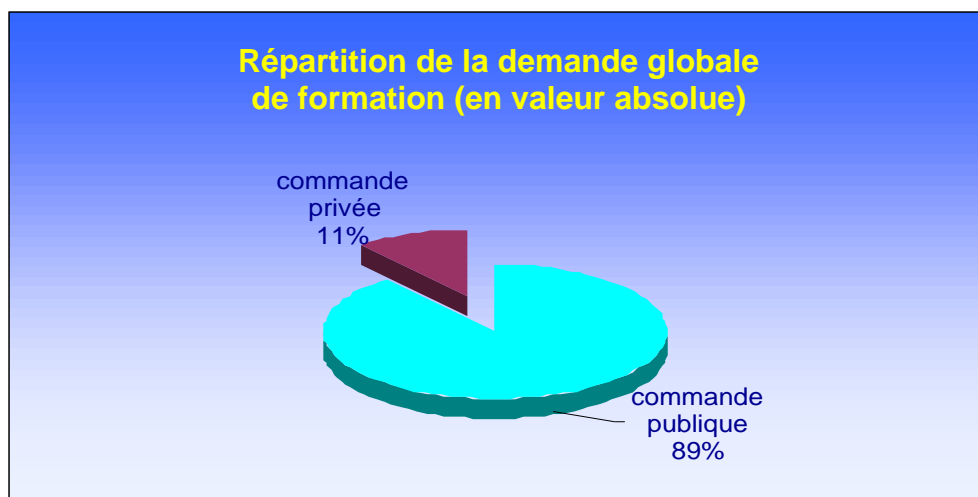
Le marché de la formation guyanais reste largement porté par les pouvoirs publics, qui représentent 89% de la demande de formation totale. À titre indicatif, alors que les collectivités territoriales assurent en France 11,5% du financement de la formation professionnelle⁷, le Conseil Régional de la Guyane représente à lui seul près de 25% des dépenses de formation totales.

⁶ Dépenses de formation sur PIB.

⁷ La Gazette des Communes, N°43/1669, 18 novembre 2002

Ce différentiel s'explique par deux causes majeures :

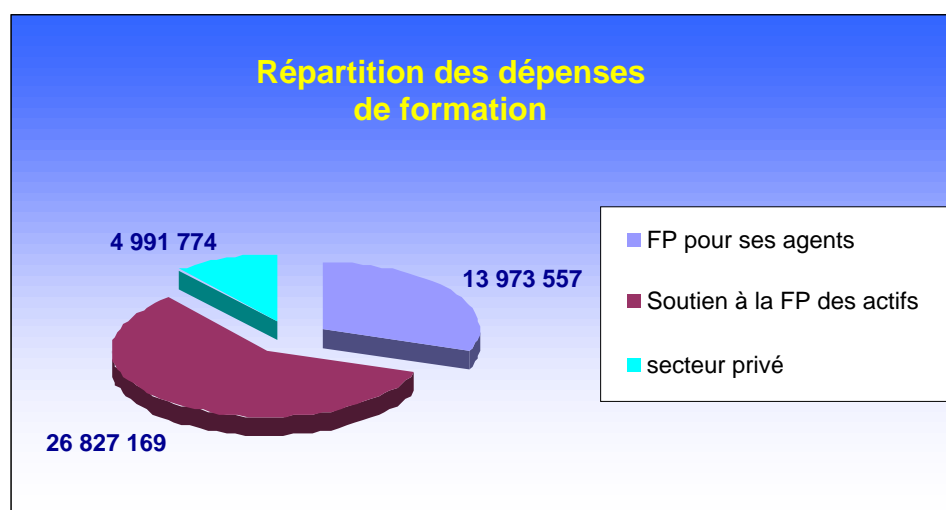
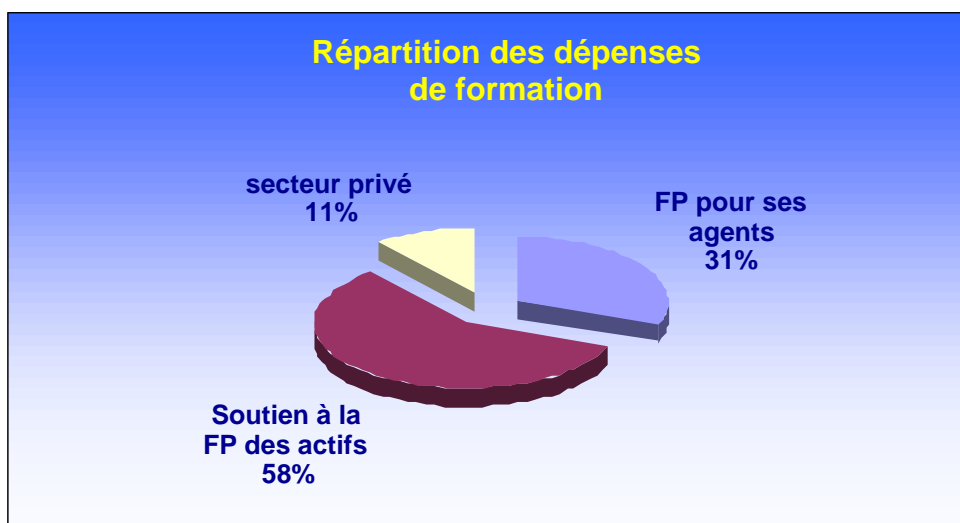
- d'une part, le sous-engagement des entreprises en matière de formation continue, en réduisant le volume global des dépenses de formation en Guyane, augmente mécaniquement la contribution des autres acteurs, au premier rang desquels la région.
- d'autre part, la volonté des acteurs institutionnels de faire de la formation un outil d'insertion sociale et professionnelle a accru considérablement les dépenses publiques en matière de formation.



Face à la situation actuelle du département, les pouvoirs publics tendent en effet à doter la Guyane de divers moyens et outils concourant à l'insertion.

Plusieurs domaines de formation ont notamment été définis comme prioritaires par les différents partenaires financeurs, publics et privés impliqués dans les programmations du DOCUP et du Contrat Plan État Région. L'articulation entre formation et insertion, le renforcement du système éducatif par la construction d'infrastructures scolaires et par le développement des systèmes d'alternance, le développement de systèmes pédagogiques innovants constituent les points phares de ces programmations.

Cette répartition entre dépenses de formation publique et dépenses de formation privées doit cependant être relativisée à la lumière des graphiques ci-dessous, qui permettent de mesurer la part de commande publique relative au soutien de la Formation Professionnelle des actifs (jeunes en première insertion, demandeurs d'emplois...) et la part relative à la formation des agents de la Fonction Publique (d'État, territoriale et hospitalière).



La « commande indirecte » (commande institutionnelle publique)

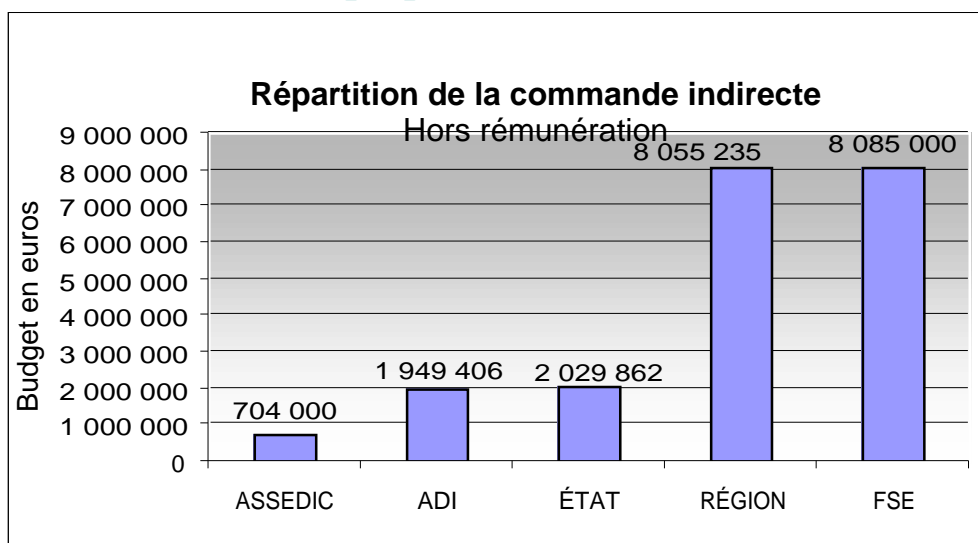
Avertissement :

Par « commande indirecte », nous entendons l'ensemble des dépenses financées par la commande publique en soutien à la formation professionnelle des actifs (jeunes en insertion, DE, RMIstes, etc.).

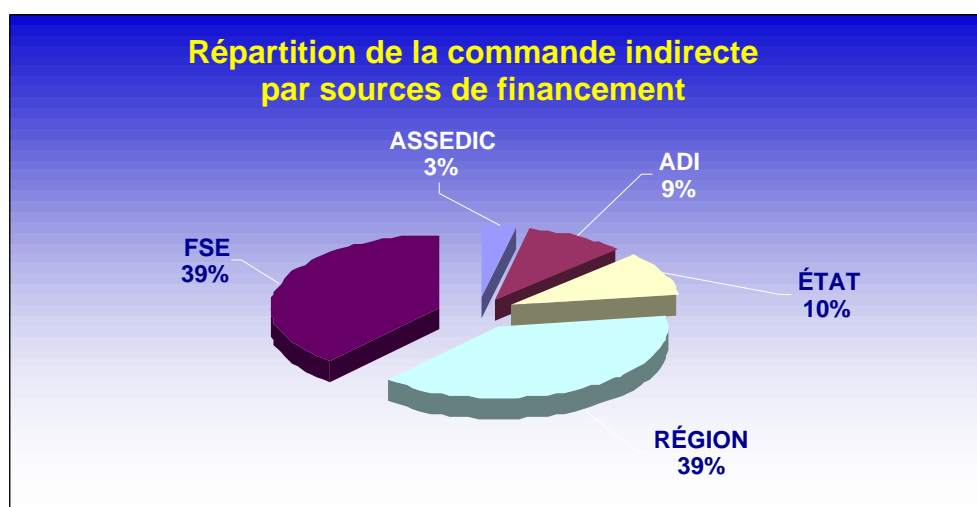
Par « commande directe », nous entendons l'ensemble des dépenses de formation des institutions publiques pour leurs agents et du secteur privé.

Ces deux types de commande impactent en particulier les pratiques d'achat, les contenus et les modes pédagogiques utilisés. Or, le poids de ce que nous appelons la « commande indirecte » est suffisamment significatif en Guyane pour faire l'objet d'un traitement distinct.

La répartition de la « commande indirecte » par sources de financement : l'Europe, premier financeur de formation.



Le montant de la commande indirecte hors rémunération est de **20 823 503 €⁸** ; en incluant la rémunération des stagiaires, il atteint **26 827 169 €** (en 2001).



Avec près de 11 millions d'euros de dépense de formation par an (rémunération comprise), les fonds européens (FSE) constituent la première source de financement en matière de formation professionnelle en Guyane.

Vient ensuite la Région, avec 10 646 868 €, dont 37% de participation de l'État pour la formation professionnelle et l'apprentissage et 21% de Transfert de l'État pour les programmes jeunes 16-25 ans.

L'État est le troisième financeur de la FPC, avec un budget de près de 3 millions d'euros (dont 24% alloué dans le cadre du CPER).

⁸ Si les budgets des ASSEDICS, de l'ADI, du Conseil Régional et de l'État sont fondés sur l'analyse de comptes (notamment du CNASEA), le montant FSE hors rémunération est déduit d'une estimation, dans la mesure où il est disséminé dans les divers budgets (État, Région, etc.).

L'ADI constitue également un commanditaire public important dans cette région, dans la mesure où le RMI représente 2,5% des revenus guyanais (contre seulement 0,5% au niveau national).

Enfin, l'ASSEDIC est depuis peu le 5^{ème} plus gros commanditaire public de FPC puisqu'il gère depuis juillet 2001, environ 700 000 € de budget de formation professionnelle, dans le cadre du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi.

Une coordination déficiente entre les différents commanditaires publics

Les stratégies d'achat et la commande globale des pouvoirs publics sont marquées par un manque de coordination entre les différents commanditaires. Les rôles des acteurs institutionnels ne sont pas définis avec assez de précision, la construction inter - institutionnelle de la demande est encore peu structurée.

Ces éléments soulèvent des difficultés de fonctionnement tant au niveau des structures commanditaires qu'au niveau des organismes prestataires de formation.

Toutefois, ce déficit de coordination est relativisé par l'émergence de dispositifs de demande conjointe.

Des dispositifs impliquant le partenariat de plusieurs commanditaires et financeurs (Mission Locale, ANPE, Conseil Régional, DDTEFP, etc.), ainsi que les comités de perfectionnement réunissant prestataires et commanditaires ont été mis en place au cours des cinq dernières années. Ces dispositifs tendent à objectiver les critères de sélection des OF et à « assainir » certaines relations conflictuelles ou ambiguës.

Un mode de sélection des prestataires de formation contesté

Les stratégies d'achats publiques ne sont pas clairement identifiées par les prestataires de formation, souvent dans l'incapacité de nous indiquer les critères sur lesquels ils sont généralement sélectionnés. Si certains admettent manquer de rigueur dans l'analyse de ces critères, une grande majorité d'organismes soulève les difficultés engendrées par le manque de cohérence de la stratégie d'achats publique.

Trois éléments sont mis en avant :

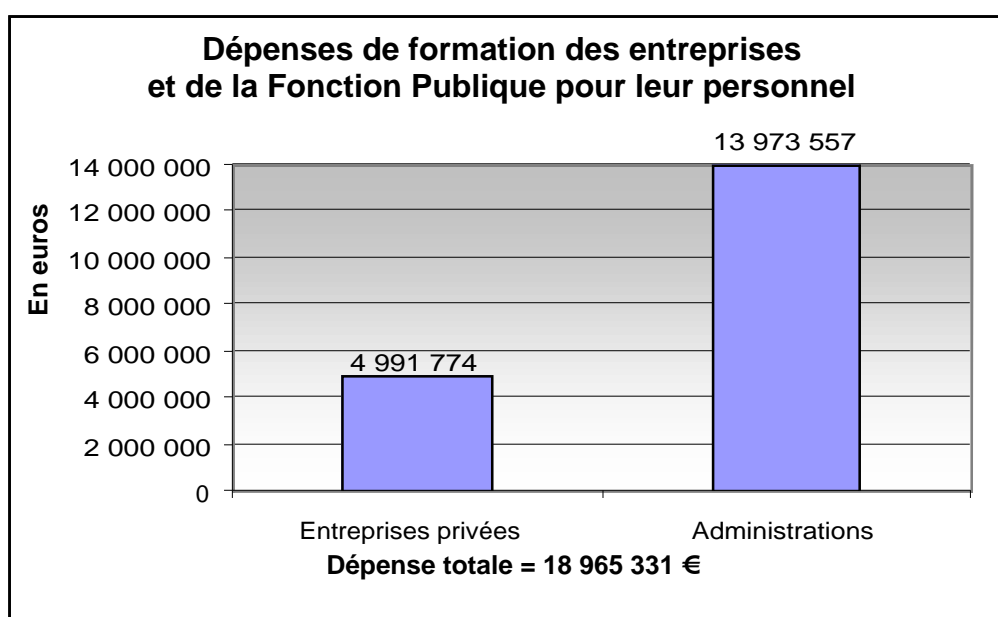
- les commanditaires ne « jouent pas le jeu » de la mise en concurrence : selon plusieurs interlocuteurs, une dizaine d'organismes seulement - connus et « assis » - se partagent systématiquement le marché.
- le « saupoudrage » comme frein au développement : certains acteurs interrogés déclarent que la sélection des organismes de formation correspond à une logique clientéliste, éloignée de critères purement objectifs.
- "L'étiquetage" des OF : plusieurs organismes de formation soulignent la tendance des commanditaires à leur attribuer une « étiquette » et à ne pas

prendre en compte les prestations qu'ils leur proposent dans des champs d'action ne correspondant pas à leur spécialisation d'origine. Il en résulte notamment une « routinisation » de l'offre de formation.

La « commande directe » (commande publique et privée)

Les histogrammes ci-dessous⁹ proposent une projection des dépenses de formation des entreprises privées et de la Fonction Publique pour la formation de ses agents. Ces tableaux ne reflètent pas les budgets auxquels ont aujourd'hui accès les organismes de formation guyanais, dans la mesure où une part importante de ces dépenses va en métropole ou aux Antilles. Néanmoins, ils indiquent la potentialité d'un marché à prendre et ses réalités.

Un marché à ne pas négliger : la formation du personnel de la Fonction Publique



L'administration représente une part importante, en effectif, des actifs occupés guyanais, puisqu'elle emploie à elle seule plus du tiers de l'emploi total en Guyane (15 700 personnes)¹⁰.

⁹ Il s'agit d'une projection des dépenses de formation, fondées sur l'obligation légale de dépenses de formation des entreprises et sur les moyennes de dépenses des administrations françaises.

¹⁰ La fonction publique d'État est le premier employeur public (8409 effectifs), suivi de la fonction publique territoriale (6027), puis de la FP hospitalière (1295). Le premier employeur public est le ministère de l'Éducation Nationale, puis le ministère de l'Intérieur, puis le ministère de l'Économie et des Finances.

Si les agents de la fonction publique se tournent aujourd'hui assez peu vers les organismes de formation guyanais dans la mesure où le CNFPT forme une partie des agents des collectivités locales, et où la grande majorité des administrations utilise un réseau de services internes et d'organismes métropolitains pour former leurs agents, les administrations n'en restent pas moins un marché à investir. La dépense des administrations pour la formation de leurs agents représente en effet 74 % des dépenses potentielles de formation de la « commande directe », soit près de 14 millions d'euros.

La principale difficulté des organismes de formation à toucher les agents de la fonction publique réside dans l'"oxygénation" que représente les formations suivies en métropole. Les salariés interrogés dans une précédente étude¹¹ insistent sur la mutualisation et la prise de distance qu'offrent les formations réalisées dans l'hexagone.

Une stratégie d'achat des grandes entreprises peu propice au développement du marché local

Les "grandes entreprises" développent peu de stratégies d'achats en direction des organismes locaux, ayant à disposition, pour une majorité d'entre elles, des structures de formation internes.

Seules quelques formations sont réalisées en externe, bénéficiant soit aux organismes métropolitains ou antillais (pour des formations de pointe, de haute technologie, spécifique à certains produits, outils, etc.), soit à des organismes locaux anciens, intervenant sur des formations spécialisées (sécurité, conduite de véhicules, etc.) ou sur des thèmes récurrents (management, micro-informatique).

Certains DRH de grandes entreprises que nous avons rencontrés affichent la volonté de privilégier, dès qu'ils le peuvent, les organismes locaux, tout en regrettant, parallèlement, l'absence de démarches commerciales de ces derniers.

Certains organismes de formation - y compris ceux travaillant régulièrement avec le secteur privé : TPE-PME - mettent cependant en évidence la difficulté d'accéder aux besoins de ces grandes entreprises, habituées à faire appel aux mêmes prestataires.

¹¹ Étude sur la mobilité aux Antilles-Guyane, Interface, mai 1999, O. Charbonnier, M. Rolland

TPE-PME, encore trop absentes du marché de la formation

Les TPE-PME ne développent pas encore véritablement de stratégies d'achats de formation. Si ce constat n'est pas propre à la Guyane, il prend ici une acuité toute particulière compte tenu du poids des PME dans le tissu économique : sur 6662 établissements recensés, 4217 n'ont aucun salarié et seuls 134 établissements comptent plus de 20 salariés¹². Trois raisons principales expliquent la place réduite des TPE-PME sur le marché de la formation :

L'absence de structures RH

Les TPE-PME n'ont pas, faute de temps, de moyens ou de compétences, développé d'activités en matière de gestion des ressources humaines. C'est une situation courante, nullement spécifique à la Guyane. En revanche, à la différence de la métropole, il n'existe pas de véritable dynamique de branche susceptible de compenser cette carence. Certes, l'AGEFOS-PME réalise un gros travail d'analyse des besoins, mais cet effort reste circonscrit faute de moyens. Les organismes collecteurs ne sont que quatre : l'AGEFOS-PME, le FONGECIF, l'AREF-BTP¹³ et le FAF de la Chambre des Métiers de la Guyane. Les plans de formation et l'analyse des besoins des salariés restent de fait à la marge. En Guyane, 700 personnes seulement par an bénéficient d'un plan de formation.¹⁴

L'absence de culture formation

La formation n'est pas véritablement considérée comme un investissement à court, moyen ou long terme. Elle ne fait pas partie de la stratégie de développement de l'entreprise. La formation est davantage perçue comme un outil d'insertion que comme un instrument de professionnalisation.

Les exigences de productivité.

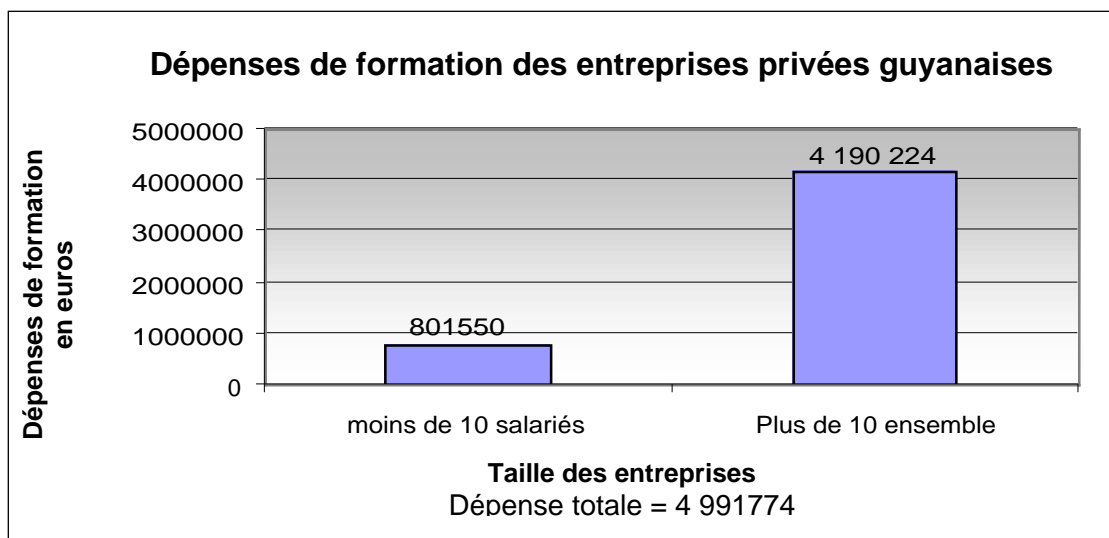
Les TPE ont souvent de grandes difficultés à remplacer leur main d'œuvre et refusent fréquemment, pour cette raison, d'envoyer leur(s) salarié(s) en formation. Les formations - actions au sein de l'entreprise, qui pourraient être une solution idéale pour faire face à ces obstacles, restent rares compte tenu à la fois du surcoût qu'elles génèrent et d'une pratique encore assez peu développée au sein des OF.

¹² TER GUYANE 2002 (INSEE)

¹³ Données en attente

¹⁴ J-C Messebel, Mémoire sur l'évaluation du système de formation professionnelle continue, 2001.

Un marché à investir : les entreprises de plus de 10 salariés



Ce tableau relativise nettement l'explication selon laquelle le déséquilibre commande publique/comande privée est dû en premier lieu au faible recours à la formation des Très Petites Entreprises, qui n'ont pas la « culture formation », ni les moyens d'envoyer leurs salariés en formation.

En effet, malgré la prépondérance réelle des TPE en Guyane et la faible quantité d'entreprises de plus de 10 salariés, les obligations légales peu élevées en matière de formation des premières font des secondes **le** marché à investir du secteur privé.

Les entreprises de plus de 10 salariés représentent près de 85% des dépenses potentielles de formation, dont la plupart partent aujourd'hui vers des centres de formation internes ou vers des organismes de formation métropolitains ou antillais.

Si, à la lumière de ces données, le marché des PME ne doit pas concentrer à lui seul l'attention des OF, il n'en demeure pas moins essentiel que la formation s'y développe. C'est traditionnellement là que les besoins sont les plus forts ; surtout, les PME interviennent souvent en sous-traitance des grandes entreprises et doivent, à cet égard, assumer des contraintes importantes de coût et de délai.

Un accroissement de la demande individuelle de formation.

Les salariés s'inscrivent de plus en plus dans des démarches individuelles de formation. Si aucune donnée statistique globale ne mesure précisément cette tendance, deux indicateurs permettent de l'apprécier :

- D'une part, le nombre de CIF a augmenté. En 2000, 40 demandes de CIF CDI ont été traitées par le FONGECIF, et 30 ont été acceptées. Tandis qu'en 1996, seulement 30 demandes avaient été formulées et 20 acceptées. Il en va de

même pour les CIF CDD qui étaient au nombre de 7 en 2000 (pour 9 demandes) contre 4 en 1996 (pour 4 demandes)¹⁵.

- D'autre part, les acteurs institutionnels constatent une augmentation du nombre d'accueils au sein de leurs structures.

Malgré le développement de ces démarches personnelles, la concrétisation de la plupart de ces initiatives n'est pas suivie au niveau des entreprises, notamment pour les raisons évoquées plus haut (cf. "TPE, PME, des entreprises encore trop absentes du marché de la formation").

Le rôle des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dans la commande privée

Trois OPCA sont aujourd'hui actifs en Guyane : l'AGEFOS-PME, le FONGECIF, et l'AREF-BTP

L'AGEFOS-PME, par son caractère interprofessionnel et son envergure, est le plus représentatif de l'activité des PME en matière de formation.

AGEFOS PME ¹⁶

	Collecte	Nombre d'entreprises	Dépenses de formation
« Plus de 10 »	594 551 €	145	476 403 €
Alternance (qualification, adaptation, orientation)	762 245 €	912	857 830 €
« Moins de 10 »	105 799 €	890	297 732 €
TOTAL	1 462 595 €		1 631 000 €

Compte tenu de la taille des entreprises (la quasi-totalité des entreprises guyanaises a moins de 500 salariés) et de la faible quantité d'OPCA en Guyane, l'AGEFOS-PME a un important potentiel de développement. Le rôle qu'elle remplit déjà pour ses adhérents, s'il s'étend à de nouvelles entreprises, constituerait probablement un levier efficace pour permettre aux PME d'accéder à la formation continue. En effet, la faible structuration des branches professionnelles, doublée d'une quasi-absence des organismes collecteurs de fonds formation, rendent difficiles tout effort de communication des organismes de formation et des pouvoirs publics vers ceux que l'on pourrait appeler "les grands absents du marché de la formation".

¹⁵ Données FONGECIF Guyane.

¹⁶ Rapport d'activités AGEFOS-PMES

Si la politique active de l'AGEFOS a engendré un accroissement des contributions, du nombre d'entreprises cotisantes, de salariés couverts et des dépenses de formation, les marges de progression en matière d'investissement formation restent encore fortes pour les TPE-PME gyanaises. À condition bien sûr que celles-ci sortent de leur "émiettement" pour s'organiser autour de structures fédératrices.

FONGECIF¹⁷

	FONGECIF CDI	FONGECIF CDD
Entreprises relevant du FONGECIF	251	366
Dépenses de formation :	505 940 €	82 481 €
Nombre de CIF	30	7

Malgré la faible quantité apparente de FONGECIF en Guyane, la comparaison avec le niveau national indique un recours au Congé Individuel de Formation plus développé qu'en moyenne, sur l'ensemble du territoire français. La Guyane compte en effet 1 CIF pour 748 actifs occupés en Guyane contre 1 CIF pour 1005 actifs occupés¹⁸, au niveau national.

Outre la volonté de soutenir activement les demandes individuelles de formation, ces chiffres s'expliquent notamment par deux facteurs : d'une part, les personnels locaux utilisent le CIF comme moyen de promotion ; d'autre part, l'explosion démographique conduit ceux qui échappent au marché du travail à l'issue de leur formation initiale à utiliser le CIF, une fois en poste, pour compenser l'écart entre leur formation initiale et la filière dans laquelle ils ont été recrutés.

¹⁷ Rapport d'activités FONGECIF

¹⁸ Calcul réalisé à partir des données du Livre Blanc (source DGEFP - GNC) et de l'État de la France.

2 - L'offre de formation

Typologie des organismes de formation

L'analyse typologique repose sur "tous les organismes, publics ou privés, dont l'activité principale se fonde sur la réalisation d'actions de formation professionnelle pour adultes (au sens de l'article L900-2 du code du travail)"¹⁹.

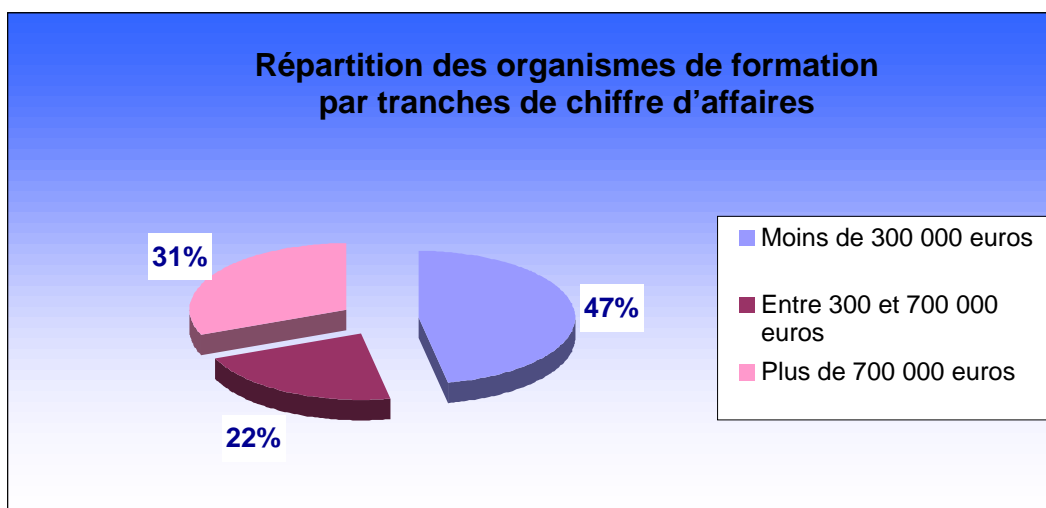
En 2002, on recense 31 organismes de formation actifs sur 104 déclarés²⁰. En 1997, 22 organismes de formation étaient considérés comme actifs sur 80 déclarés²¹.

Ces chiffres révèlent un accroissement de près de 41% du nombre de prestataires actifs depuis 5 ans et de 30% d'OF déclarés.

Chiffre d'affaires des organismes de formation²²

D'une façon générale, la qualité du marché de la formation en région s'apprécie, notamment, au regard de la répartition des organismes par taille. Un excès de petits organismes rend difficile le montage de dispositifs lourds et pérennes dans le temps. À l'inverse, la situation de quasi-monopole de gros organismes dans certaines régions fragilise la position des commanditaires et conduit à une surdétermination de la demande par l'offre.

L'appareil de formation continue en Guyane est, de ce point de vue, particulièrement équilibré. Certes, l'AFPA occupe une position dominante incontestable, mais la répartition des organismes en trois catégories presque égales constitue de toute évidence un point fort pour la FPC.



¹⁹ Cf. Cahier des charges CEP des organismes de formation de Guyane

²⁰ Données DTEFP.

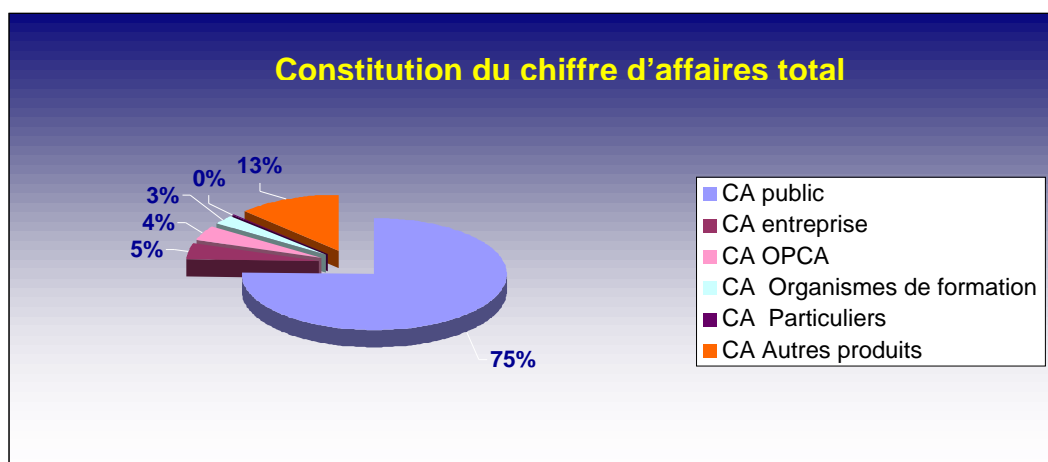
²¹ Étude réalisée par l'Association des Professionnels de la Formation (avril 1997).

²² La répartition des OF par CA repose sur une projection fondée sur un échantillon de 58 % des organismes de formation

Les organismes de formation peuvent être répartis en trois grandes catégories :

- les OF qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 700 000 euros (31%), qui ont souvent une certaine ancienneté sur le marché (plus de 10 ans en moyenne) et font preuve de stabilité, d'une année sur l'autre, dans leur volume d'activité.
- les OF qui réalisent un chiffre d'affaires entre 300 000 et 700 000 euros (22%). Ils constituent un groupe plus hétérogène. Les plus petits de cette catégorie bénéficient d'une certaine souplesse dans la gestion de leurs ressources, alors que les plus gros connaissent les contraintes des OF dont le CA dépasse 700 000 € sans la contrepartie de ressources et, dans une certaine mesure, de notoriété.
- les OF qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 300 000 euros (47%), qui sont constitués d'OF récemment créés ou de petits organismes qui maintiennent leur présence sur le marché grâce à une ou deux actions de formations longues, répétées chaque année. Ce sont naturellement les plus fragiles dans la mesure où le non renouvellement d'une commande, voire un retard de paiement, peut les conduire au dépôt de bilan.

Constitution du Chiffre d'Affaires des OF²³



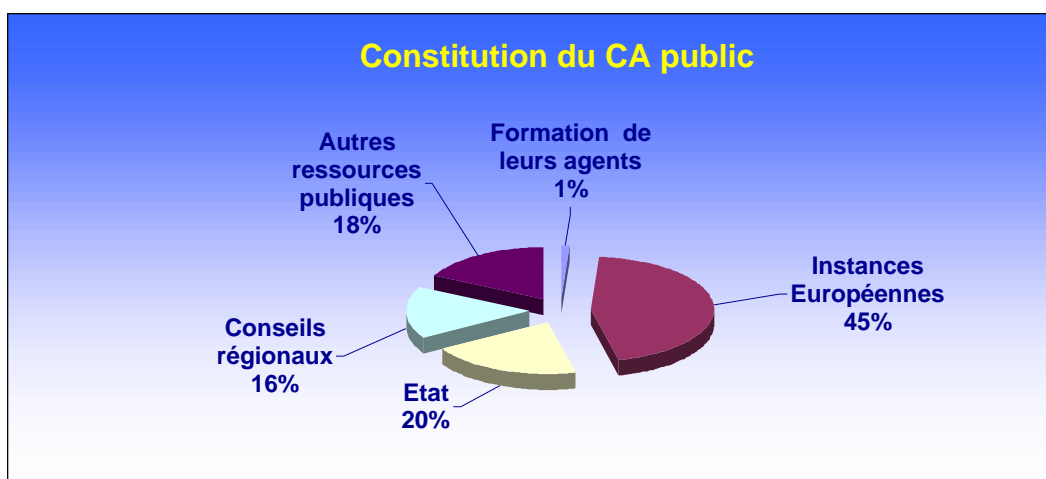
Il convient de noter la très forte disparité de la constitution du CA des OF guyanais avec la moyenne nationale : alors que le CA provenant des entreprises n'est que de 5% en Guyane, il s'élève à près de 40% en métropole (38,7% en 2000)²⁴. De même, et ce n'est pas une surprise, les OPCA représentent en Guyane 4% du CA des OF, contre près du triple au niveau national (11,7%).

²³ La constitution du chiffre d'affaires des Organismes de Formation est réalisée sur la base d'un échantillon de 58 % d'entre eux.

²⁴ Source : Bilans pédagogiques et financiers - MES-DGEFP/DARES, 2000

La constitution du chiffre d'affaires des organismes de formation guyanais fait écho à la répartition des dépenses de formation entre secteur public et privé, dans la mesure où le CA des OF est majoritairement composé de financements publics. Il est en effet constitué à 75% de financements publics et à 25% de financements privés, tandis que la répartition entre les dépenses de formation entre secteur public et secteur privé est évaluée à 89%/11%.

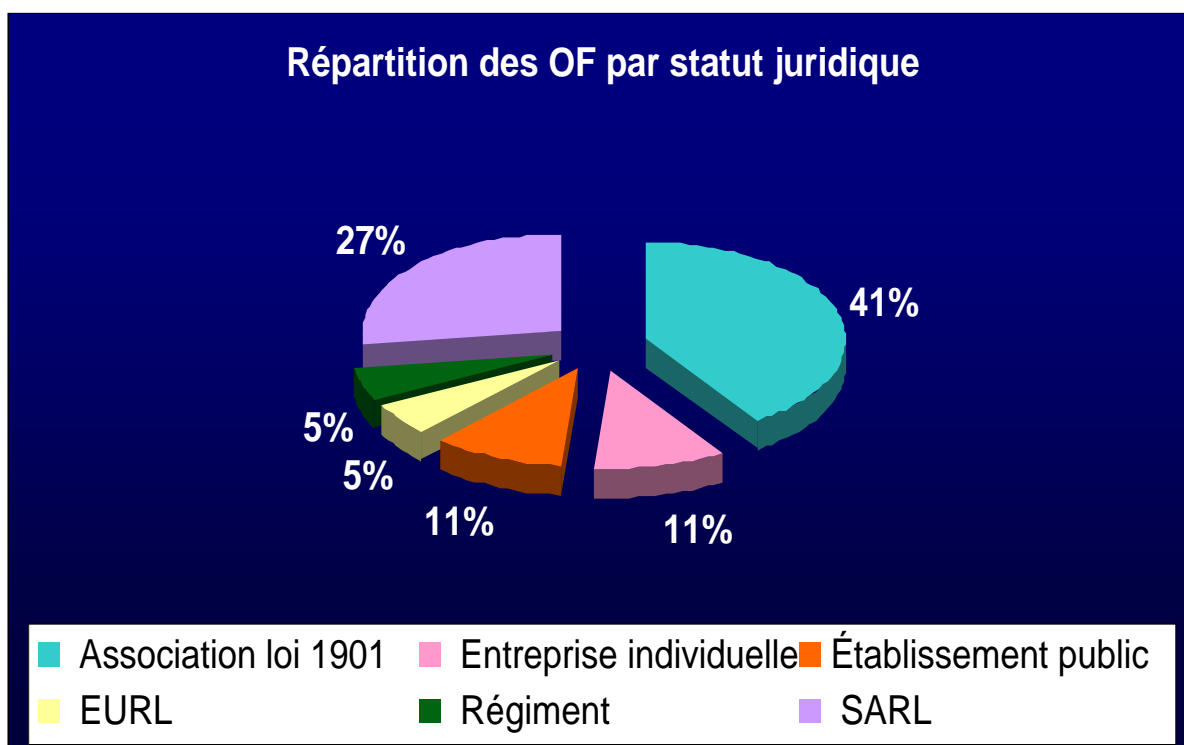
Le delta entre les dépenses publiques en matière de formation (89%) et le CA public des OF (75%) s'explique par la part très relative que constituent les formations pour les agents de la FP dans le chiffre d'affaire des prestataires locaux (1%). (cf. graphique suivant).



Enfin, il est important de souligner que ces graphiques présentent une répartition de CA moyenne relativement fidèle à l'ensemble de ses distributions : la moyenne n'est pas le reflet d'écart importants entre organismes de formation, mais plutôt celui du cumul de répartitions assez semblables²⁵. En d'autres termes, la plupart des organismes de formation présentent une structure de CA proche de ces modèles.

²⁵ Certains organismes font néanmoins exceptions à ce schéma de répartition, mais ils sont rares.

Statut juridique des OF²⁶



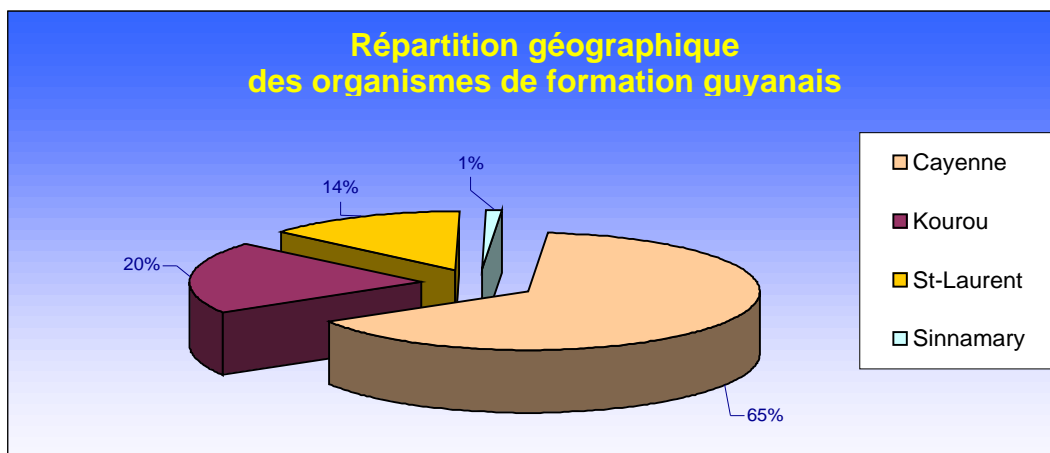
La répartition des organismes de formation par statut juridique en Guyane est relativement identique à la répartition observée au niveau national. On note cependant une sur-représentation des associations : 41% des organismes de formation sont des associations en Guyane contre 37% pour la France. En revanche, les établissements publics et parapublics sont moins nombreux en Guyane (11%) qu'au niveau national (25%).

Les organismes de formation guyanais privilégient fortement le statut associatif. Cette prééminence s'explique par des raisons historiques (AFPA, ASFO...), mais également par la souplesse qu'offre ce statut : la création est simple, rapide et peu contraignante sur le plan financier, et les actes de gestion administrative sont légers lorsque la structure est encore peu développée.

Pour autant, le statut associatif est également facteur de fragilité. Moins exigeant en termes de gestion, il peut autoriser sur ce point un professionnalisme moindre susceptible, dans la durée, de mettre en cause l'avenir même de l'organisme. Surtout, il permet moins de souplesse de la part des banques, qui hésitent à accepter des découverts sur trésorerie là où les sociétés qui ont un capital peuvent justifier de garanties. Or, dans un contexte où les délais de paiement sont parfois allongés par les procédures administratives, la solidité financière d'un organisme devient rapidement une condition importante de sa survie.

²⁶ Cette répartition est effectuée sur la base des OF concernés par le CEP (dont l'activité principale est la formation). Elle se différencie donc des données de la DDTEFP, fondée sur les BPF, qui recensent 3 % d'OF publics et parapublics, 19 % de SA et SARL, 40 % d'associations, 38 % de travailleurs indépendants.

Implantation géographique des OF



La répartition géographique de l'offre reste très inégale aujourd'hui, malgré les efforts réalisés en termes de besoins identifiés et de structures d'accueil mises en place par l'État et les collectivités territoriales :

- 65% des sièges des organismes de formation sont situés à Cayenne et dans ses environs (Rémire Montjoly, Matoury, Macouria),
- 20% sont à Kourou,
- 14% à Saint-Laurent du Maroni,
- le 1% restant est à Sinnamary.

Ce déséquilibre considérable doit néanmoins être relativisé par deux éléments :

- Le développement d'antennes délocalisées des organismes de Cayenne.
- L'émergence d'actions de formation dans les territoires enclavés dans le cadre du développement local (ex : « chantiers écoles »)

En effet, Saint-Laurent du Maroni et Kourou ont vu se déployer ces antennes d'organismes de formation Cayennais et certains sièges y ont même élu domicile.

En revanche, les territoires enclavés du Maroni - comme Maripasoula, Papaïchton ou Saül - et de l'Oyapock -comme Saint-Georges ou Ouanary - ne bénéficient pas d'infrastructures adaptées. En outre, si les organismes de formation ne se déplacent pas, les bénéficiaires potentiels peuvent encore moins facilement réaliser cette démarche.

Or, la population du Fleuve représente un quart de la population totale du département ; de plus, la croissance démographique, dix fois supérieure à celle de la métropole (3,6 % par an), est plus soutenue sur cette partie du territoire. C'est donc un quart de la population qui est, de fait, exclu de la formation professionnelle.

Certains interlocuteurs mettent en cause le manque de prise de risques ou d'initiative de la part des organismes de formation, qui hésitent à développer des antennes délocalisées. Mais, sans appui institutionnel et réflexion d'ensemble (mutualisation de l'effort de formation de plusieurs OF, soutiens des acteurs locaux...), il est probable que les prestataires de formation ne s'engageront pas davantage sur cette partie du territoire : les conditions d'investissement sont lourdes, pour un retour sur investissement très aléatoire.

En outre, la sur-représentation des organismes à Cayenne traduit tout autant une volonté de proximité des OF vis-à-vis des entreprises - majoritairement implantées dans cette zone - que vis-à-vis des décideurs publics. Les réunions institutionnelles se déroulent le plus souvent à Cayenne et la majorité des prescripteurs publics y sont regroupés.

Sans évoquer les communes du fleuve, qui représentent une problématique à part entière, un meilleur équilibre des organismes de formation sur le littoral ne se fera que par une plus grande représentation des institutionnels sur l'ensemble de la zone (certains parlent d'une "décayennisation" nécessaire).

Zoom sur les « gros » organismes de formation

Ce zoom concerne les OF dont le CA est supérieur à 700 000 Euros²⁷

31% des organismes de formation réalisent environ 80% du chiffre d'affaires de la formation en Guyane. Il est donc nécessaire de les regarder de près et indépendamment des autres, d'abord parce que leurs pratiques traduisent, de fait, une part importante du fonctionnement du marché de la formation, ensuite parce que ces données constituent pour l'ensemble de la profession un cadre de référence.

Caractéristiques des effectifs

Part des CDI sur les effectifs totaux	Part des effectifs occasionnels, travailleurs indépendants et CDD sur les effectifs totaux
32%	68% (dont 34% effectifs occasionnels et travailleurs indépendants)

On retrouve ici une caractéristique déjà pointée dans le Contrat d'Études Prospectives national des organismes privés de formation²⁸, dont il ressort que l'emploi dans le secteur de la formation connaît un niveau de précarité élevé. Paradoxalement, cette précarité touche particulièrement les formateurs, alors qu'ils constituent le cœur de métier.

²⁷ Ces données correspondent au recensement exhaustif des OF dont le CA est supérieur à 700 000 euros

²⁸ Les Organismes privés de formation, La documentation française, 1998

Pour autant, cette précarité importante est plus surprenante chez les organismes de formation dont le chiffre d'affaires dépasse 700 000 euros : malgré la solidité que l'on peut leur attribuer et la stabilité que ce CA peut révéler en termes d'activité, la part des CDI sur les effectifs totaux de ces organismes reste particulièrement faible.

Caractéristiques des prestations

Nombre moyen de stagiaires par formation	Durée moyenne des stages	Coût horaire moyen
13,2 ²⁹	166,7 heures ³⁰	10 € ³¹

Ces moyennes indicatives dissimulent des disparités importantes d'un organisme de formation à un autre.

Le nombre moyen de stagiaires par formation (13,2), par exemple, masque en fait des pratiques ou des modes pédagogiques sensiblement différents, puisque certains organismes totalisent 7 stagiaires par formation en moyenne, contre 15 dans d'autres.

La durée moyenne des stages, de 166,7 heures résulte là aussi d'écart importants d'un organisme à l'autre. Les organismes de formation dont les prestations s'orientent vers le secteur privé ont généralement des durées moyennes de stage inférieures (6 jours en moyenne) à celles des OF exclusivement prestataires du secteur public (de 20 à 60 jours). À titre de comparaison, la durée moyenne des formations assurées par des organismes de taille équivalente en métropole s'élève à 90 heures³², soit une durée de 53% inférieure à la moyenne guyanaise des gros OF. Cet écart s'explique en grande partie par le public formé en Guyane, très majoritairement composé d'actifs non occupés, impliqués dans des parcours de formation plus longs au regard des logiques d'insertion et/ou de reconversion et/ou de qualification qui les fondent.

Cette distinction des OF selon leurs publics bénéficiaires et leurs commanditaires (publics et privés) opère également, dans une moindre mesure, dans les disparités de coût horaire, variant de 6 à 15 € en moyenne.

Si nous ne pouvons déduire de l'ensemble de ces éléments les pratiques pédagogiques des organismes de formation - le nombre moyen de stagiaires par formation n'est pas nécessairement significatif de la capacité de l'OF à individualiser les dispositifs qu'il propose, par exemple - les coûts horaires moyens se révèlent sûrement constituer un obstacle de taille, pour les organismes, au développement de l'individualisation des parcours de formation.

²⁹ Hors AFPA = 11,2 stagiaires

³⁰ Hors AFPA = 86 heures

³¹ Hors AFPA = 10 €.

³² Source : Bilans pédagogiques et financiers - MES-DGEFP/DARES, 2000

Les caractéristiques de l'offre de formation

Une offre de formation perçue comme routinière par les commanditaires

Plusieurs commanditaires regrettent l'absence de diversification de l'offre de formation guyanaise, tant en termes d'ingénierie pédagogique qu'en termes de contenus de formation.

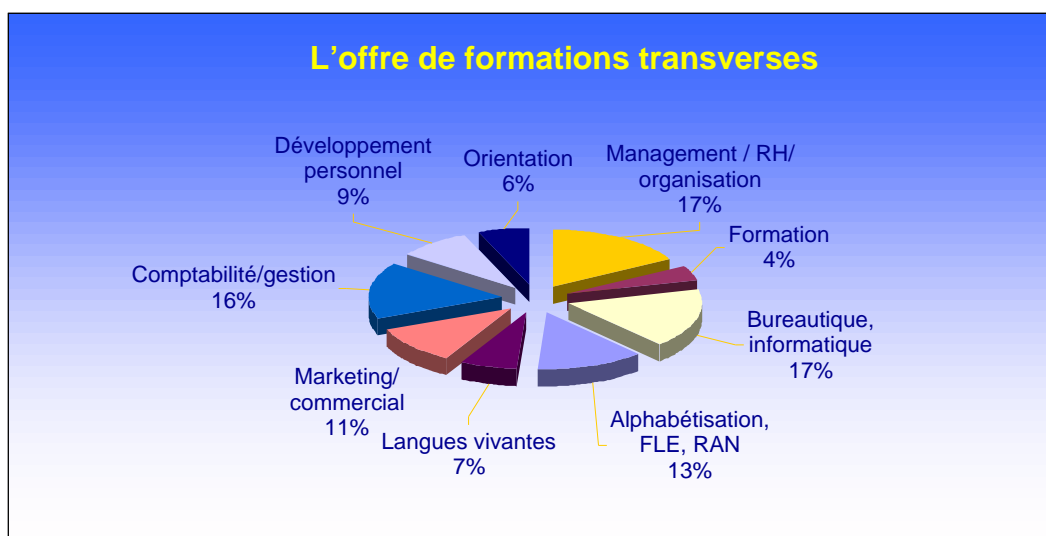
Les formations couvriraient selon eux majoritairement le secteur tertiaire, sur des problématiques très circonscrites : gestion, secrétariat, bureautique, commerce, travail social, etc.

Les formations au management et à la gestion des ressources humaines resteraient marginales, comme les formations propres aux secteurs primaire et secondaire.

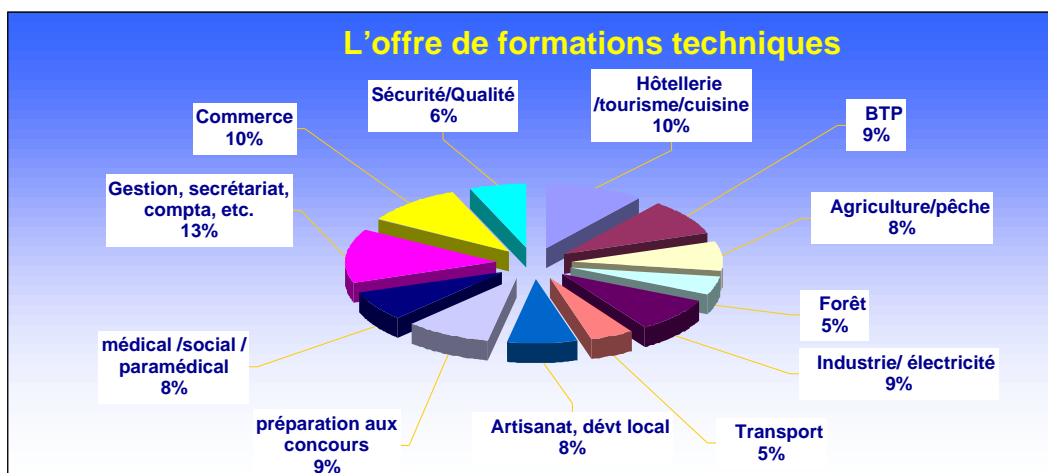
Pourtant, les prestations affichées par les organismes de formation révèlent une diversité beaucoup plus importante que celle perçue par les commanditaires.

En revanche, les chiffres confirment le sentiment qu'ont les commanditaires de formations aux nouvelles technologies peu déployées, alors qu'elles semblent constituer un enjeu majeur de développement pour la Guyane³³.

Une diversité affichée par les organismes de formation



³³ Voir le DOCUP et le CPER.

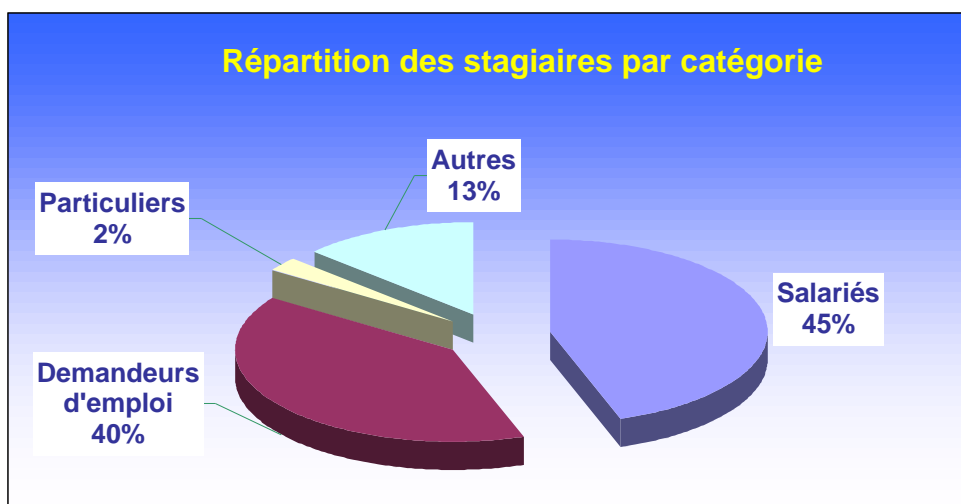


L'offre de formation telle qu'elle est ici présentée traduit la capacité affichée par l'appareil de formation à intervenir sur différents domaines de compétences. Deux précautions s'imposent dans le traitement de cette donnée : d'une part, cet éventail n'exprime pas l'effort réel consacré par les organismes à la formation, mais simplement les prestations proposées ; d'autre part, les domaines de compétences affichés n'indiquent pas le niveau d'expertise possible des organismes de formation sur chacun de ces champs.

Au-delà de ces précautions, l'offre de formation est très équilibrée dans sa diversité. Les organismes déclarent pouvoir intervenir sur une palette de domaines qui font de l'appareil de formation un système potentiellement réactif aux demandes qui pourraient lui être adressées à court/moyen terme. Cette diversité est d'autant plus marquante qu'elle concerne un nombre relativement restreint d'organismes. Surtout, elle révèle une assez bonne connaissance a priori des compétences telles qu'elles sont structurées sur le marché par les organismes de formation.

De fait, et contrairement à une idée largement véhiculée, ce serait moins l'offre qui entretiendrait une routinisation... que la commande elle-même. Deux hypothèses peuvent expliquer cet écart de représentation : d'une part, la commande connaît mal l'offre, peut-être parce que l'offre communique mal ; d'autre part, la commande perçoit un décalage, fondé ou non, entre l'affichage de prestations des OF et leur compétence réelle à intervenir sur l'ensemble de ces champs.

Une diversité apparente en termes de catégories de publics bénéficiaires



Contre toute attente, les salariés représentent la catégorie de stagiaires la plus importante en nombre, devançant légèrement les demandeurs d'emploi³⁴.

Cet apparent équilibre entre salariés et demandeurs d'emploi doit cependant être relativisé par plusieurs éléments :

- Si les salariés sont plus nombreux à bénéficier d'actions de formation, il s'agit généralement de dispositifs plus courts que ceux destinés aux Demandeurs d'Emplois. Cela signifie que les organismes de formation ont un public de salariés importants en nombre, mais représentant une faible part de la totalité des heures de formation dispensées.
- Cette répartition est une moyenne possédant un écart-type élevé. Certains organismes de formation - organismes publics et parapublics essentiellement - ont en effet un public composé à 95% de demandeurs d'emploi, tandis que d'autres proposent des prestations à un public composé à 90% de salariés³⁵.

Une tendance à l'individualisation des actions de formation

Malgré un discours pessimiste de certains commanditaires sur l'absence d'évolutions en termes d'ingénierie pédagogique, on observe une tendance à l'individualisation des prestations de formation, notamment autour de 3 grandes pratiques :

- Les ateliers pédagogiques personnalisés se multiplient.
- Des espaces de formations individualisés ou semi-individualisés sont mis en place.
- Des centres de ressources tutorés sont également recensés.

³⁴ Données DRTEFP

³⁵ Données BPF recueillis.

Ces nouveaux modes pédagogiques permettent aux stagiaires de bénéficier d'une formation plus adaptée à leurs besoins en choisissant un parcours de formation spécifique.

Certains organismes de formation prévoient de mettre en œuvre, à court terme (2003-2004), des espaces de Formation Ouverte À Distance (FOAD).

Ces nouveaux processus pédagogiques semblent s'inscrire dans l'ébauche d'une mutation de la logique de l'offre vers celle de la demande, même s'il est encore trop tôt pour y voir là une tendance structurelle destinée à prendre de l'ampleur dans l'offre de formation.

3 - L'adéquation entre l'offre de formation, la demande de formation et l'économie locale.

L'adéquation entre demande de formation et économie guyanaise

Une analyse des besoins du marché encore insuffisamment investie par les commanditaires publics

Les commanditaires publics sont confrontés à un manque de vision globale sur la politique des entreprises dans le domaine de la formation, et de façon plus générale, sur les évolutions du marché du travail guyanais.

Les actions visant à identifier les besoins des entreprises en formation et les potentialités de création d'emplois ne semblent pas assez développées. Plusieurs interlocuteurs rencontrés regrettent également l'absence de données actualisées et facilement accessibles.

En outre, la focalisation sur les publics en difficulté en matière de formation semble se faire sans véritable analyse socio-économique d'un marché auquel ces derniers pourraient avoir accès.

Cette lacune en termes d'outillage et ce manque de vision globale s'expliquent notamment par le transfert tardif de la formation professionnelle vers la Région Guyane, dernière de France à se voir attribuer les programmes antérieurement mis en œuvre par l'État. En effet, le transfert des actions de formation continue des jeunes et des actions de pré-qualification et d'insertion a été effectif en Guyane en 1998, alors que la loi quinquennale prévoyant le transfert de ces programmes à la Région date du 20 décembre 1993.

Les dispositifs de partenariat État-Région ont donc été mis en place plus récemment ; les personnels chargés de la formation sont de fait moins expérimentés.

Plusieurs acteurs mettent en place des opérations permettant d'identifier des viviers potentiels d'emploi, mais ces acteurs sont plus souvent des prestataires de formation que des commanditaires. Il s'agit généralement de dispositifs de petite envergure, dont les éléments d'information sont rarement partagés à un niveau « macro », entre acteurs de la formation.

En outre, l'analyse prospective des emplois et des compétences est délicate compte tenu de l'incidence que peut avoir un événement (fermeture d'une grande entreprise, soutien d'un secteur d'activité, crise sociale...) sur les besoins d'un secteur d'activité.

Une demande forte en matière d'ingénierie, mais routinière en termes de contenus.

Deux grandes tendances relatives à l'évolution de la demande publique se dégagent :

- Une « routinisation » de la demande en termes de contenu, d'une part. La plupart des personnes interrogées regrettent l'absence de modification de la commande publique de formation d'une année sur l'autre. Les contenus et thèmes de formation sont en effet relativement identiques, au regard des bilans étudiés et aux dires des prestataires et des commanditaires. Les démarches innovantes mises en œuvre l'ont souvent été à l'initiative d'un organisme de formation, qui avait - au préalable - réalisé une étude de marché et proposé le lancement du projet.
- Une demande de plus en plus forte sur l'ingénierie, d'autre part. Les commanditaires attendent des organismes de formation qu'ils couvrent davantage les missions d'ingénierie en amont et développent des dispositifs d'évaluation pertinents en aval. L'évaluation est particulièrement prégnante dans la mesure où les formations guyanaises s'inscrivent massivement dans une logique d'insertion professionnelle.

Le manque de mutualisation des besoins des entreprises

L'absence de fédération par branche ou par secteur et le manque de structuration des syndicats rendent difficiles le recensement et l'analyse des besoins de formation du secteur privé.

Cette absence de mutualisation des besoins constitue un frein au développement du marché de la formation, tant pour les commanditaires que pour les prestataires :

- Les organismes collecteurs manquent d'interlocuteurs en entreprise,
- Les commanditaires publics identifient mal les besoins en compétences du secteur privé, secteur qu'ils pourraient pourtant favoriser par des cofinancements,
- Les organismes de formation n'ont pas de visibilité sur les offres de formation à développer (même si, de ce point de vue, il leur est reproché un manque de dynamique commerciale : absence de plaquette, annuaire des OF difficile à actualiser, peu d'événements tournés vers les entreprises...).

L'adéquation entre offre de formation et économie guyanaise

L'adéquation offre de formation et insertion sociale et professionnelle

Le DOCUP et le Contrat de Plan État - Région ont encouragé les organismes de formation à devenir des acteurs incontournables des problématiques d'insertion

guyanaises. Les axes développés dans ces programmes se traduisent, dans la pratique, par six types d'actions mises en œuvre par les organismes de formation :

- *Réalisation d'études de marché pour déterminer des bassins d'emplois potentiels.* Un organisme de formation, par exemple, a ainsi créé une filière « Auxiliaires en activités sportives et aquatiques » après avoir lancé une enquête auprès de plusieurs dirigeants de complexes touristiques (hôtels, piscines, terrains de sport) et de maires de communes.
- *Séances d'information collective sur la formation et l'insertion professionnelle auprès de jeunes publics scolarisés ou non.*
- *Mise en place d'ateliers* visant à articuler insertion sociale et professionnelle
- *Développement d'actions de conseil* à la création d'entreprises
- *Création d'entreprises d'entraînement* qui favorisent l'insertion par une mise en situation professionnelle dans un site virtuel.
- *Mise en place de « formation – développement »,* qui combinent l'insertion professionnelle et le développement d'un marché propre à la Guyane. Certains organismes proposent par exemple des formations artisanales ou culinaires qui articulent l'insertion sociale et professionnelle à une logique de développement local. Les chantiers écoles allient le développement de la formation en milieu rural et le déploiement d'infrastructure visant au développement local : culture maraîchère, bâtiment, travaux publics, etc. Ces actions « formation développement » doivent conduire, au niveau local, à la création d'activités soit dans un concept d'utilité collective, soit en facilitant l'éclosion d'initiatives privées.

La prise en compte des caractéristiques des publics bénéficiaires et du contexte guyanais

La volonté de s'adapter aux spécificités des publics – notamment des publics en difficulté - et au contexte guyanais se traduit par des actions concrètes :

- Mise en place de formations bilingues (créole/français).
- Recrutement de personnel bilingue voire trilingue.
- Développement d'outils pédagogiques adaptés aux différents publics.
- Sélection de formateurs ayant les mêmes origines sociales que les publics bénéficiaires (langue, culture, territoire...),
- Mise en place de partenariats formateurs - éducateurs.

Des pratiques d'évaluation de plus en plus liées aux problématiques de l'insertion.

Si l'évaluation « à chaud », est totalement répandue, la plupart des organismes de formation et des commanditaires ne réalisent pas d'évaluation « à froid ». Les *résultats* de la formation sont donc évalués, mais ses *effets* nettement moins.

L'évaluation à chaud est effectuée à l'aide d'un questionnaire d'évaluation de fin de stage élaboré par les prestataires. Plusieurs commanditaires soulignent les difficultés qu'ils rencontrent pour obtenir des bilans à mi-parcours et des bilans de fin de stage pour les formations longues.

Cependant, la prise en compte de l'insertion comme objectif majeur de la formation guyanaise tend à modifier ces pratiques.

Les organismes de formation ont pris « l'habitude » des suivis de stages, souvent imposés par les commanditaires publics. Plusieurs d'entre eux effectuent des rappels téléphoniques réguliers de leurs stagiaires ou des mailings à 3 mois, 6 mois, visant ainsi un suivi de l'insertion.

81% des organismes interrogés - y compris les plus petits - connaissent précisément les taux d'insertion sociale et professionnelle à l'issue des stages effectués, et la nature de cette insertion : poursuite de formation, création d'entreprises, embauche en CDD, en CDI, etc.

L'adéquation entre offre de formation et marché du travail

L'offre de formation³⁶ peut être comparée à deux indicateurs pour apprécier le degré d'adéquation entre ce que peut offrir l'appareil de formation dans sa configuration actuelle et les besoins potentiels des entreprises :

- La répartition sectorielle des emplois
- L'écart entre les offres et les demandes d'emplois par secteur d'activité

³⁶ Offre de formation : nombre d'organismes de formation offrant une prestation dans un secteur d'activité X.

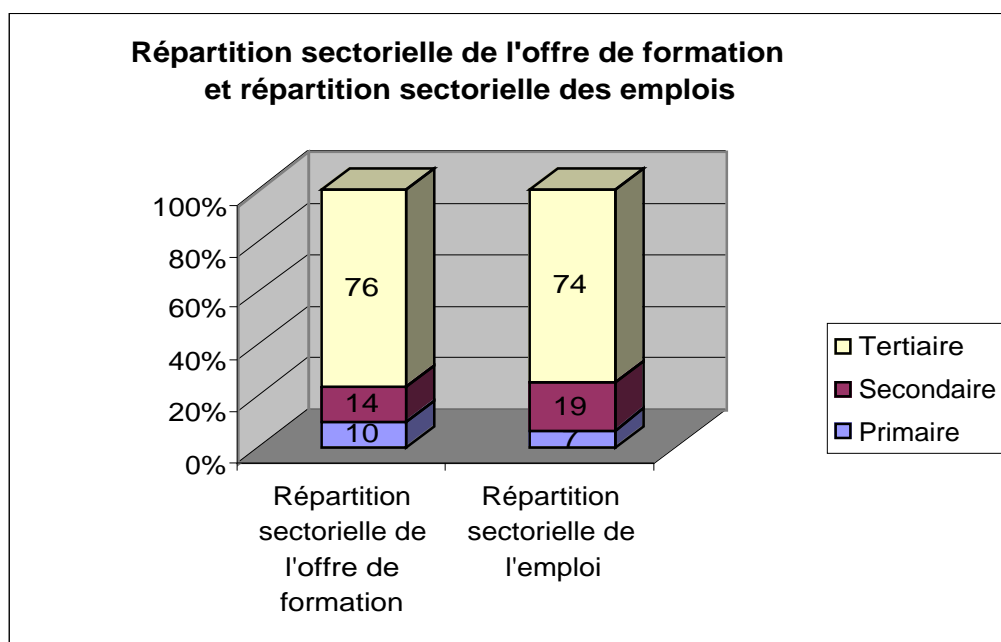
L'adéquation "offre de formation / secteurs d'activité"

Aucune analyse prospective fiable ne permet d'apprécier la capacité de l'appareil de formation à répondre aux besoins de secteurs en développement. Pour autant, il ressort des entretiens que l'offre de formation a surinvesti le secteur tertiaire, aux dépens des secteurs primaires et secondaires, alors que ceux-ci représentent une part importante de l'activité en Guyane. Il est donc nécessaire d'apprécier le degré d'adéquation entre l'offre et la demande, au moins à une maille sectorielle large.

L'offre de formation³⁷ telle qu'elle est ici présentée recouvre l'éventail des prestations proposées par les organismes de formation, non leur volume d'activité.

La comparaison des prestations proposées avec la répartition sectorielle des entreprises permet d'apprécier la capacité de l'appareil de formation à répondre aux besoins des entreprises.

Plus un secteur d'activité est important, plus le nombre d'OF proposant des formations dans ce secteur d'activité devrait être élevé. Cette comparaison ne garantit pas la couverture de l'ensemble des besoins propres à chaque secteur d'activité, mais elle indique une tendance quant au degré de proximité de l'offre de formation avec l'économie guyanaise.

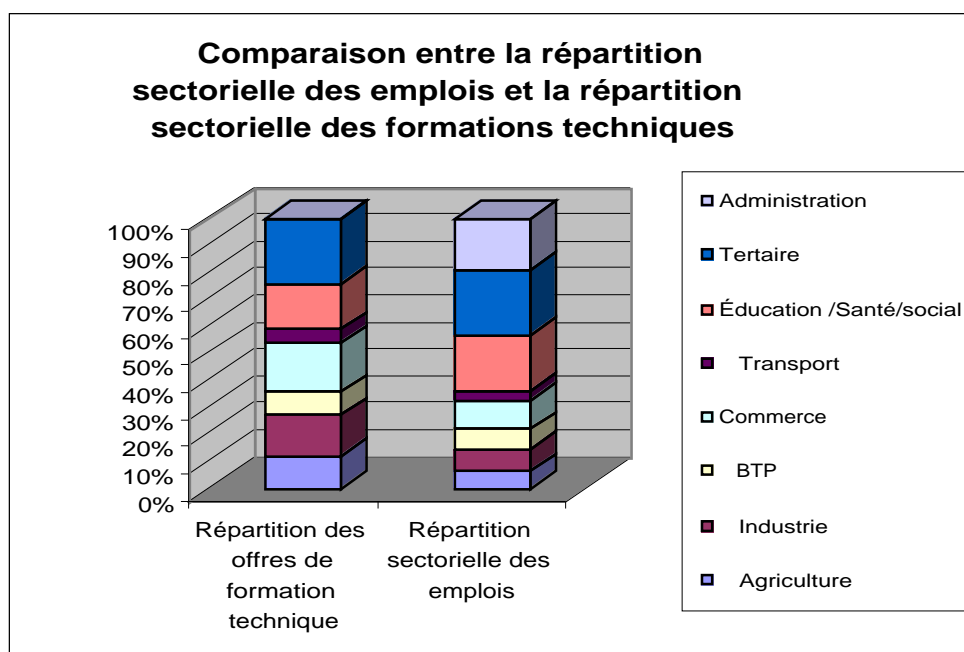


Contrairement à une idée largement véhiculée, non seulement les OF ne sont pas absents des secteurs primaires et secondaires, mais en plus, le niveau d'adéquation entre l'offre de formation et la répartition sectorielle est particulièrement élevé. Cette corrélation est d'autant plus forte que les formations dites transverses (management, communication, marketing, bureautique...) ont été intégrées au secteur tertiaire, alors que les métiers fonctionnels (secrétaire,

³⁷ *Idem*

comptable...) et de direction sont concernés par ces formations, même si c'est dans une moindre mesure. De fait, l'éventail des formations exclusivement sectorielles, hors formation transverse, accentue encore davantage cette tendance.

Au-delà d'une analyse « à grosse maille », un regard plus fin conforte la corrélation

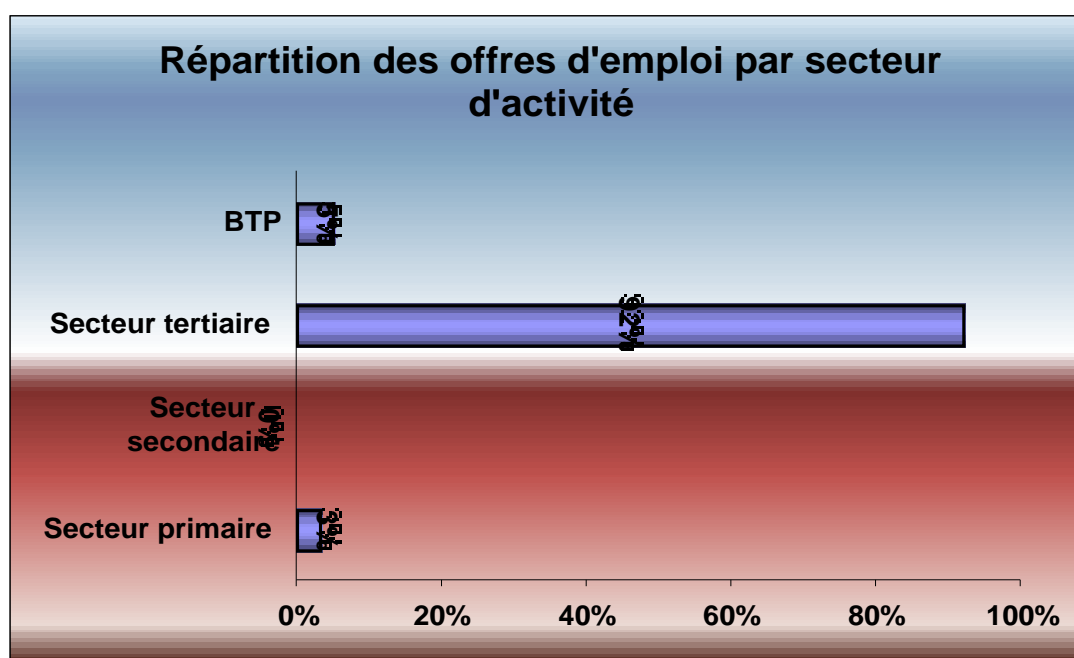
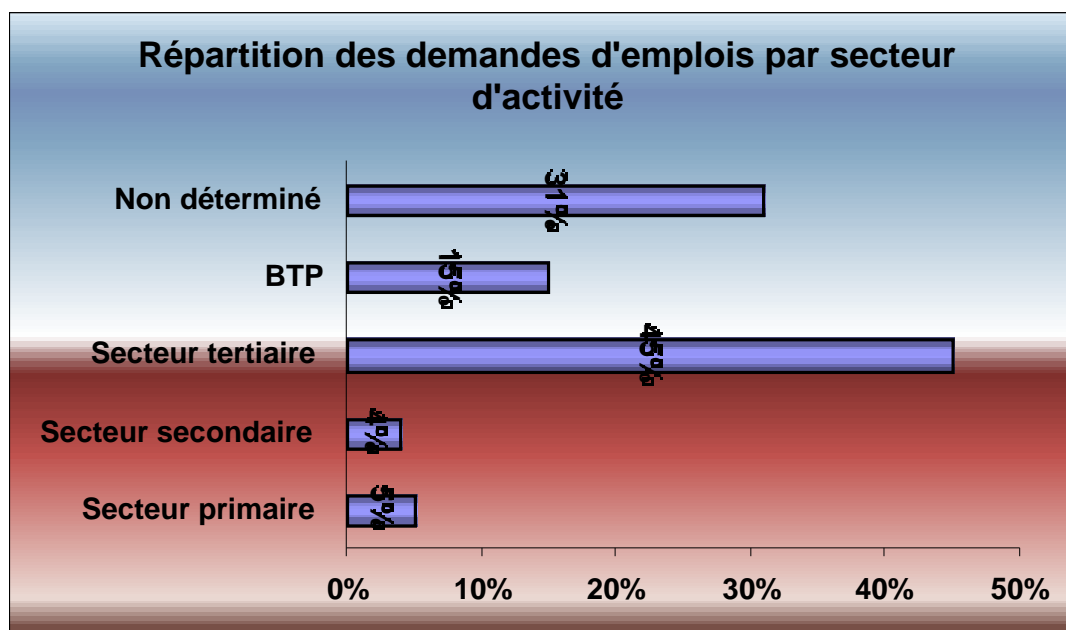


Si le niveau de recouvrement observé ici ne traduit pas mécaniquement la capacité des OF à répondre quantitativement et qualitativement aux besoins des entreprises, il montre que le nombre d'organismes qui se sont positionnés sur chacun des sous-secteurs d'activité n'est ni surdimensionné, ni sous-dimensionné. La croyance selon laquelle les OF guyanais se situeraient principalement dans le secteur tertiaire est donc largement invalidée.

L'adéquation "offre de formation / marché du travail"

La comparaison des prestations proposées³⁸ avec les offres d'emplois non couvertes par la demande permet d'apprécier la capacité de l'appareil de formation à accompagner les besoins de main d'œuvre des entreprises. Plus le nombre d'offres d'emploi est supérieur à la demande, plus on peut attendre des organismes de formation qu'ils se concentrent sur les secteurs touchés par cette pénurie de main d'œuvre.

³⁸ *Idem*



Bien que le niveau d'adéquation entre l'offre de formation et le marché de l'emploi soit assez important, les secteurs primaire et secondaire expriment des attentes moins élevées que l'éventail des prestations de formation proposées.

Pour autant, trois éléments invitent à relativiser ces écarts : d'une part, le secteur tertiaire, davantage que les autres, s'adresse plus spontanément à l'ANPE ; de fait, alors que le secteur secondaire représente en Guyane plus de 8% des actifs occupés, l'offre d'emploi enregistrée à l'ANPE est proche de 0%.

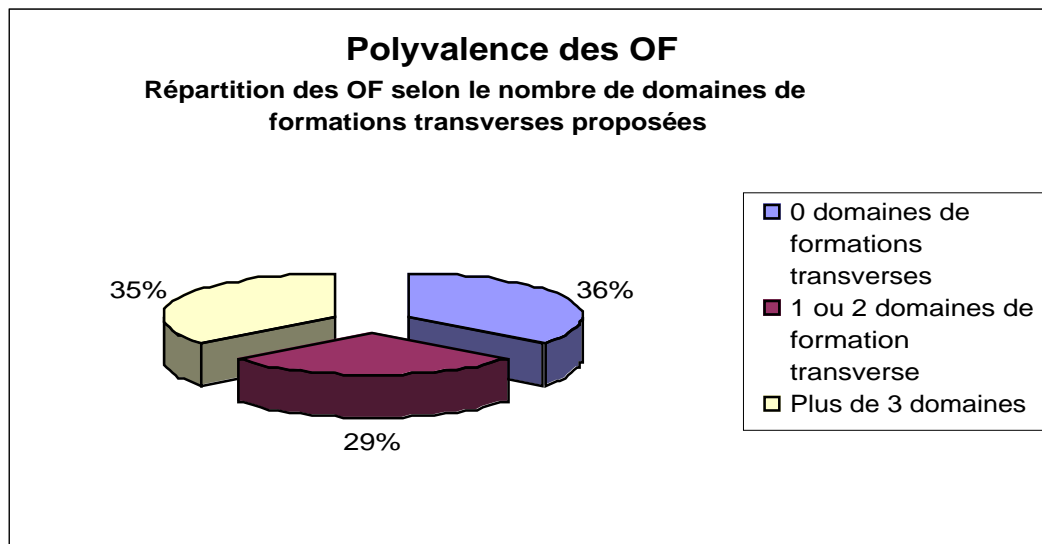
D'autre part, le secteur du bâtiment et, dans une moindre mesure, celui de l'agriculture, recourent à une main d'œuvre étrangère souvent déjà qualifiée ; les besoins de main d'œuvre ne transitent donc que marginalement par l'ANPE.

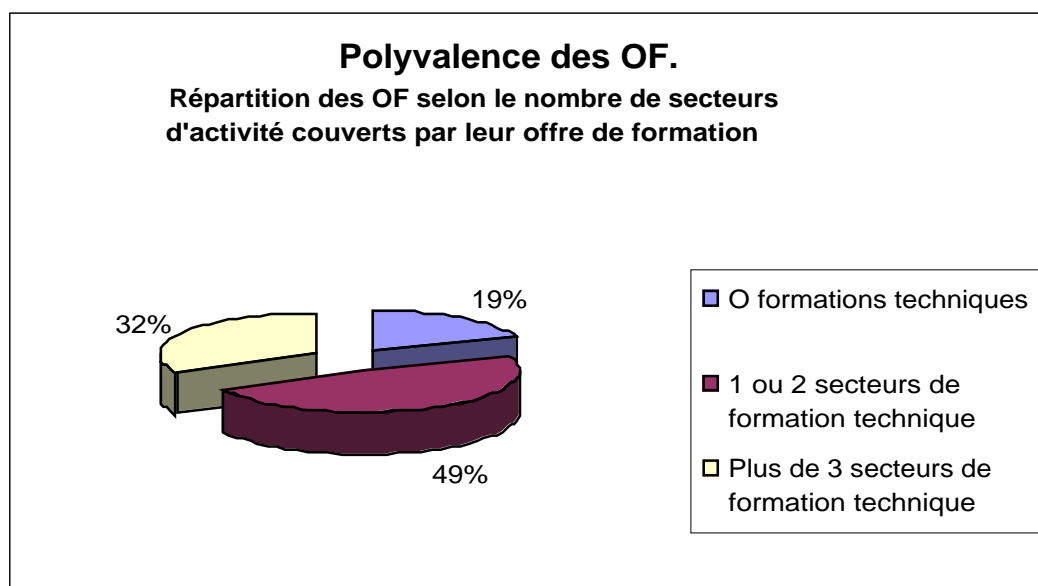
Enfin, une majorité des acteurs institutionnels interrogés (État, Région, ANPE, branches professionnelles, syndicats) estiment que les secteurs de l'agriculture et du bâtiment devraient se développer de façon significative dans les années à venir compte tenu de la croissance démographique et de la volonté politique de soutenir ces secteurs (cf. à cet égard le CPER). L'enjeu se situerait d'ailleurs moins dans la capacité des organismes de formation à couvrir les écarts entre offres et demandes d'emploi que dans la capacité des entreprises à créer des emplois.

Les zones de fragilité

Ces adéquations apparentes doivent cependant être relativisées par plusieurs zones de fragilité :

- D'abord, les graphiques ci-dessus représentent les secteurs et domaines de formation proposés par les organismes de formation, mais ne révèlent pas les capacités réelles des OF en termes d'accueil et de volume d'activité.
- Ensuite, un décalage entre l'affichage de compétences et la réalité, compte tenu notamment du niveau de polyvalence de certains OF, peut être envisagé.





Ces deux graphiques indiquent en effet que 35% des organismes de formation proposent au moins 3 domaines de formations transverses³⁹ (par exemple : RH, alphabétisation et informatique), impliquant pourtant des compétences très variées et que 32% proposent des interventions sur 3 secteurs de formations techniques ou plus (par exemple : BTP, tertiaire, agriculture)

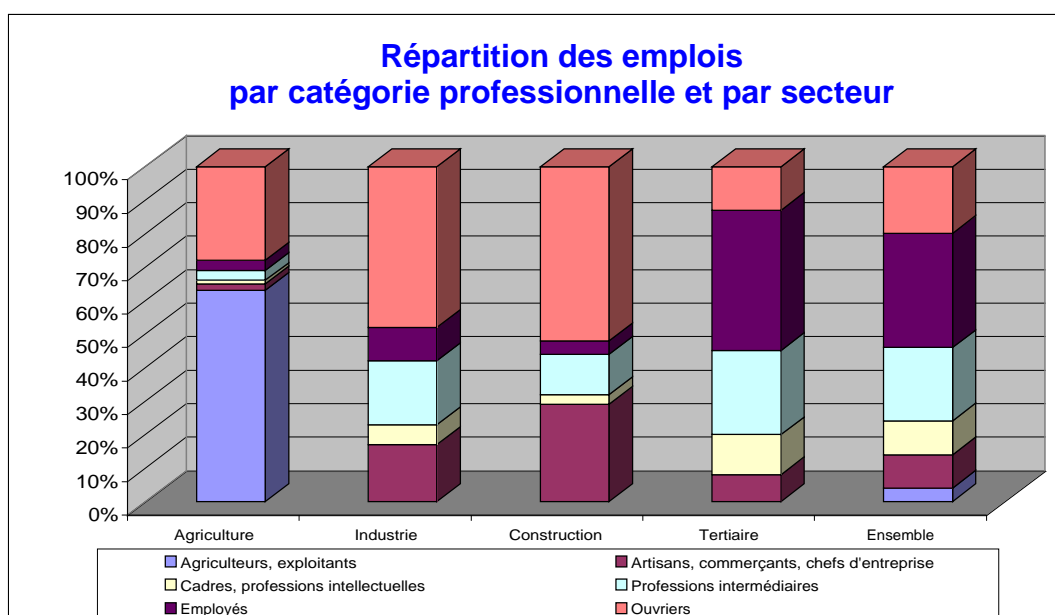
- En outre, l'affichage de polyvalence, même s'il n'est pas nécessairement synonyme de capacités moindres, peut avoir un effet dissuasif auprès de clients potentiels, qui peuvent y voir une dispersion néfaste à la qualité de chacun des domaines de formation, pris indépendamment. Dans le même sens, on observe que les commanditaires publics font généralement appel aux mêmes organismes de formation sur les mêmes problématiques, et n'encouragent pas nécessairement leur diversification.
- Enfin, les OF privilégient une organisation de leur offre par domaines d'activité plutôt que par publics bénéficiaires. Or, cette absence de critérisation par public peut avoir des incidences réelles sur les modalités pédagogiques qu'ils proposent d'une part, mais également sur la façon dont ils peuvent communiquer et dont va être appréhendée leur offre de formation par les clients/commanditaires. En effet, les OF qui forment essentiellement des actifs non occupés - et c'est le cas de la majorité - peuvent rencontrer des difficultés à étendre leur marché aux salariés du secteur privé ou aux agents de la Fonction Publique, et ceci pour plusieurs raisons :

³⁹ Les 4 grands domaines de formation transverse : « RH/marketing/organisation/ management », « Alphabétisation/RAN/FLE », « langues vivantes », « bureautique, informatique, secrétariat, comptabilité ».

3. L'adéquation entre l'offre de formation, la demande de formation et l'économie locale

- la nature de la prestation n'est pas la même : souvent plus longue pour les actifs non occupés qui sont dans des logiques de remise à niveau ou de reconversion, là où les salariés ont généralement des attentes plus précises, plus ciblées. À titre indicatif, la durée moyenne des formations suivies par les salariés au niveau national est de 53 heures, contre 200 heures pour les demandeurs d'emploi⁴⁰.
- les modalités de la prestation peuvent varier : le public salarié est directement client et, de fait, susceptible d'exprimer une exigence plus élevée vis-à-vis de la prestation attendue.
- le rapport à l'apprentissage entre un actif occupé et un actif non occupé est souvent différent et implique des modalités pédagogiques adaptées. On ne forme pas de la même façon quelqu'un qui ne travaille plus depuis plusieurs mois, voire plusieurs années et quelqu'un qui est nécessairement confronté, dans le cadre de sa profession, à des situations d'apprentissage (même s'il s'agit de micro-apprentissages, fréquemment informels).

Cet histogramme présentant les emplois par CSP et par secteurs d'activité pourrait constituer une clé d'entrée pour le positionnement des OF.



⁴⁰ Source : Bilans pédagogiques et financiers - MES-DGEFP/DARES, 2000

4 - La relation entre les donneurs d'ordre et les prestataires

Des facilités de financement... mais des difficultés de trésorerie

La totalité des acteurs de la formation guyanais reconnaît que les financements publics sont nombreux et conséquents. La répartition des financements du CPER 2000–2006 par domaines prioritaires confirme ces déclarations : 40% des fonds (soit 160,73 M€) sont en effet alloués à la formation des hommes.

Le financement n'a donc jamais été soulevé comme un problème par nos interlocuteurs.

En revanche, les délais de paiement qu'imposent les financeurs, tant aux organismes de formation qu'aux associations gestionnaires de fonds ou aux réseaux d'insertion et d'orientation, mettent certaines structures en difficulté. En effet, les organisations sont systématiquement obligées de faire des avances de trésorerie, qui ont parfois des conséquences non négligeables :

- Ces délais de paiement constituent un frein à la mise en œuvre de projet, pour certains commanditaires.
- Ils augmentent la fragilité des organismes de formation. Les organismes de formation dont la commande publique constitue la grande majorité du Chiffre d'Affaires (souvent plus de 80% de leur CA) sont les premiers touchés par les délais de paiement. 67% des organismes privés interrogés soulignent la difficulté qu'ils rencontrent pour faire face aux délais de paiement des financeurs, que les banques ne veulent pas toujours couvrir ou qui deviennent extrêmement onéreux en raison des taux d'intérêt. Même les gros organismes publics sont fragilisés par ces avances constantes de trésorerie, notamment lorsque les financeurs payent uniquement sur présentation de liste d'émargement.
- Ils freinent le recrutement de personnels permanents dans les organismes de formation (Voir le volet 5 : les pratiques de GRH des OF). Si les commanditaires publics sont tout à fait conscients de cette carence, ils relèvent néanmoins le manque de professionnalisme de certains OF dans la gestion des dossiers administratifs comme facteur de retard de paiement.

La « lourdeur » des procédures administratives

69% des organismes de formation interrogés soulignent la lourdeur administrative et les dysfonctionnements liés à la fois à un manque de communication entre les prestataires et les commanditaires, et à un manque de « professionnalisme », au niveau du suivi des dossiers, de la part des deux catégories d'acteurs.

Ces organismes considèrent que l'ampleur des formalités administratives « croissantes » génèrent une perte de temps considérable. D'autres estiment que ces formalités engendrent un « hyper contrôle ».

Si les organismes de formation reprochent aux commanditaires ces procédures complexes, les commanditaires signalent un manque de rigueur et de connaissances administratives de la part des prestataires.

Le manque de coordination et de pilotage des commanditaires, malgré des efforts de structuration de la demande

61% des organismes de formation rencontrés regrettent qu'il n'y ait pas davantage de synergies entre les commanditaires publics et déclarent manquer de visibilité sur les rôles de chacun.

L'absence de coordination entre donneurs d'ordre (État/ Région notamment) et l'absence de pilotage de projets au niveau de la formation sont des thèmes qui sont revenus de façon récurrente dans les propos des OF.

Ce pilotage encore « bancal » peut s'expliquer par le transfert tardif - 1998 - des programmes de formation antérieurement mis en œuvre par l'État à la Région, le manque d'effectifs de certaines institutions et la création encore trop récente de structures et de dispositifs permettant de coordonner et de créer des réseaux autour de la formation (Mission Locale, DPLI, etc.).

Outre ce manque de coordination, les rôles respectifs des commanditaires / financeurs ne sont pas clairement définis. Les échanges d'informations entre acteurs en deviennent parfois plus complexes (manque de lisibilité pour les prestataires et les bénéficiaires). La clarification des rôles de chacun semble encore aujourd'hui nécessaire.

Malgré la virulence de certains acteurs à l'égard de ces dysfonctionnements, plusieurs soulignent de nettes évolutions. Il semble y avoir une prise de conscience partagée de la nécessité de coordonner les différentes actions.

Le dispositif permanent de lutte contre l'illettrisme (DPLI), créé en 1996, la présence active de la Mission Locale de Guyane, créée en 2000, les actions menées par l'AGEFOS-PME ou encore les partenariats et les négociations engagées dans le cadre du Contrat Plan État-Région et du DOCUP traduisent une structuration de la demande de formation depuis les 5 dernières années.

Cette structuration se développe à travers deux axes :

- Un effort de mutualisation des besoins des entreprises d'une part,
- Une meilleure coordination des commanditaires publics d'autre part.

Sur ce second axe, l'amélioration de la coordination État/Région, depuis 2 ans environ, a été soulignée à plusieurs reprises dans nos entretiens.

Cette structuration de la demande devrait permettre une structuration de l'offre, notamment par la mise en concurrence des organismes de formation.

Des tentatives de coopération encore fragiles entre organismes de formation

De leur côté, les pouvoirs publics regrettent unanimement le manque d'échanges et de coordination parmi les organismes de formation.

Toutefois, ils reconnaissent que de réels efforts ont été réalisés. L'organisation en association des Professionnels de la Formation (APF) regroupant une quinzaine d'organismes de formation guyanais, la création d'un Groupement d'Intérêt Economique de neuf cabinets de conseil, le développement d'un partenariat efficace d'organismes de formation actifs, dans le cadre du DPLI, indiquent en effet les prémisses de la structuration de l'offre de formation en Guyane.

Et si 87% des OF interrogés reconnaissent que la profession gagnerait à s'organiser davantage en vue de mutualiser certaines pratiques, de réaliser ponctuellement des offres conjointes, de monter des actions commerciales communes et, plus largement, d'avoir les moyens de peser sur la commande publique, certains prestataires sont encore réticents à ce type de démarche, craignant le « détournement » d'idées ou de projets par leurs homologues.

Un déficit de communication des organismes de formation sur leurs prestations

Les organismes dotés de catalogue sont peu nombreux, et rares sont les démarches commerciales ou prospectives.

Seuls 20% des organismes de formation rencontrés – systématiquement cités par les commanditaires - tiennent régulièrement informés leurs clients potentiels des actions programmées.

Les commanditaires - publics ou privés - se plaignent de cette absence de pratiques de communication des organismes de formation (publicité, fiches - navettes, etc.) .

En outre, l'annuaire de formation ne constitue pas aujourd'hui un outil de sélection opérationnel : la plupart des personnes interrogées le trouvent incomplet, la majorité d'entre elles ne possédaient pas la dernière version, certaines n'ont même pas connaissance de son existence.

Un dialogue restreint entre donneurs d'ordre et OF sur le contenu et le déroulement des projets

69% des OF interrogés déclarent que les problématiques liées à la pédagogie de l'action sont majoritairement délaissées dans les échanges commanditaires / prestataires pour trois raisons majeures :

- Ces échanges sont largement dominés par des problèmes de gestion administrative et de délais de paiement.
- La carence en matière d'ingénierie de la plupart des organismes de formation ne facilite pas la construction partagée de dispositifs (co-construction prestataires / commanditaires).
- L'insuffisante prise en compte par les donneurs d'ordre des propositions et des contraintes des organismes de formation sur les projets institutionnels ne facilite pas la coopération, en aval (rencontres, implication institutionnelle, etc.).

Néanmoins, certains dispositifs encourageants ont été récemment mis en œuvre : groupe de travail sur la qualité des cahiers des charges, rédaction d'une charte de qualité, etc.)

Une proximité entre donneurs d'ordre et prestataires montrée du doigt par certains

73% des acteurs interrogés soulignent l'ambivalence des relations entre commanditaires et prestataires. Les personnes interrogées mettent en évidence un manque de transparence et des enjeux « politiques » tacites.

La régularité et la qualité des échanges semblent fortement dépendre des organismes de formation et des prescripteurs impliqués. Lorsque les OF entretiennent des contacts réguliers avec les commanditaires, ils mettent fréquemment en avant des "affinités" relationnelles.

Il est toutefois difficile de faire la part des choses entre le fantasme et la réalité : la commande publique reste fortement encadrée par le Code des marchés publics (même si une partie des prestations n'atteint pas les seuils imposant la publication d'un marché), les commandes portées par des partenariats institutionnels imposent une certaine objectivation de la décision, et la mobilité d'une partie des personnes détenant les financements limite l'installation de relations clientélistes.

Des donneurs d'ordre « pris » entre l'écueil de l'assistanat et la nécessité d'entretenir un marché ouvert

57% des interlocuteurs interviewés soulignent la trop grande dépendance des organismes de formation vis-à-vis des commanditaires publics et notamment de la Région.

Cette dépendance fait des OF de véritables bénéficiaires de fonds, inversant la relation clients - fournisseurs entre prestataires et commanditaires.

Il est reproché à certains commanditaires, par leur politique de saupoudrage, de ne pas encourager la concurrence et, par là même, la prise d'initiative.

Pourtant, cette "politique du saupoudrage", même si elle reste relative, a aussi une vertu : elle permet à de petits organismes de formation, parfois à la limite du dépôt de bilan, de continuer à exister et, ainsi, d'entretenir une certaine concurrence. Sur un marché aussi restreint que celui de la Guyane, le développement de positions monopolistiques pourrait engendrer de sérieuses dérives.

5 – Les Ressources Humaines dans les organismes de formation

1 - Les caractéristiques des Ressources Humaines des organismes de formation

Des caractéristiques socio-démographiques hétérogènes, fonction du secteur d'activité.

La taille extrêmement réduite du marché de l'emploi de formateur en Guyane peut expliquer dans une large mesure l'hétérogénéité des caractéristiques socio-démographiques des ressources humaines des organismes de formation : âge, sexe, niveau de diplôme, etc.

Néanmoins, cette hétérogénéité rappelle, à quelques exceptions près, les caractéristiques des salariés de la fonction formation au niveau national.⁴¹

L'âge

- L'âge des formateurs est extrêmement variable, allant de 23 ans à plus de 50 ans, au sein d'un même organisme de formation.

Deux tendances se dessinent assez nettement : les plus jeunes formateurs interviennent essentiellement sur des dispositifs de lutte contre l'illettrisme ou des formations techniques de base : secrétariat, informatique, bureautique, etc.

Les plus âgés interviennent sur des domaines impliquant davantage une expérience de terrain (secteurs primaire ou secondaire) ou une expertise spécifique (management, gestion des ressources humaines, etc.).

Un grand nombre de formateurs, diplômés de BTS essentiellement, commencent leur insertion professionnelle dans le domaine de la formation. L'émergence d'une population jeune entrée directement dans le secteur à l'issue de sa formation initiale correspond à une tendance également observée en métropole. Cependant, cette nouvelle catégorie de formateurs (niveau III) est légèrement moins diplômée en Guyane qu'en métropole (majoritairement niveau I).

Le niveau de diplôme

- Le niveau de diplôme est hétérogène d'un organisme de formation à l'autre et au sein d'un même organisme.

⁴¹ La documentation française, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, Les organismes privés de formation, enjeux et perspectives des emplois et des compétences, 1998 (étude réalisée par Interface).

Certaines structures intervenant sur des domaines techniques (BTP, cuisine, artisanat, couture, etc.) vont privilégier une expérience de terrain et faire appel à des formateurs techniciens, détenant uniquement un CAP ou un BAC professionnel. D'autres, intervenant sur des domaines plus généralistes (Commerce, Gestion, Management, etc.) vont privilégier des formateurs de niveau BAC+2 (BTS essentiellement) à BAC+5. Globalement cependant, le niveau BAC+5 reste assez exceptionnel, y compris au niveau des dirigeants.

C'est dans les organismes orientés vers l'activité de conseil que l'on recense le plus de diplômés BAC+5, essentiellement dans des domaines RH. Le parallèle établi au niveau national entre niveau et domaine de diplôme semble pouvoir s'appliquer au marché guyanais : les diplômes les plus élevés se situent dans le domaine des sciences humaines, les moins élevés dans des domaines techniques.

Le sexe

Là encore, les constats ne contredisent pas les grandes tendances observées au niveau national : une répartition différenciée des hommes et des femmes selon les domaines d'intervention.

La population des formateurs en Guyane apparaît fortement féminisée dans les secteurs de l'alphabétisation, de l'insertion, des ressources humaines, de la formation, des langues, du secrétariat et de la bureautique. En revanche, les formations cuisine, BTP, informatique, tourisme, transports, etc. sont majoritairement animées par des formateurs masculins.

Une faible ancienneté dans le secteur de la formation, mais des expériences professionnelles antérieures variées.

L'ancienneté des personnels dans les organismes de formation rencontrés est relativement faible (3 ans en moyenne). Les facteurs de ce faible taux d'ancienneté sont à lier à ceux du taux de turnover qui, lui, est particulièrement élevé (Voir turnover).

En revanche, hormis la catégorie des jeunes formateurs issus de leur formation initiale, la grande majorité des formateurs semblent avoir bénéficié d'expériences professionnelles dans un secteur d'activité autre que celui des organismes de formation.

Le secteur d'activité dont ils sont issus constitue fréquemment un domaine sur lequel ils interviennent aujourd'hui (formations techniques). Les formateurs sont donc généralement de bons techniciens avant d'être de bons pédagogues (ce qui ne met nullement en cause leurs compétences pédagogiques).

La plupart des salariés de la fonction formation ont été recrutés sur la base de leur expertise technique (voir plus loin).

Des animateurs plutôt que des concepteurs

La grande majorité des personnels des organismes de formation guyanais appartient à la famille professionnelle⁴² : « Animation des dispositifs de formation et prestations d'orientation ». Les missions d'animation sont souvent distinctes des missions d'orientation et de positionnement. Certains animateurs néanmoins, dans les petits organismes généralement, assurent l'ensemble de ces missions.

Les métiers dont les activités sont uniquement liées à l'ingénierie de formation et à l'ingénierie pédagogique sont quasiment inexistantes. Les responsables pédagogiques sont peu nombreux et possèdent généralement une double casquette : concepteur/animateur (en revanche, les animateurs de formation sont très rarement des concepteurs). En outre, dans la plupart des cas, l'ingénierie est assurée par le dirigeant de l'organisme de formation, qui a souvent une expertise de terrain et ne s'appuie pas nécessairement sur un « background » théorique.

Les dirigeants des organismes de formation guyanais ont d'ailleurs fréquemment une triple casquette. Si leurs activités principales se rattachent essentiellement aux missions de la famille professionnelle « Management - Gestion d'un organisme », ils sont également concepteurs de dispositifs et animateurs de formation.

La famille professionnelle « Marketing – Commercial » (étude de marché, négociation commerciale, politique marketing, etc.) est, quant à elle, très largement absente du paysage de la formation guyanaise.

Malgré ce constat empirique de prédominance de la famille professionnelle « Animation », plusieurs prestations démontrent les capacités d'innovation en matière pédagogique et commerciale de certains OF : chantier grandeur nature, étude de marchés pour la création de nouvelles filières de formation, entreprises d'entraînement, Formation Ouverte À Distance, etc.

⁴² Le CEP national avait permis de distinguer 4 familles professionnelles dans les organismes de formation : « animation de dispositifs de formation et prestations d'orientation », « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique », « Marketing – Commercial », « Management – Gestion d'un organisme ». Voir schéma récapitulatif page suivante.

Familles professionnelles	Domaines d'activités	Missions
<p>« Animation de dispositifs de formation et prestations d'orientation »</p>	<p>1. Animer des formations de groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer l'animation des actions de formation - Participer à l'organisation matérielle et logistique des actions de formation - Réaliser l'intervention - Participer à l'évaluation à chaud des formations (évaluation des acquis et évaluation de satisfaction)
	<p>2. Animer un centre de ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer le centre de ressources. - Coordonner le centre au sein du dispositif de formation dans lequel il s'intègre. - Animer le centre de ressources. - Participer à l'activité pédagogique.
	<p>3. Réaliser des bilans de compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer le bilan de compétences. - Mener les entretiens de bilan. - Finaliser le bilan de compétences. - Assurer une veille sur le marché du travail et de la formation.
	<p>4. Assurer le suivi des stagiaires sous contrat d'insertion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au recrutement - Contractualiser le plan individuel de formation avec l'ensemble des partenaires - Assurer l'accompagnement et le suivi des contrats - Organiser la sortie des contrats
	<p>5. Gérer les supports d'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion quotidienne des supports. - Répondre aux besoins ponctuels des formateurs
<p>Famille « Ingénierie de formation – ingénierie pédagogique »</p>	<p>1. Concevoir un dispositif de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille technologique sur le marché de la formation - Analyser la demande (ou le cahier des charges) - Définir les lignes directrices du dispositif pédagogique - Élaborer un montage cohérent du dispositif pédagogique
	<p>2. Concevoir des supports pédagogiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et intégrer les évolutions dans le domaine de la communication pédagogique - Réunir les informations nécessaires à la conception du support pédagogique - Définir le contenu de la communication pédagogique et choisir support. - Réaliser (ou faire réaliser) le support pédagogique définitif.
	<p>3. Réaliser des études, audits, enquêtes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer l'intervention avec le prescripteur - Gérer le projet d'étude - Recueillir l'information nécessaire - Traiter l'information recueillie - Restituer les résultats

Familles professionnelles	Domaines d'activités	Missions
« Marketing – commercial »	1. Conduire des négociations commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecter un marché - Présenter son offre de service aux clients potentiels - Identifier les besoins et/ou analyser les demandes des prospects - Élaborer une proposition - Préparer la présentation orale de la proposition - Présenter oralement une proposition
	2. Gérer la fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les évolutions du marché (offres et demandes) - Élaborer une politique de Marketing Mix et l'actualiser - Organiser, coordonner et suivre l'effort de prospection, de représentation, de promotion et de « développement de réseaux »
	3. Analyser la demande et répondre aux appels d'offre	<ul style="list-style-type: none"> - Explorer et analyser la demande - Construire une architecture de proposition - Concevoir un dispositif de formation - Rédiger la réponse à l'appel d'offre
« Management – gestion d'un organisme »	1. Assurer la gestion de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et piloter la politique commerciale - Gérer les activités des producteurs - Développer la politique de recherche et développement - Superviser la gestion financière de l'organisme - Contrôler la bonne application du droit dans les domaines financiers et de la gestion administrative des personnels et sous-traitants - Coordonner et animer la gestion des ressources humaines - Représenter l'organisme - Assurer la circulation de l'information
	2. Manager une équipe de formateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le management quotidien de l'équipe de formateurs - Réguler le fonctionnement de l'équipe des formateurs - Entretenir et développer les compétences des formateurs
	3. Assurer la gestion administrative et/ou budgétaire des formations.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la partie administrative des relations commerciales - Assurer le suivi budgétaire et comptable des formations - Assurer la gestion administrative et logistique des formations

2 - Les pratiques de GRH des OF

Des pratiques de recrutement sous contraintes

Des critères de recrutement en partie « forcés » par le contexte guyanais

- Les dirigeants d'organismes de formation privilégient généralement **l'expérience sur le contenu des formations** pour les formateurs appelés à intervenir sur des formations techniques (par exemple, informatique, comptabilité,...) ou nécessitant la connaissance d'une discipline précise (économie, droit,...).
- **L'expérience pédagogique** ne peut être un critère déterminant face aux caractéristiques des formateurs potentiels, la quasi-totalité de ces derniers ne disposant d'aucune expérience en matière de formation et encore moins de diplôme dans ce domaine. Seuls quelques formateurs peuvent prétendre à une certaine approche pédagogique auprès de jeunes publics dans le cadre de leur expérience en tant que moniteur éducateur.
- Si **la connaissance du public** (connaissance de la langue natale et de la culture propre à certains bénéficiaires) n'est généralement pas prioritaire, elle peut avoir son poids dans le cadre de dispositifs d'insertion ou de dispositifs spécifiques (artisanat, etc.).
- Les **critères linguistiques** sont de plus en plus importants pour les organismes délocalisés à Maripasoula, à St-Laurent, et Papaïchton. En outre, certains organismes de formation de Cayenne attendent de leurs formateurs qu'ils soient, a minima bilingues (français / créole) voire trilingues (français / créole / brésilien).

Deux freins majeurs : la concurrence du secteur public et les conséquences de la prédominance de la commande publique.

L'avantage concurrentiel du secteur public

L'attractivité en termes de rémunération des organismes de formation gérés par l'État ou par la Région – pour les personnels sous statuts -, de l'Éducation Nationale, des services déconcentrés de l'État et des collectivités territoriales constitue un frein non négligeable en matière de recrutement puisqu'elle diminue d'autant l'offre de travail sur le marché privé de la formation. 33% des actifs occupés en Guyane sont en effet des fonctionnaires.

Les conséquences de la prédominance de la commande publique

La commande publique constitue en moyenne 80% du chiffre d'affaires des organismes de formation guyanais. Cette dépendance à l'égard de la commande publique influence fortement leur stratégie de recrutement pour deux raisons :

- Les délais de paiement du secteur public posent de réelles difficultés de trésorerie et de gestion des ressources humaines : restriction des effectifs, retards de paiement des salariés, etc.
- L'absence de planification biennale ou triennale n'encourage pas le recrutement : utilisation massive des contrats de vacations, recours aux CDD, etc.

La prédominance des emplois précaires

Caractéristiques des effectifs des organismes de formation⁴³

Caractéristiques des effectifs totaux (formateurs, administratifs, etc.)

Part des CDI sur les effectifs totaux	Part des effectifs occasionnels, travailleurs indépendants et CDD sur les effectifs totaux
36 %	64 % (dont 31 % effectifs occasionnels et travailleurs indépendants)

Caractéristiques des formateurs salariés⁴⁴

Part des CDI sur la totalité des salariés	Part des CDD sur la totalité des salariés
29,5 %	70,5 %

Les caractéristiques des effectifs sur l'ensemble des OF sont relativement similaires à celles observées chez les organismes de formation ayant un chiffre d'affaires supérieur à 700 000 euros (voir « zoom sur les « gros » organismes de formation »).

La part des CDI sur les effectifs totaux est même légèrement plus élevée. Ce constat s'explique par la présence de quelques « petits » organismes de formation, relativement stables en termes de chiffre d'affaires, qui peuvent, sans trop de difficultés assurer un salaire pour 2 à 3 employés en CDI, mais n'ont aucun besoin – au regard de leur activité limitée - de faire appel à de la main d'œuvre supplémentaire.

⁴³ Ces données sont établies sur la base des bilans pédagogiques et des réponses à questionnaires.

⁴⁴ Données DRTEFP. En 2000, la DRETFP recensait 83 formateurs salariés en CDI et 198 formateurs en CDD.

La comparaison de ces deux tableaux souligne que la précarité statutaire touche d'abord les formateurs. On retrouve là le même paradoxe qu'en métropole : ces formateurs, qui constituent le cœur de métier du secteur, sont aussi ceux qui sont juridiquement les plus fragilisés (70,5% en CDD). Les formateurs en CDI assurent 51% des heures de formations dispensées, les 49% restant étant effectués par les formateurs en CDD.

Les dirigeants et les personnels administratifs sont salariés, généralement en CDI. La plupart des Organismes de formation ont donc 2 à 3 postes en CDI. Les plus anciens et les plus « assis » ont souvent 3 à 5 formateurs et responsables pédagogiques, en CDI également.

Les facteurs expliquant cette situation laissent penser que les marges de manœuvre sont relatives :

Une activité cyclique et aléatoire

Ce facteur n'est pas propre à la Guyane. Pourtant, le poids de la commande publique sur le marché de la formation peut renforcer cette tendance.

En effet, si la commande publique, du fait de sa relative stabilité, pourrait pondérer l'absence de visibilité à moyen terme sur les plans de charge, elle n'offre pas en revanche les possibilités de fidélisation qui caractérisent les relations entre prestataires de formation et entreprises privées. L'obligation de mise en concurrence au-delà d'un certain montant, voire parfois de façon systématique, conduit les OF à vivre dans la crainte de ne pas être retenus lors du prochain appel d'offre.

Une précarité avec laquelle on tente de "s'arranger"

De part et d'autre, chacun peut trouver un intérêt, même très relatif, à cette précarité. Les employeurs bien sûr, qui recourent aux contrats précaires pour garantir une certaine flexibilité face aux variations d'activité, mais aussi une partie des formateurs, qui utilisent la formation comme un sas professionnalisant en vue d'intégrer une structure de la fonction publique.

Il s'agit majoritairement de jeunes formateurs privilégiant à l'issue de leurs études un avenir professionnel ouvert à une stabilité de l'emploi. Pour autant, cet état de fait n'est globalement pas jugé satisfaisant, en dépit de ces "arrangements".

Les « effets pervers » de la législation

La réduction des charges sociales pour les entreprises de moins de 11 salariés qu'a instaurée la LOOM conduit certains organismes proches de ce seuil à recruter des vacataires pour ne pas franchir une barre qui, mécaniquement, entraînerait une augmentation significative de leur masse salariale.

Un turnover élevé et problématique

Les salaires élevés de la fonction publique, la jeunesse des formateurs et les « métropolitains » de passage : trois facteurs principaux de turnover.

L'avantage concurrentiel du secteur public

Si l'avantage concurrentiel du secteur public - et de l'Éducation Nationale en particulier - en termes de rémunération est un frein au recrutement, il est également à l'origine du fort taux de turnover des organismes de formation guyanais. Les formateurs sont souvent attirés par des salaires plus élevés et une activité parfois moins soutenue.

Les « métropolitains de passage »

Certains organismes soulèvent un problème spécifique à la Guyane. Ils soulignent en effet un turnover de certains formateurs lié à l'activité de leur conjoint. Plusieurs organismes emploient des femmes métropolitaines qui ont suivi leur mari - militaires ou employés du CNES par exemple -, en Guyane pour des missions de 18 mois à 3 ans.

La jeunesse des formateurs

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les jeunes diplômés de BTS ou de BAC+2, directement issus de leur formation initiale et qui débutent leur insertion professionnelle dans le secteur de la formation, représentent une part importante des formateurs.

Ce nombre élevé de jeunes formateurs, souvent sans projet professionnel stabilisé, constitue un facteur supplémentaire de turnover dans les organismes de formation. Ils viennent davantage vivre une expérience que commencer une carrière.

La difficile pérennisation des compétences internes : une conséquence directe du turnover élevé.

Pour certains dirigeants d'organismes de formation, le turnover a une influence néfaste sur l'aspect commercial / relationnel de leur activité : lorsqu'un formateur, qui a construit, au fil de son expérience dans un organisme, un réseau de clients publics ou privés, de partenaires, etc. quitte son OF, il part avec son réseau. Il s'agit alors pour l'organisme de tout reconstruire. En outre, si le personnel n'est pas guyanais (métropolitain, antillais, brésilien, etc.), la construction de réseau est particulièrement longue : compréhension des rôles de chacun, des mécanismes financiers, des procédures administratives, etc.

Plusieurs commanditaires se plaignent également du turnover dans les Organismes de Formation. Dans certains dispositifs de formation, outre la qualité de l'intervenant, le fait d'avoir un interlocuteur unique peut être déterminant.

Ce fort taux de turnover rend par exemple difficile le maintien d'une qualité équivalente de prestation dans la durée. Les commanditaires et les clients réclament une stabilisation des compétences dans les organismes de formation.

Enfin, cette rotation de personnel fréquente n'encourage pas les directeurs d'organismes de formation à développer des pratiques de formation de formateurs et à former de façon approfondie des effectifs qu'ils savent instables.

Des pratiques de formation majoritairement informelles

La formation de formateur préalable à la prise de fonction est relativement rare dans les organismes de formation guyanais.

La politique de formation au sein des organismes - notamment des plus petits - se caractérise essentiellement par des pratiques de formation et d'apprentissages informels, en articulation avec l'activité quotidienne de travail.

Cette formation de formateurs informelle se traduit le plus souvent par :

- des réunions de coordination et de régulation avec l'ensemble de l'équipe pédagogique,
- des pratiques d'auto-formation,
- la prise en charge des nouveaux formateurs par un responsable pédagogique (dans les OF de taille moyenne ou grande),
- la prise en charge des nouveaux formateurs par les dirigeants, qui assurent souvent la transmission des méthodes et outils pédagogiques.

Certains organismes de formation font confiance à l'expérience technique pour des formations très spécifiques : cuisine locale, artisanat, etc.

D'autres - peu nombreux - ont intégré la formation de formateurs dans leur plan de formation. Certains organismes se sont même regroupés pour assurer la formation pédagogique de leurs formateurs.

Un ou deux rares organismes de formation proposent à l'ensemble de leurs formateurs une formation de formateurs de 4 mois, avant leur prise de poste.

2. Les préconisations

Préambule

*L'analyse du système de la formation professionnelle telle qu'elle vient d'être développée conduit à formuler une série de **recommandations** destinées autant aux organismes de formation qu'à la branche professionnelle, commanditaires et clients potentiels.*

De ces recommandations se dégagent les grandes orientations vers lesquelles la formation professionnelle en Guyane pourrait opportunément évoluer dans les cinq années qui viennent. Si leur construction repose en partie sur une analyse prospective, celle-ci reste secondaire au regard de la place consacrée aux investigations de terrain et au regard porté par l'ensemble de la profession sur la FPC.

D'abord parce que les données socio-économiques quantitatives impactant directement ou indirectement la formation professionnelle en Guyane ne sont pas suffisamment riches ou complètes pour esquisser des scénarios d'évolution fiables ; ensuite parce que l'analyse prospective est, ici, plus délicate qu'ailleurs au regard des conséquences possibles de chaque événement (fermeture d'une grande entreprise, crise sociale...) sur la formation professionnelle : l'impact de la fin des grands chantiers dans le courant des années 90 sur le marché de la FPC est de ce point de vue éloquent.

Ces recommandations, si elles permettent aux prestataires de formation et aux commanditaires de définir des caps, ne garantissent pas pour autant la mise en œuvre d'actions concrètes. La multiplicité des acteurs concernés par chaque recommandation peut rapidement entraîner une dilution des responsabilités, les problématiques qu'elles recouvrent n'ont nécessairement pas la même acuité pour les uns et les autres, etc.

*Il nous semble en revanche plus efficace de donner à chacun les moyens de construire son **plan d'action** en choisissant, parmi six entrées, celle qui lui semble la plus pertinente : entrée par recommandation, entrée thématique, entrée par catégorie d'acteurs, entrée par niveau de priorité, entrée par degré de faisabilité et entrée Ressources Humaines. Il s'agit là d'un mode d'emploi simple, qui devrait permettre à chacun, en fonction de son intérêt, de s'engager facilement dans l'action.*

*Pour que ces plans d'action prennent toute leur dimension concrète, nous avons défini une série d'**objectifs opérationnels**. Chacun d'eux, présenté sous forme de fiche pratique, recouvre un éventail d'actions possibles à mettre en œuvre pour permettre l'atteinte de l'objectif.*

1. Les recommandations

Ces recommandations renvoient sur le terrain à des pratiques inégales : compte tenu de la diversité des acteurs concernés par la formation professionnelle, certaines recommandations feront donc plus que d'autres écho aux enjeux et aux difficultés rencontrées au quotidien.

Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations associations...

L'identification des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences est une problématique qui dépasse largement le cadre du secteur de la formation en Guyane.

Cette absence de visibilité impacte le monde des entreprises et des organisations, tant du point de vue des structures que des professionnels. Les premières se trouvent souvent confrontées à des problèmes de recrutement (profils des recrutés inadaptés aux postes). Les seconds peuvent préférer « assurer » leur carrière en immigrant aux Antilles ou en métropole, faute d'informations valables sur les perspectives d'avenir locales.

Dans le domaine plus spécifique de la formation, la difficulté qu'ont les différents acteurs de la formation - commanditaires et prestataires -, à se faire une représentation globale des évolutions du marché du travail guyanais, des niches d'emplois potentielles, des politiques de formation des entreprises et des attentes des bénéficiaires, constitue un handicap important dans l'adaptation de la formation guyanaise à son environnement. Il en résulte pour les organismes de formation une activité au coup par coup, réduisant considérablement les possibilités d'investissement (locaux et matériel pédagogique principalement), d'ingénierie de dispositifs « lourds » et de gestion des ressources humaines dans la durée (professionnalisation, fidélisation, développement d'expertises ciblées).

Cette recommandation constitue donc un enjeu majeur pour les organismes de formation et pour les commanditaires dans la mesure où son atteinte pourrait accroître l'adaptation de l'appareil de formation aux problématiques professionnelles, économiques et sociales de la Guyane.

Les résultats et les effets du système de formation guyanais sur leurs bénéficiaires directs et indirects ne pourront que s'en trouver améliorés.

Une meilleure articulation de la demande de formation à l'analyse des besoins du marché supposerait :

- de systématiser l'analyse sectorielle des besoins immédiats sur le marché du travail afin d'adapter et d'ajuster au mieux la demande de formation aux problématiques de l'environnement guyanais.
- de développer une analyse prospective - 3 à 5 ans - des emplois en Guyane, afin de permettre aux OF de définir des stratégies de développement en matière d'offre de formation.
- d'impliquer plus largement les différents acteurs du monde professionnel et social guyanais.

Structurer la branche formation afin qu'elle puisse être reconnue comme un véritable secteur économique et agir comme un partenaire social à part entière

Les prestataires de formation forment une mosaïque d'entités, d'autant plus frappante que leur nombre est restreint. Certes, des partenariats se constituent, souvent au gré de chantiers à mener ou de participations ponctuelles à des structures horizontales, une association existe et tente de fédérer les organismes de formation (l'APF), mais les OF ne sont pas organisés en branche représentative.

Ils ne bénéficient donc d'aucun poids politique et économique significatif et leur reconnaissance professionnelle par les décideurs, tous secteurs confondus, reste plus individuelle que collective.

Le marché de la formation est, en Guyane comme ailleurs, un marché concurrentiel ; ceci ne doit pas empêcher les offreurs de se fédérer autour de quelques grands principes, là où les enjeux sont convergents, ni de mutualiser une partie de leurs ressources et compétences, là où les contraintes ne peuvent être dépassées individuellement.

Si l'on admet enfin qu'une large partie du développement à court et moyen terme se situe dans la réponse aux besoins actuellement non couverts ou dans l'implication de secteurs non encore investis, cette recommandation devient structurante pour l'ensemble des actions de progrès à mener.

L'APF, au regard de son histoire, des organismes qu'elle réunit déjà et de sa volonté de fédérer la profession dans une logique de branche, constitue une clé d'entrée opportune. De façon peut-être moins engageante pour les organismes de formation, une charte qualité pourrait être conjointement élaborée, susceptible de réunir les prestataires autour de principes et d'engagements communs. Enfin, des rencontres régulières (par exemple semestrielles) pourraient a minima constituer le socle d'une dynamique commune.

Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées

Les orientations qui permettront d'accompagner la professionnalisation d'une branche professionnelle constituent naturellement l'un des enjeux majeurs d'un contrat d'études prospectives.

Certains métiers et certaines fonctions sont aujourd'hui absents du secteur de la formation ou n'existent que dans les principaux organismes, alors qu'ils pourraient largement contribuer au développement de la formation professionnelle en Guyane s'ils étaient mieux partagés : ingénieur de formation, ingénieur pédagogique, recruteur, tuteur, chef de projet ou encore conseiller technique.

Ces « carences » s'expliquent naturellement par la taille des organismes qui n'ont souvent pas les moyens de rémunérer ce type de fonction dans la durée. Néanmoins, une partie des activités couvertes par ces fonctions pourrait être investie par des salariés déjà en poste dans une dynamique de polyvalence. Cette évolution, à condition que l'on en donne les moyens aux organismes de formation, participerait largement de la professionnalisation des acteurs de la formation, et donc de la structuration de ce domaine en secteur d'activité à part entière.

Toutefois, les familles de compétences à développer ne présentent pas toutes le même caractère d'urgence. Alors que les compétences en ingénierie de formation et en ingénierie pédagogiques constituent de toute évidence le besoin le plus prégnant au regard des ressources disponibles et des enjeux propres à ces champs de compétences, les compétences relatives à l'animation de dispositifs de formation, bien que nécessaires, représentent un niveau de priorité moins élevé.

Les compétences managériales et administratives d'une part, commerciales et marketing d'autre part, restent encore circonscrites aux plus gros organismes et mériteraient d'être étendues à l'ensemble de la profession. Toutefois, elles concernent un nombre de personnes relativement peu élevé.

Enfin, il convient de préciser que les objectifs visés par cette recommandation (cf. le tri des objectifs par « recommandation ») se centrent exclusivement sur les besoins de compétences identifiés dans le cadre des investigations, sans proposer les modalités qui permettront d'y parvenir (cf. les recommandations suivantes). De plus, l'envergure des besoins propres à chaque famille de compétences est difficilement appréciable sans un recueil systématique auprès des acteurs participant à la formation professionnelle en Guyane. Ce travail de recueil s'inscrit pleinement, si cette recommandation est suivie, dans un Engagement De Développement de la Formation (EDDF).

Diversifier les modalités de développement des compétences des organismes de formation

Les domaines de compétences à développer, tels qu'ils viennent d'être décrits, pourraient opportunément être investis selon trois modalités, complémentaires dans la durée.

À court terme, il semble indispensable de donner aux organismes de formation qui le souhaitent les moyens de former leurs personnels selon des modalités assez classiques (une salle, un formateur, un contenu bien circonscrit). Celles-ci restent incontournables pour donner à l'ensemble des professionnels de la formation les moyens d'asseoir leurs pratiques sur un socle de connaissances fondamentales aussi riche que rigoureux⁴⁵. C'est notamment dans ce cadre qu'un EDDF trouverait toute sa justification.

Toutefois, parce que les organismes de formation guyanais sont avant tout des PME, ils n'ont pas nécessairement les moyens de maintenir cette professionnalisation dans la durée : le besoin à un instant t d'un organisme ne rencontre pas forcément d'échos auprès d'autres organismes, réduisant ainsi les possibilités de monter une formation en présentiel. Il convient donc d'envisager, dans le prolongement de ces dispositifs classiques, une dynamique d'apprentissage centrée sur des modalités pédagogiques semi-ouvertes, c'est-à-dire davantage articulées aux temps et aux lieux de travail : le compagnonnage, le tutorat et l'échange de pratiques sont, de ce point de vue, autant de pistes fécondes à investir.

Enfin, de façon à la fois plus ambitieuse et plus modeste, les organismes de formation auraient tout intérêt à tendre vers des pratiques d'apprentissage informel, beaucoup plus diffus et dilués dans le temps. L'apprentissage informel, qui se développe en situation naturelle de travail indépendamment de toute programmation pédagogique, permettrait à la fois d'assurer la maintenance de compétences acquises de façon formelle, tout en offrant la possibilité d'un renouvellement par « petites touches ». Cette forme d'apprentissage, inhérente à toute organisation, mériterait d'être investie de façon plus volontaire.

La diversification des modalités d'acquisition de compétences présente, au-delà de ce qui vient d'être dit, l'intérêt pour les organismes de formation d'investir de nouvelles pratiques susceptibles d'être redéployées auprès de leurs clients.

⁴⁵ Rappelons à cet égard que nous avons relevé des pratiques professionnelles à la fois solides et innovantes dans le cadre des investigations menées auprès des organismes de formation, pratiques qui vont au-delà d'un cercle confidentiel. L'enjeu est davantage ici d'encourager une systématisation de ce professionnalisme, condition incontournable de structuration du marché de la formation en secteur d'activité pleinement reconnu.

Mutualiser les équipements et les moyens humains mobilisés par chaque organisme de formation

La taille du département guyanais et le nombre d'organismes de formation qui y interviennent invitent à développer une dynamique de mutualisation qui, bien qu'existante, reste aujourd'hui encore réduite.

La concurrence qui prévaut entre certains organismes, doublée de tentatives qui ont montré leurs limites dans le passé, conduisent à proposer des voies d'amélioration à la mesure des vigilances exprimées.

La mutualisation dans laquelle tout ou partie des organismes de formation décideront de s'engager peut emprunter différentes modalités, allant de l'informel jusqu'à des contrats extrêmement précis. C'est sur cette dimension autant que sur les objets qui fonderont la mutualisation qu'il conviendrait d'avancer. En effet, il est parfaitement légitime que des organismes, amenés régulièrement à concourir sur un même appel d'offre, expriment des réticences à développer des synergies. En revanche, ces organismes auraient tout intérêt à valoriser la gestion de leurs actifs en les diffusant auprès de structures intéressées, moyennant contreparties.

Par exemple, un OF ayant décidé d'investir dans de nouvelles ressources pédagogiques (salles de formation, technologies...) pourrait partager ce matériel avec d'autres organismes en contrepartie de financements ou d'apports en nature. Ce type de transaction, s'il était plus fréquent, permettrait au premier de rentabiliser son investissement et aux seconds d'avoir accès à des ressources qu'ils n'ont pas forcément les moyens de financer.

Ces accords, en prenant la forme de contrats limités à un nombre restreint d'acteurs, entraîneraient des améliorations certes modestes, mais bien réelles au regard des pratiques actuelles. Surtout, ils ouvriraient la voie à des partenariats plus poussés.

Fidéliser le personnel des organismes de formation

Ce type de recommandation est naturellement simple à formuler... mais aussi difficile que délicat à mettre en œuvre.

Le turnover dans les organismes de formation a un impact considérable sur la capitalisation des pratiques développées au sein de chaque structure, tant sur la qualité de certaines prestations (notamment les formations longues, rendant préférable la présence, pendant plusieurs mois, d'un même intervenant) que sur la relation commerciale de l'organisme avec les commanditaires, qu'ils soient publics ou privés.

La stabilisation des compétences constitue donc aujourd'hui un enjeu fort pour les organismes de formation. Toutefois, cet enjeu est contrarié par la concurrence du secteur public et de l'Éducation Nationale en particulier, l'attractivité de la métropole ou des Antilles et la rareté des compétences relatives au secteur de la formation.

Au-delà de la politique de rémunération, les dirigeants d'organismes de formation pourraient opportunément s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour rendre leur structure attractive et favoriser ainsi la stabilisation du personnel. Formation, management, organisation du travail... sont autant de sources de motivations et de démotivations que la structure doit prendre en compte et moduler.

Trois axes méritent plus particulièrement d'être investis :

- l'affichage d'une politique de rémunération et de perspectives de progression professionnelle aussi transparentes que possible en dépit des contraintes auxquelles est confrontée la grande majorité des organismes de formation sur ces champs,
- le développement d'une dynamique de professionnalisation allant au-delà des compétences pédagogiques de base nécessaires au formateur,
- l'attachement accordé à un environnement professionnel quotidien à la fois enrichissant et agréable, *a fortiori* dans un contexte de surreprésentation des jeunes, qui expriment sur cette dimension une attente croissante comme l'attestent deux études récentes.

Cette recommandation ouvre en outre la voie à une problématique de nature un peu différente, incontournable dans le champ de la FPC : la formation, pour être de qualité, ne peut se réduire au financement du face-à-face pédagogique. Or, la part que représente l'investissement public en Guyane en matière de formation confère à cette problématique une acuité toute particulière : la majeure partie des dépenses de formation s'évalue en coûts horaires, au détriment d'un effort sur l'ingénierie en amont et sur son évaluation en aval.

Il en résulte deux conséquences sur la fidélisation des personnels. D'une part, le formateur n'est rémunéré - le plus souvent - que sur la base des heures de face-à-face pédagogique qu'il réalise, limitant considérablement les temps d'échanges,

de professionnalisation, de veille, d'innovation et de partage propres à la construction d'une identité professionnelle au sein d'un organisme. D'autre part, les perspectives d'évolution professionnelle au sein d'un organisme restent limitées pour un formateur puisque la majeure partie de l'activité de l'organisme est centrée sur l'animation de formations.

Développer des démarches garantissant la qualité des prestations

Cette recommandation recouvre plus précisément deux types de démarches : l'une concerne les prestations proposées par les organismes de formation, l'autre intéresse plus spécifiquement les membres de l'organisme.

Il s'agit d'une part d'accompagner la mise en place de « chartes qualité » appliquées aux structures, d'autre part d'encourager le développement de processus de Validation des Acquis de l'Expérience pour les salariés des OF.

Les démarches de certification Qualité sont souvent lourdes à mettre en œuvre et rarement adaptées à des structures de petite taille, a fortiori lorsqu'elles ont été conçues à huit mille kilomètres du lieu sur lequel elles doivent s'appliquer. Cet objectif ne vise donc pas la mise en place de procédures de certification Qualité (type ISO 9000) mais plus simplement l'engagement des organismes de formation vers une démarche « qualité », personnalisée et réfléchie. Ces démarches légères et adaptées au contexte local devraient permettre aux organismes de formation d'améliorer leurs prestations et le professionnalisme de leurs salariés, mais également de mieux les valoriser auprès de leurs clients.

De la même façon, les démarches de validation des acquis de l'expérience méritent d'être encouragées en Guyane pour deux raisons majeures :

D'une part, elles permettraient de valoriser les expériences professionnelles et le professionnalisme, de développer les évolutions de carrière et les mobilités internes, et de faciliter l'accès aux formations diplômantes des salariés du secteur de la formation. Salariés qui ont majoritairement débuté leur carrière dans un autre secteur d'activité, et dont la plupart ne détiennent pas de diplôme ou de qualification relatifs à leur métier actuel.

D'autre part, elles garantiraient aux clients privés et commanditaires publics le professionnalisme des formateurs et consultants auxquels ils font appel, par une évaluation « objective » (professionnels n'appartenant pas à l'entreprise du candidat et enseignants) et une reconnaissance officielle (diplômes de l'Éducation Nationale, titres homologués délivrés par des Ministères, des organismes privés ou consulaires, Certificats de Qualification Professionnelle établis par les CPNE).

Mettre la formation au service de projets globaux : développement économique, insertion sociale, et développement local

Un certain nombre de dispositifs s'inscrit déjà dans cette dynamique, et la majorité des acteurs interrogés, qu'ils soient organismes de formation ou commanditaires, convient aisément de son importance.

Et pourtant, les pratiques observées en Guyane n'échappent pas aux deux écueils dans lesquels verse couramment la formation professionnelle : elle tend à être gérée comme une fin en soi en dépit des raisons qui ont conduit à y recourir... tout en étant mobilisée comme solution unique à des problèmes ou des projets qui recouvrent le plus souvent plusieurs facettes. Il s'agit là d'un paradoxe qu'il est, peut-être en Guyane plus qu'ailleurs, urgent de dépasser si l'on ne veut pas que la formation se coupe de l'environnement socio-économique qui fonde sa légitimité.

Il conviendrait donc d'ancrer la formation, davantage qu'elle ne l'est aujourd'hui, dans le paysage guyanais qui l'entoure. Les projets de développement sont nombreux (cf. en particulier deux documents clés que sont le CPER et le DOCUP), les moyens, notamment financiers, existent (le budget du Conseil Régional est 2,2 fois supérieur par habitant à la métropole) et le niveau de proximité entre les différents acteurs qui interviennent sur le sol guyanais devrait faciliter les rapprochements. Autant d'éléments qui invitent à articuler concrètement la formation aux différents projets qui habitent le département.

Deux chemins permettraient d'assurer cette articulation : d'abord, une réflexion pourrait être systématiquement menée sur les besoins de compétences liés aux orientations politiques et aux projets qui en résultent ; dans un mouvement inverse ensuite, il serait opportun que les appels à projet adressés aux organismes de formation visent explicitement des finalités visibles, concrètes et réalistes pour lesquelles la formation constituerait un moyen privilégié.

Promouvoir la Formation Professionnelle Continue

Ce Contrat d'Études Prospectives a révélé une méconnaissance, de la part des commanditaires publics et privés, de l'offre de prestations et, plus généralement, de l'activité des organismes de formation locaux. La plupart des DRH, responsables de formation ou chargés de la FPC interrogés ne connaissent chacun que 3 ou 4 noms d'organismes de formation en Guyane.

S'ils identifient les prestations les plus classiques, ils restent peu informés des formations spécialisées ou novatrices que proposent aujourd'hui certains prestataires.

Cette méconnaissance se traduit d'une part par la sollicitation d'organismes de formation métropolitains ou antillais sur des prestations proposées par des OF guyanais, d'autre part par l'appel systématique aux mêmes « gros » organismes de formation locaux pour des interventions dispensées par un nombre de prestataires bien plus élevé. Enfin cette méconnaissance induit une image globale relativement négative du secteur de la formation en Guyane.

Les organismes de formation auraient donc tout intérêt aujourd'hui à développer leur capacité à communiquer et à promouvoir leur offre. Cette valorisation pourrait d'abord prendre la forme d'événements réunissant des acteurs de tous les horizons. Le principe d'un salon de la formation, qui avait déjà suscité beaucoup d'intérêt lorsqu'il avait été organisé, constituerait une opportunité intéressante pour les professionnels de la formation... à condition d'en donner les moyens à ceux qui s'en chargeraient. Il permettrait à la fois à la profession de se faire connaître, mais également de nouer des synergies entre organismes. En outre, cet événement pourrait être itinérant, contribuant ainsi à désenclaver Kourou et plus encore Saint-Laurent de leur isolement.

Une politique d'information à l'intention des TPE-PME et des grandes entreprises constituerait une seconde voie de promotion de la FPC. Actuellement peu investies auprès des organismes locaux, les entreprises dans leur ensemble connaissent mal les ressources qui sont à leur porte, de même qu'elles ne maîtrisent pas toujours, notamment pour les plus petites, les aides mises à leur disposition pour accompagner le développement des compétences de leurs salariés.

Revoir l'articulation entre orientation et formation

La frontière entre orientation et formation est particulièrement ténue en Guyane, où les Demandeurs d'Emplois représentent près de 50 % des publics formés et où près de 3000 jeunes par an sortent du système scolaire, non diplômés, avec un niveau V de formation. Cette ténuité s'illustre notamment dans la façon dont fonctionnent les plateformes de mobilisation du territoire, toutes trois gérées par des organismes de formation.

Si les OF ne peuvent se voir confier l'entière responsabilité de l'orientation des publics bénéficiaires, la situation locale ne peut leur permettre de faire l'économie d'une articulation pensée entre processus d'orientation et processus de formation. Trop souvent aujourd'hui, le fait même d'envoyer un demandeur d'emploi ou un jeune en formation constitue un processus d'orientation à part entière. Les OF sont donc chargés, par la simple formation qu'ils dispensent, d'assurer l'insertion sociale ou professionnelle du bénéficiaire, alors même que les dispositifs minimaux, avant l'envoi en formation, ont rarement été effectués (bilans de compétences, construction de projet personnel et professionnel, etc.). Dans ce cadre-là, la responsabilisation des organismes de formations semble difficilement acceptable : d'abord, l'orientation ne fait pas partie de leurs compétences, ensuite, ils ne bénéficient d'aucun moyen pour tenter de la réaliser correctement.

Pourtant, étant donné le contexte démographique et économique de la Guyane, il semble logique que les commanditaires publics attendent des prestataires de formation une capacité à insérer leurs bénéficiaires dans la vie sociale et professionnelle. Mais pour que cette exigence soit admise par les organismes de formation, il serait souhaitable qu'ils soient accompagnés par des structures adaptées et que leur prestation soit intégrée dans un système plus global articulant orientation et formation.

Améliorer les relations fonctionnelles entre commanditaires publics et organismes de formation et la qualité des processus administratifs et financiers

Le niveau de complexité des activités du secteur de la formation est très élevé.

- Ces activités touchent un « système clients » multiple (bénéficiaires directs et indirects, commanditaires, financeurs), dont les besoins et les demandes ne sont pas forcément faciles à mettre en cohérence.
- L'ingénierie dépend de très nombreux paramètres, dont certains restent difficiles à appréhender (conditions et canaux d'apprentissage, motivation des bénéficiaires, etc.)
- La gamme des champs de compétences à couvrir est large et sa connaissance ne peut être systématiquement anticipée.

Tout doit donc être fait pour qu'à cette complexité « naturelle », ne vienne pas s'ajouter celle que les hommes et les structures peuvent inventer, par méconnaissance, surenchère ou absence de vision globale... Aujourd'hui pourtant, la complexité et la lourdeur des procédures administratives (lors de la création d'un OF, dans le cadre de réponses aux appels d'offre ou lors de la constitution d'un projet), ainsi que les difficultés de trésorerie (délais de paiement) constituent souvent des éléments de contrainte et de fragilité des organismes de formation.

Les actions correctrices touchent les procédures administratives et de gestion, mais aussi les structures de concertation de coordination ou de management des projets.

2. L'élaboration de plans d'action

Les recommandations telles qu'elles viennent d'être développées ne favorisent pas nécessairement l'action compte tenu de l'envergure des moyens qu'elles impliquent et de la dilution des responsabilités qui peuvent en résulter.

C'est pourquoi il est essentiel d'aller plus loin en proposant à l'ensemble des acteurs de la formation un éventail d'**objectifs opérationnels** aussi concrets que possible. Si ces objectifs répondent à de réels besoins exprimés au fil des investigations, enrichis par une analyse prospective, puis amendés et validés lors des ateliers, ils exigent d'être abordés selon différents angles de vue – ou **clés d'entrée** - en fonction de la position que l'on occupe dans le champ de la formation, des préoccupations conjoncturelles et structurelles de chacun et des perspectives parfois divergentes vers lesquelles les uns et les autres peuvent souhaiter s'engager .

La liste des objectifs opérationnels

1. Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
2. Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
3. Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
4. Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
5. Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
6. Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
7. Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)
8. Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
9. Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises
10. Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
11. Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».

12. Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
13. Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.
14. Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
15. Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
16. Mettre en place un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) de branche
17. Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
18. Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation
19. Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
20. Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
21. Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
22. Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable
23. Développer les approches centrées sur la qualité
24. Encourager les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience
25. Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation
26. Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
27. Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes
28. Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
29. Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF
30. Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Les différentes clés d'entrée

En premier lieu, prestataires et commanditaires peuvent décider de privilégier une entrée « *recommandation* ». Ils pourront alors décider, par exemple dans le cadre d'une instance paritaire *ad hoc*, d'investir en priorité certaines recommandations. Ils élaboreront alors leurs plans d'action à partir des objectifs alimentant les recommandations retenues.

Les acteurs concernés par les différents objectifs proposés peuvent préférer une entrée « *thématique* ». Ils chercheront ainsi à agir en priorité sur la branche professionnelle, sur les bénéficiaires de la formation, sur la gestion de l'organisme de formation (RH, administratif, commercial...), sur le développement économique du territoire en lien avec la formation et/ou encore sur l'offre de services.

Une troisième entrée peut être privilégiée autour du « *niveau de priorité* » de chaque objectif. Les objectifs préconisés ne revêtent pas tous la même urgence. Certains peuvent être considérés comme indispensables là où d'autres apparaissent nécessaires ou simplement confortables.

Le « *degré de difficulté* » propre à la mise en œuvre de chaque objectif constitue la quatrième entrée possible autour de laquelle peut s'organiser un plan d'action. Certains objectifs sont en effet plus difficiles que d'autres à atteindre au regard des résistances qu'ils sont susceptibles d'entraîner, du coût qu'ils représentent et du degré de technicité qu'ils exigent.

Une cinquième entrée, réunissant les objectifs par « *catégorie d'acteurs* » concernés, permet à chacun, en fonction de la position qu'il occupe dans le champ de la formation – organisme de formation pris individuellement, branche professionnelle, commanditaires publics et privés -, d'identifier les objectifs sur lesquels il porte une responsabilité particulière et qui correspondent pour lui à un enjeu prioritaire.

Enfin, une dernière entrée « *ressources humaines* » est proposée. Elle occupe un statut un peu particulier dans la mesure où elle ne recouvre que les objectifs visant une amélioration de la gestion des ressources humaines. Elle répond aux préoccupations premières de ce contrat d'études prospectives, qui vise d'abord à définir comment accompagner l'évolution des emplois et des compétences de la branche.

Le croisement de ces différents modes d'entrée facilitera considérablement la mise en œuvre de plans d'action. Il peut par exemple être intéressant, pour un organisme, de repérer les objectifs qui le concernent (entrée par « catégorie d'acteurs »), puis de les croiser avec les priorités proposées (entrée par « niveau de priorité »), pour enfin opérer un filtrage en fonction de la difficulté estimée de mise en œuvre de l'objectif (entrée par « degré de difficulté »). Les croisements de cette nature sont multiples, et permettent d'opérer un tri facilitant la prise de décision.

Les objectifs organisés par recommandation

Cette clé d'entrée suppose qu'une instance paritaire, c'est-à-dire associant a minima des organismes de formation et des commanditaires, soit constituée en vue d'assurer la maîtrise d'ouvrage chargée d'impulser les recommandations qu'elle jugera prioritaires.

Elle présente l'intérêt de traiter d'une problématique globale et, de ce fait, de faire évoluer la formation professionnelle en Guyane de façon significative. En revanche, les processus de mise en œuvre des différents objectifs seront nécessairement plus lourds compte tenu de la pluralité d'acteurs à mobiliser simultanément (instance paritaire) et des plans d'action à élaborer pour opérationnaliser les décisions (maîtrise d'œuvre).

La mise en œuvre de ces plans d'action pourra opportunément s'inscrire dans une dynamique de projet, en prévoyant la nomination d'un chef de projet, la définition des différentes actions à conduire, le calendrier de leur mise en œuvre, les moyens alloués à chaque étape du projet et les indicateurs de suivi et d'évaluation.

Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations associations...

Objectif 1	Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
Objectif 2	Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
Objectif 3	Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires

Structurer la branche formation afin qu'elle puisse être reconnue comme un véritable secteur économique et agir comme un partenaire social à part entière

Objectif 28	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 29	Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF

Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées

Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.

Promouvoir la Formation Professionnelle Continue

Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 9	Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises

Mettre la formation au service de projets globaux : développement économique, insertion sociale, et développement local

Objectif 5	Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
Objectif 6	Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)

Diversifier les modalités de développement des compétences des organismes de formation

Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 16	Mettre en place un EDDF de branche

Fidéliser le personnel des organismes de formation

Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable

2. **Élaboration de plans d'action – Les objectifs organisés par RECOMMANDATION**

Améliorer les relations fonctionnelles entre commanditaires publics et organismes de formation et la qualité des processus administratifs et financiers

Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité
Objectif 30	Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Mutualiser les équipements et les moyens humains mobilisés par chaque organismes de formation

Objectif 17	Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation
Objectif 19	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins

Développer des démarches garantissant la qualité des prestations

Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité
Objectif 24	Encourager les démarches de VAE

Revoir l'articulation entre orientation et formation

Objectif 25	Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation
Objectif 26	Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
Objectif 27	Recueillir les besoins régulièrement sur le terrain de façon à proposer aux bénéficiaires des formations à la fois ciblées et globales
Objectif 28	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation

Les objectifs organisés par thématique

Cette clé d'entrée suppose d'aborder la formation professionnelle en Guyane à partir des principales dimensions qui la fondent. Prestataires et commanditaires peuvent par exemple décider de privilégier la constitution d'une véritable branche professionnelle avant de se centrer sur une autre dimension jugée moins urgente.

Elle permet de circonscrire assez facilement les responsabilités de chacune des catégories d'acteurs dans les objectifs de la thématique qui seront retenus, sans avoir à créer une instance paritaire (même si des échanges entre les différentes parties seront nécessaires). Bien que la logique projet soit là encore recommandée, elle n'est pas incontournable.

En revanche, elle ne conduit qu'à traiter une facette de la formation, là où les problématiques sont le plus souvent interdépendantes (la gestion d'un organisme a des incidences sur les prestations qu'il offre, elles-mêmes en lien étroit avec l'attention portée aux bénéficiaires, etc.). Elle est donc globalement plus facile à mettre en œuvre que l'entrée « recommandations » (donc plus réaliste), mais moins ambitieuse dans les effets que l'on peut en attendre.

La structuration de la branche professionnelle

Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 9	Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises
Objectif 16	Mettre en place un EDDF de branche
Objectif 24	Encourager les démarches de VAE
Objectif 28	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 29	Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF

Les bénéficiaires de la formation

Objectif 4	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 25	Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation
Objectif 26	Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
Objectif 27	Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes

La gestion de l'organisme de formation (RH, administratif, commercial...)

Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.
Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 17	Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation
Objectif 19	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable
Objectif 24	Encourager les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience
Objectif 30	Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Le développement économique du territoire en lien avec la formation

Objectif 1	Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
Objectif 2	Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
Objectif 3	Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
Objectif 5	Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
Objectif 6	Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)

L'offre de services

Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité

Les objectifs organisés par niveau de priorité

Les objectifs opérationnels proposés dans les fiches pratiques ne revêtent pas tous le même degré d'urgence. Là où certains permettront d'améliorer des pratiques déjà satisfaisantes - bien qu'offrant des marges de progrès (objectifs de confort) -, d'autres (objectifs indispensables) semblent, au contraire incontournables pour l'évolution et le développement du marché de la formation (diversification des activités, amélioration de la qualité des prestations, professionnalisation sur des compétences stratégiques, etc.)

Cette clé d'entrée a le double intérêt de privilégier un mode d'action à la fois pragmatique (on commence par traiter les objectifs les plus urgents) et relativement simple dans sa mise en œuvre (chacun s'empare des objectifs qui le concernent en priorité).

Elle présente toutefois la limite de ne pas aborder un problème ou un projet dans son ensemble, là où un traitement plus global (entrée par « recommandation », ou par « thématique ») peut avoir des effets vertueux qui vont au-delà des résultats escomptés de chaque objectif.

Les priorités telles qu'elles sont ici établies doivent être appréciées avec précaution. Elles relèvent d'une estimation nécessairement subjective qui s'est construite au fil des investigations de terrain. Il est donc important qu'elles soient regardées dans une dynamique d'ouverture, de débat, voire de confrontation entre les parties qui seront amenées à s'en saisir.

Les objectifs indispensables pour le secteur de la formation professionnelle en Guyane

Objectif 2	Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
Objectif 5	Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 16	Mettre en place un EDDF de branche
Objectif 25	Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation

Les objectifs nécessaires au développement de la formation professionnelle en Guyane

Objectif 1	Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
Objectif 3	Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
Objectif 6	Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)
Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable
Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité
Objectif 26	Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
Objectif 27	Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes

Les objectifs souhaitables (« de confort ») dans le cadre d'une amélioration de la formation professionnelle en Guyane

Objectif 9	Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises
Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.
Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 17	Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation

2. Élaboration de plans d'action – Les objectifs organisés par niveau de PRIORITÉ

Objectif 19	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
Objectif 24	Encourager les démarches de VAE
Objectif 28	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 29	Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF
Objectif 30	Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Les objectifs organisés par catégorie d'acteurs

Le paritarisme, en dépit de l'immense avantage qu'il représente (représentation partagée d'une situation, dialogue préalable à une décision, mutualisation des moyens...) reste lourd à mettre en œuvre. Il importe donc que chaque acteur puisse investir, seul ou à plusieurs, des objectifs qui le concernent en priorité.

Ce mode d'entrée n'est pas pleinement satisfaisant car il peut rapidement conduire à des évolutions à plusieurs vitesses selon le projet et les moyens de chaque acteur. Mais il permet une efficacité d'action relativement légère dans sa mise en œuvre (il est toujours plus simple d'agir seul qu'en accord avec plusieurs parties) susceptible de créer une émulation entre les différents acteurs concernés.

Les objectifs tels qu'ils sont ici ventilés ne mobilisent naturellement pas les acteurs de façon exclusive les uns des autres : des zones de recouvrement existent, qu'il convient de ne pas ignorer même si les niveaux d'enjeux et de responsabilité varient selon la position que l'on occupe.

En outre, un objectif a bien plus de chances d'être atteint lorsqu'il mobilise simultanément plusieurs catégories d'acteurs, même si les conditions de sa mise en œuvre sont plus lourdes.

Les objectifs dédiés d'abord aux organismes de formation pris individuellement

Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)
Objectif 9	Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises
Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.
Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante

2. Élaboration de plans d'action – Les objectifs organisés par catégorie d'ACTEURS

Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable
Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité
Objectif 24	Encourager les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience
Objectif 26	Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
Objectif 27	Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes

Les objectifs dédiés d'abord à la branche professionnelle dans son ensemble

Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation » (EDDF)
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation » (EDDF)
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales (EDDF)
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations (EDDF)
Objectif 16	Mettre en place un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) de branche
Objectif 17	Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation
Objectif 19	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
Objectif 29	Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF

Les objectifs dédiés d'abord aux commanditaires

Objectif 1	Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
Objectif 2	Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
Objectif 3	Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
Objectif 5	Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
Objectif 6	Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)
Objectif 16	Mettre en place un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) de branche
Objectif 25	Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation
Objectif 28.	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 30	Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Les objectifs organisés par degré de difficulté

Le classement en termes de degré de difficulté que nous proposons repose sur trois critères : la difficulté technique que représente la mise en œuvre de l'objectif (toutes les expertises pour y parvenir ne sont pas forcément réunies, les moyens à mettre en œuvre sont complexes...), la résistance sociale que l'objectif est susceptible de susciter (tous les acteurs concernés n'ont pas forcément envie de s'engager, au risque de conduire l'action engagée à l'échec) et le coût de mise en œuvre (certains objectifs peuvent soulever un enthousiasme partagé et être relativement simples à mettre en œuvre... mais mobilisent des investissements que les parties concernées ne sont pas en mesure de consentir).

Cette clé de tri permet de s'interroger d'abord sur ce qui est envisageable à court terme pour un investissement relatif. Elle offre donc l'opportunité de s'engager rapidement sur des actions et, ainsi, de donner des signes de changement visibles.

En revanche, elle ne peut conduire à s'engager sur des objectifs secondaires et, en tout état de cause, partiels puisque traités indépendamment d'une approche d'ensemble. Enfin, ce qui peut sembler difficile pour certains acteurs pourra être inversement perçu par d'autres. Même si le tri des objectifs repose sur un travail d'objectivation, il reste néanmoins discutable par ceux qui auront à les mettre en œuvre et autorise (voire à certains égards, exige) un débat préalable.

Les objectifs présentant un faible degré de difficulté dans leur mise en œuvre

Objectif 3	Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme
Objectif 4	Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.
Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 13.	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.
Objectif 24	Encourager les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience
Objectif 27	Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes

Les objectifs présentant un degré de difficulté moyen dans leur mise en œuvre

Objectif 2	Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences
Objectif 5	Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »
Objectif 6	Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale
Objectif 7	Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)
Objectif 9	Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises
Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 16	Mettre en place un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) de branche
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation
Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable
Objectif 23	Développer les approches centrées sur la qualité
Objectif 29	Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF

Les objectifs présentant un degré élevé de difficulté dans leur mise en œuvre

Objectif 1	Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place
Objectif 8	Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons
Objectif 17	Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée
Objectif 19	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
Objectif 25	Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation
Objectif 26	Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis
Objectif 28	Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation
Objectif 30	Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

Les objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines

Un contrat d'études prospectives vise en particulier à repérer comment les emplois et les compétences d'une branche et/ou d'une région pourraient évoluer à moyen terme. Il est donc indispensable d'identifier de façon spécifique les objectifs attachés à l'enjeu d'une étude de ce type.

Les objectifs en matière de gestion des ressources humaines peuvent tout à fait être traités indépendamment des autres et entraîner, par ricochet, une évolution de la formation professionnelle en Guyane.

Toutefois, les pratiques de GRH dépendent en amont d'une série de facteurs (qualité des prestations, visibilité des besoins de formation...) et ne peuvent pas toujours être intégralement traitées sans prendre en compte l'environnement dans lequel elles s'inscrivent. En outre, elles ne peuvent, à elles seules, permettre de régler toutes les problématiques du secteur. Les objectifs dédiés aux pratiques observées restent donc une clé d'entrée pertinente au regard des conséquences que l'on peut en attendre sur l'évolution de la formation professionnelle, tout en restant limités.

Le développement des compétences

Objectif 10	Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »
Objectif 11	Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».
Objectif 12	Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.
Objectif 13	Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.

Les modalités de professionnalisation

Objectif 14	Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences.
Objectif 15	Développer les dispositifs de formation semi-ouverts
Objectif 16	Mettre en place un EDDF de branche
Objectif 24	Encourager les démarches de VAE

La mutualisation des ressources humaines

Objectif 3	Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins
Objectif 18	Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation

La fidélisation du personnel

Objectif 20	Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante
Objectif 21	Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive
Objectif 22	Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable

3. La mise en œuvre des objectifs opérationnels

Pour en garantir la faisabilité et en faciliter la réalisation, chaque objectif est décrit sous forme de fiche-action. Ces fiches contiennent deux catégories de rubriques.

Elle indique d'abord l'objectif poursuivi en précisant, par une série d'icônes, les clés d'entrée auxquelles se rattache cet objectif (recommandation, thématique visée, niveau de priorité, degré de difficulté, catégorie d'acteurs concernée, GRH).

Elle propose ensuite une série d'actions préconisées pour atteindre l'objectif. Ces actions ont été, pour une grande majorité d'entre elles, préalablement soumises au regard des différents acteurs participant à la formation professionnelle en Guyane, tant à travers les entretiens individuels menés tout au long de cette étude que dans le cadre des ateliers qui se sont déroulés sur deux jours, soit au total près d'une centaine de personnes.

1. Améliorer l'efficacité et la légitimité des observatoires en place

RECOMMANDATION	Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations, associations...
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTÉ	Élevé
Relatifs à la GRH	

Les structures d'observation de l'emploi, de l'économie et de la formation guyanaises existent, mais sont actuellement confrontées à plusieurs difficultés. Les données sur lesquelles elles fondent leurs analyses sont difficilement accessibles, parfois contestées. Leurs travaux (étude sectorielle, étude de prospective, etc.) restent confidentiels ou diffusés à un cercle restreint d'interlocuteurs (commanditaires directs). Les acteurs de la formation manquent donc de visibilité sur l'activité de ces observatoires. Il en résulte un déficit de légitimité dont souffrent aujourd'hui ces structures auprès des organismes de formation.

Pour améliorer la connaissance des besoins en emplois et compétences des secteurs économiques et des organisations, il ne s'agit donc pas de créer de nouveaux observatoires mais plus simplement d'accroître leur efficacité, de davantage diffuser leurs travaux et de renforcer leur légitimité :

- *Professionaliser les chargés d'étude sur l'activité d'observatoire en tenant compte des spécificités de la Guyane* (territoire éclaté, données statistiques parfois réduites, voire inexistantes dans certains domaines, prospective difficile...). Les personnels sont souvent qualifiés, mais n'ont pas toujours la possibilité d'acquérir les compétences adaptées à leur poste faute d'offre adaptée (méthode d'analyse des données économiques, connaissances approfondies en statistiques, technique d'entretiens semi-directifs).
- *Développer les partenariats avec l'ANPE, les OCPA et les chambres consulaires afin de mutualiser et de fiabiliser les données en recoupant des informations.* Des rencontres trimestrielles d'une journée chacune pourraient avoir lieu entre ces acteurs autour de deux axes de travail : une présentation sommaire des investigations en cours menées par chacun des organismes d'une part, un échange plus approfondi sur une thématique d'autre part. Chaque structure pourrait assurer la coordination de cette journée à tour de rôle.
- *Développer l'animation de réseaux entre organismes de formation et commanditaires* Il pourrait être opportun d'organiser, sur la base d'une programmation annuelle définie par les différentes structures d'observation, une série de rendez-vous thématiques (petits déjeuners, tables rondes, dîners-débat...) associant de façon ciblée dix à quinze professionnels - entreprise, organisme de formation, commanditaire public...-
- *Assurer une diffusion plus systématique et plus large des résultats d'étude sectorielle ou de travaux réalisés.* Les sites de ces observatoires pourraient à minima constituer un espace précieux de diffusion de ces études. De même, un annuaire unique, recensant chaque année l'ensemble des études produites, offrirait une vraie valeur ajoutée au regard de la dispersion actuelle des sources d'information et des accès à ces données.

2. Réaliser des études prévisionnelles et prospectives des emplois et des compétences

RECOMMANDATION	Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations, associations...
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTÉ	Moyen
Relatifs à la GRH	

Les études relatives au marché de l'emploi sont quasi-inexistantes ou restent circonscrites à une certaine catégorie d'acteurs institutionnels, de professionnels et de représentants de branche. Elles sont pourtant nécessaires pour améliorer l'adéquation entre offre et besoin de formation.

- *Confier à un opérateur, par exemple l'OREF, la maîtrise d'ouvrage des études prospectives par public et des analyses sectorielles réalisées par différents organismes (OPCA, DPLI, chambres consulaires...) : cela se traduirait par l'organisation des investigations, le recueil des données collectées par les différents organismes, la mise en cohérence, le recueil complémentaire éventuel sur le terrain et la diffusion des résultats et de l'information aux organismes et organisations. En lien étroit avec les développements qui précèdent, cette maîtrise d'ouvrage garantirait une certaine cohérence des différentes études à mener ; elle permettrait en outre aux différents observatoires de réaliser de vrais gains de productivité dans leurs investigations ; elle offrirait enfin une meilleure visibilité aux commanditaires en limitant, pour un premier contact, le nombre d'interlocuteurs.*
- *Réaliser des études socio-économiques (CARIF / OREF) sur les orientations arrêtées par les pouvoirs publics dans le cadre de leur programmation, en vue de les réinvestir dans l'élaboration des appels d'offre. Des études existent déjà, notamment au sein de l'OREF, mais elles ne sont pas encore nombreuses. Pourtant, des documents, tels que le CPER ou encore le DOCUP, offrent une visibilité précieuse aux opérateurs publics et privés de Guyane sur les financements publics à court/moyen terme. Les professionnels concernés par ces orientations s'en empareront d'autant plus facilement qu'ils bénéficieront d'une certaine visibilité sur les possibilités de développement qu'offrent ces orientations.*
- *Donner aux organismes de formation les moyens de réaliser des enquêtes ciblées sur des problématiques locales, sectorielles ou sociales peu investies. Des financements permettent déjà de réaliser ce type d'investigation, mais ils restent encore confidentiels. Des critères d'accès à ces financements pourraient être définis en vue d'objectiver et d'ouvrir ce type de pratique aux organismes souhaitant s'engager sur cette voie.*

3. Favoriser l'identification et l'analyse des besoins de formation à plus court terme

RECOMMANDATION	Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations, associations...
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	

- *Réinvestir les bilans portant sur des dispositifs de formation passés et présentant des éléments communs avec la prestation commandée. Trop souvent en effet, ces bilans se limitent à apprécier la qualité de la prestation, sans être réinvestis sur des actions à venir (en Guyane comme ailleurs). Ces bilans pourraient, en garantissant l'anonymat des prestataires, nourrir opportunément les données recueillies, traitées et diffusées par les structures d'observation en étant centralisés au sein de l'observatoire faisant office de maître d'ouvrage.*
- *Développer des prestations d'aide à l'élaboration de plans de formation pour les entreprises et, plus largement, donner aux responsables formation les moyens de se professionnaliser sur la programmation de leurs besoins. Deux niveaux d'intervention sont possibles : d'une part, l'intervention auprès des PME, pour lesquelles il pourrait être opportun d'externaliser la réalisation de leur plan de formation ; d'autre part, l'intervention auprès des entreprises ayant en leur sein un responsable formation, pour lesquelles une formation au recueil des besoins et à l'élaboration de leur plan de formation pourrait être envisagée.*
- *Soutenir le développement des branches professionnelles et, plus largement, toute action permettant de fédérer des structures en vue, notamment, de repérer leurs besoins de formation. C'est certainement l'un des points les plus ambitieux, tant par son ampleur que par les différents enjeux que recouvre une telle structuration du marché. Nous ne le développons pas davantage car il dépasse largement l'enjeu de ce CEP.*

4. Impliquer les acteurs de terrain dans le processus de formation et multiplier les échanges entre bénéficiaires, commanditaires et prestataires.

RECOMMANDATION	Améliorer la connaissance des besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences à différents niveaux : territoires, branches, entreprises, administrations, associations...
THÉMATIQUE	Les bénéficiaires de la formation – L'offre de service
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	La mutualisation des ressources humaines

Les acteurs de terrain pris au sens large – c'est-à-dire toute personne et structure intervenant en direct auprès de salariés d'une part, de publics en difficulté économique et sociale d'autre part – restent encore peu sollicités pour porter un regard, voire participer, à un appel d'offre formation, à l'ingénierie d'un dispositif ou encore à son évaluation. Les commanditaires et les organismes de formation ne sont naturellement pas vierges sur ce champ, mais ils sont pris dans des enjeux politiques pour les uns, économiques et professionnels pour les autres, les amenant à porter un regard partiel sur les problématiques des bénéficiaires.

Il conviendrait donc de donner davantage de place aux associations, aux assistances sociales, aux responsables formation... lors des différentes étapes du processus formation. Concrètement, cela pourrait se traduire par les actions suivantes :

- *Impliquer les acteurs de terrain représentant ou connaissant bien les publics bénéficiaires, en particulier les associations, lors de l'élaboration d'appels d'offre.* Ces acteurs possèdent bien souvent une connaissance fine et réactualisée en permanence des problématiques sur lesquelles ils interviennent et des publics pour lesquels ils agissent. Ils peuvent, lors d'une réunion, alerter commanditaires et prestataires sur la durée inadaptée d'un dispositif, sur ses modalités d'accompagnement, sur les contenus abordés...
- *Organiser un lieu ou des moments d'échanges entre commanditaires publics et prestataires, en vue d'analyser ensemble les écarts entre la commande et l'offre, pour ensuite définir des mesures structurelles d'ajustement (logique qualité).* Ce type de rencontres pourrait être programmé, soit une fois par an dans le cadre d'un bilan entre le commanditaire et les organismes avec lesquels il a travaillé de façon significative, soit à l'issue d'un gros dispositif, ce qui est déjà en partie pratiqué. Ces échanges pourraient se dérouler autour de thématiques comme : les publics, les modalités pédagogiques, les types de dispositif... Ils permettraient en outre un échange d'expériences privilégié entre commanditaires et prestataires, dont on a pu apprécier la richesse lors des ateliers organisés dans le cadre de ce CEP.
- *Mettre en place des jurys de sélection - composés notamment de représentants d'entreprises et d'associations - sur les dispositifs dépassant un certain budget,* de façon à garantir l'ancrage de la formation dans son environnement socio-économique. Ces jurys seraient associés dès l'élaboration du cahier des charges, puis au moment de sa validation et enfin lors de la sélection du prestataire.

5. Intégrer systématiquement aux projets impulsés par les pouvoirs publics une réflexion sur les besoins de « compétences »

RECOMMANDATION	Mettre la formation au service de projets globaux
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITÉ	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

Les Pouvoirs Publics ont impulsé, dans le cadre du CPER et du DOCUP, une série d'orientation et de financements qu'il conviendrait de regarder, notamment, sous l'angle des compétences. La question centrale est simple : quelles sont les compétences à développer pour accompagner, voire garantir, la réussite d'un projet ? Plus précisément, l'État et la Région pourraient :

- *Réaliser, pour chaque projet financé sur des fonds publics, une analyse des besoins de compétences susceptibles d'optimiser la réussite du projet.* De nombreux projets se focalisent sur la dimension technique, les moyens matériels... en oubliant l'importance des compétences dont auront besoin les acteurs et les bénéficiaires du projet. Ainsi, l'achat d'une machine exige des compétences pour en assurer la maintenance, le développement d'une infrastructure nécessitera parfois une formation ciblée pour garantir une gestion pérenne... La formation peut donc, à bien des égards, être investie comme *moyen de moyen* au service d'un projet. Cette analyse des besoins de compétences serait conduite seule ou dans le cadre d'une consultation de structures représentant les bénéficiaires.
- *Analyser des projets comparables conduits dans d'autres régions* de façon à identifier, le cas échéant, les actions de formation qui ont accompagné avec succès le projet ou, au contraire, les compétences qui ont manqué à sa mise en œuvre. Cette étude comparée pourrait être systématique sur des projets d'une certaine envergure financière ou stratégique. Même légère, elle permettrait de sécuriser le projet et de gagner du temps.

6. Soutenir les actions qui articulent formation et économie locale

RECOMMANDATION	Mettre la formation au service de projets globaux
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

Cet objectif est d'autant plus important en Guyane qu'un certain nombre de « pays » ou bassins ne trouvent pas de définitions ou de repères communs avec la métropole. Le risque est grand, en formation comme dans tous les domaines, de concevoir des actions « prêt-à-porter », en partie déconnectées des spécificités sociales, culturelles et économiques locales. Il conviendrait donc de :

- *Décloisonner les dispositifs dédiés aux bénéficiaires en se recentrant sur la finalité de ces dispositifs.* La lutte contre l'illettrisme en Guyane constitue de ce point de vue un exemple intéressant : le DPLI propose en effet une structure de pilotage qui gère la lutte contre l'illettrisme comme un projet et non en tuyaux d'orgue : la maîtrise d'ouvrage est identifiée, la maîtrise d'œuvre coordonne les différentes productions, les opérateurs sont cadrés de façon cohérente et complémentaire. La formation n'est ici qu'un moyen parmi d'autres de parvenir à des finalités dépassant le cadre strict de l'acquisition de compétences. Il serait fécond d'analyser les modalités d'élaboration et de conduite de projets existants, puis d'expérimenter deux à trois dispositifs considérés comme stratégiques en Guyane en les conduisant, méthodologiquement, comme des projets (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, opérateurs). Le développement des activités et des compétences dans la région Ouest pourrait de ce point de vue constituer un projet stratégique intéressant⁴⁶.
- *Aider les acteurs locaux à transformer leurs idées en projets recevables et finançables.* Il est courant de constater, en Guyane comme ailleurs, que des idées concrètes foisonnent localement sans que les plus porteuses ou les plus réalistes d'entre elles puissent voir le jour faute de formalisation et de moyens. C'est pourtant sur des pistes émanant du terrain que les actions de formation trouvent un terreau fertile : d'une part, les bénéficiaires en perçoivent le sens, d'autre part, les perspectives de réinvestissement de la formation sont solides puisqu'elles précèdent le montage même de la formation. Pour que ces « idées » puissent émerger au rang de projet, il est important que l'aide

⁴⁶ Mettre en place des actions de formation spécialement conçues pour les habitants du fleuve

- Les autorités locales devraient pouvoir financer des études préalables permettant d'identifier des besoins et de les convertir en projet
- Les actions de formation seraient obligatoirement intégrées à un projet économique et/ou social plus large
- Les modalités pédagogiques seraient adaptées (formations plus courtes, partir des compétences déjà existantes, travailler en atelier, etc)
- Un interlocuteur local, sorte de coordinateur/tuteur, serait nommé puis formé par les organismes de formation en amont du lancement
- Même s'il ne mène pas lui-même l'étude préalable, l'organisme de formation participerait au relevé des informations sur place afin d'adapter son travail d'ingénierie
- Travaillant en structure projet, il n'y aurait pas nécessité de délocaliser les OF (ce qui serait difficile en termes d'investissement...)

apportée aux acteurs locaux porteurs de projets chemine de la personne aux cadres institutionnels, et non l'inverse comme c'est encore trop souvent le cas. Cela suppose qu'une veille active soit réalisée sur le terrain pour susciter une dynamique et soutenir des initiatives, même embryonnaires. Enfin, il convient d'accepter le risque de projets s'essouffant en cours de montage pour s'autoriser, en amont, à prendre en charge la formalisation de projets dont les contours peuvent sembler flous. Les associations seraient certainement les mieux placées pour assurer cette fonction, à condition d'être appuyées par les expertises qu'elles auraient les moyens de solliciter.

- *Identifier les conditions de réussite et les freins qui ont marqué un projet articulant formation et économie locale.* Les projets de cette nature sont encore suffisamment peu nombreux pour autoriser une analyse fine des forces et faiblesses sur lesquelles ils se sont construits. Cette analyse permettrait de dégager une série de principes et de conditions susceptibles d'optimiser la réussite du projet. Un séminaire de travail pourrait se tenir annuellement, associant deux à trois prestataires ayant conduit des projets de cette nature et des représentants de la commande publique, en vue de conduire cette analyse et d'en dégager des lignes de force.
- *Monter des dispositifs d'évaluation dans la durée :* une formation articulée à un projet de développement local ne peut se satisfaire d'une évaluation à court terme. Les effets, lorsqu'ils existent, apparaissent le plus souvent dans la durée (deux à trois ans). Il convient donc de se donner les moyens de les observer en programmant, dès le lancement du projet, des moments d'évaluation différés. Ce sera le moyen de vérifier à la fois l'opportunité du projet, les difficultés qui ont pu être sous-estimées, et les ajustements à opérer pour pérenniser les efforts investis.

7. Évaluer les dispositifs de formation à la lumière de leur contribution à des projets plus larges (économique, social, local)

RECOMMANDATION	Mettre la formation au service de projets globaux
THÉMATIQUE	Le développement économique du territoire en lien avec la formation
Niveau de PRIORITE	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

L'évaluation oriente considérablement l'action, même si elle ne la détermine pas. Reconnaître la qualité d'un dispositif à la lumière de sa contribution à des projets plus larges constitue un moyen efficace d'impulser une meilleure articulation entre formation et finalités opérationnelles. C'est déjà ce que font, dans une certaine mesure, la DDTE et le Conseil Régional lorsqu'ils demandent aux organismes de formation, sur certains dispositifs, de produire des taux de placement. Il serait opportun d'aller plus loin et, dans cette perspective, de :

- *Associer aussi largement que possible des indicateurs d'évaluation aux dispositifs de formation (mais accepter que tout ne soit pas mesurable).* Comme nous venons de l'évoquer, cette pratique tend à se développer dans les formations destinées à l'insertion professionnelle. Il serait souhaitable d'aller au-delà en proposant, pour chaque dispositif, cinq à dix indicateurs de nature différente, susceptibles d'objectiver la valeur ajoutée apportée par la formation aux bénéficiaires. La construction de ces indicateurs, si elle représente un investissement initial évident, présenterait l'avantage d'être aisément réinvestissable dans la durée et de réaliser un suivi comparé dans le temps.
- *Fonder davantage l'évaluation des dispositifs sur l'écoute des bénéficiaires directs.* Au-delà des évaluations « à chaud », les bénéficiaires sont rarement invités à s'exprimer librement sur la prestation qu'ils ont reçue. Ils restent pourtant les premiers « clients » de la formation et ont, à cet égard, toute leur place dans l'appréciation des résultats. Il conviendrait donc d'encourager les organismes de formation, dans le cadre d'un bilan annuel destiné aux commanditaires, à recueillir des données plus qualitatives auprès de leurs bénéficiaires et à les restituer, par exemple, sous forme de verbatim. Pour que cet exercice conserve toute son intégrité, les évaluations pourraient être adressées à l'OREF, qui les agrégerait pour en dégager les lignes de force et de faiblesse.
- *Reconnaître aux organismes de formation une responsabilité limitée dans les résultats obtenus eu égard au champ de leurs attributions.* Ce point vient nuancer les précédents. En effet, le métier des organismes de formation reste de « produire » des compétences (ou des savoirs). Cela ne les exonère pas d'une contrainte de résultats, mais il importe de ne pas exiger d'eux qu'ils se substituent à d'autres opérateurs alors qu'ils n'en ont ni les compétences, ni les moyens. De fait, il serait opportun d'inviter les organismes de formation à intégrer, dans leurs réponses à appel d'offre, les ressources nécessaires pour pouvoir s'engager sur des indicateurs de résultat. Les financements ne seraient plus exclusivement centrés sur le face-à-face pédagogique mais intégreraient les moyens complémentaires nécessaires à la production de résultats concrets.

8. Promouvoir la formation à travers la mise en place d'événements, réunissant des acteurs de tous les horizons

RECOMMANDATION	Promouvoir la Formation Professionnelle Continue – Améliorer les relations professionnelles entre commanditaires et organismes de formation
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle
Niveau de PRIORITÉ	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	

Les organismes de formation guyanais communiquent peu. La taille des structures, l'absence d'organisation en branche professionnelle, la culture des organismes de formation... expliquent en partie le déficit de promotion de la formation. Il ne s'agit pas ici de proposer une rupture radicale de pratiques, mais d'encourager les organismes de formation à se faire davantage connaître auprès de leurs commanditaires, qu'ils soient publics ou privés. Dans cette perspective, il serait opportun de :

- *Organiser un « Salon de la Formation », événement itinérant annuel, qui se déroulerait alternativement à Cayenne, Kourou et Saint-Laurent. Il pourrait être co-financé par le Conseil Régional et l'Etat et organisé par l'Association des Professionnels de la Formation. Cette expérience, déjà conduite antérieurement, avait de l'avis des professionnels de la formation et des Pouvoirs Publics, rencontré un réel succès. Son renouvellement dans la durée supposerait que soit nommé tous les ans un chef de projet différent auquel des moyens seraient alloués. Cet événement aurait notamment pour objectif de :*
 1. proposer une présentation des réussites et des succès de la formation : témoignages de personnes qui ont trouvé ou retrouvé du travail grâce à la formation, présentation de dispositifs de formation accompagnant des projets de développement économique, témoignages de chefs d'entreprises ayant recours à la formation pour améliorer leur performance économique, etc.
 2. présenter le secteur de la formation professionnelle comme un secteur économique à part entière : chiffre d'affaire généré, valeur ajoutée, nombre d'emplois, etc.
 3. mettre en évidence les innovations pédagogiques récentes : dispositifs de reconstruction des situations de travail, chantiers-écoles, Formation Ouverte À Distance et NTIC.
- *Organiser régulièrement des petits déjeuners, tables rondes, etc. réunissant les organismes de formation et des acteurs économiques ou sociaux sur des problématiques ciblées. Ces groupes pourraient réunir, selon les thèmes abordés, des chefs d'entreprises, des DRH ou des responsables formation, des représentants syndicaux, des acteurs sociaux (éducateurs, assistantes sociales, animateurs, etc.), des commanditaires publics, des élus locaux, des bénéficiaires, etc.*

9. Privilégier une politique d'information des TPE-PME et des grandes entreprises

RECOMMANDATION	Promouvoir la Formation Professionnelle Continue
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle
Niveau de PRIORITE	Souhaitable
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

Le faible engagement du secteur privé auprès des organismes de formation guyanais invite les professionnels de la formation à réaliser un travail important d'information auprès des TPE-PME en priorité, mais également des grandes entreprises. Cette campagne d'informations pourrait être conduite par les organismes de formation en partenariat avec l'AGEFOS-PME et les chambres consulaires.

Il serait préférable, pour assurer la réussite de cette démarche, de bien cibler, au préalable, les différents types d'interlocuteurs et leurs besoins respectifs : secteurs économiques qui éprouvent des difficultés à recruter du personnel qualifié, entreprises qui envoient leurs salariés se former en métropole ou font appel à des formateurs métropolitains, entreprises qui fiscalisent leurs dépenses obligatoires de formation, etc. Ce ciblage s'organiserait de façon opportune autour des actions suivantes :

- *Préférer une campagne d'information télévisée, radiophonique ou par entretiens directs avec les chefs d'entreprises à l'envoi d'un courrier d'information.* Différentes campagnes - menées par les Assedic ou par les OPCA notamment - ont démontré que les courriers envoyés aux TPE-PME sont généralement lus par les gérants ou comptables de ces structures qui font preuve d'un intérêt relatif pour la formation professionnelle. Il est donc préférable de choisir un canal de communication qui va directement toucher la cible concernée : directeurs ou salariés.
- *Informers en premier lieu sur les aides et les dispositifs d'accompagnement pour l'évolution et le développement des compétences des salariés.* Si les dispositifs d'accompagnement et de financement sont de plus en plus nombreux et performants, la compréhension des processus et des procédures à mettre en œuvre est également de plus en plus complexe. De précédents EDDF de branche réalisés au niveau national ont mis en évidence le lien entre absence d'informations et faible usage des aides à la formation, notamment au niveau des petites structures, qui ne « consomment » pas de formation par simple manque de renseignements sur les aides dont elles pourraient bénéficier.
- *Sensibiliser les chefs d'entreprise, responsables RH ou responsables formation à l'intérêt de privilégier les organismes locaux.* À un niveau très macro, des fonds aujourd'hui dépensés en métropole pourraient être directement injectés dans l'économie guyanaise et contribuer à son développement ainsi qu'à une meilleure structuration économique du secteur de la FPC. En outre, privilégier les organismes locaux permet de soutenir une branche où la précarité des emplois est encore aujourd'hui très importante. Enfin, l'amélioration de l'image de la formation en Guyane peut constituer un atout supplémentaire dans les relations avec les pays voisins (Guyana, Surinam, Brésil). Cette démarche de sensibilisation est primordiale en Guyane ; fragilisée par son éloignement de la métropole, c'est une région qui doit compter sur la mise en place de logiques internes de développement solidaire et durable.

10. Améliorer les compétences pédagogiques des professionnels chargés de « l'animation de dispositifs de formation et des prestations d'orientation »

RECOMMANDATION	Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (« de confort »)
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	Le développement des compétences

Les formateurs guyanais sont, pour la plupart d'entre eux, recrutés sur leurs compétences techniques⁴⁷ (maçonnerie, bâtiment, gestion-comptabilité, marketing-commercial, informatique, droit, etc.). Si, pour la très grande majorité, ils n'ont pas à gérer de centre de ressources ou à réaliser des bilans de compétences, ils restent en revanche très attendus sur l'animation de dispositifs de formation, domaine pour lequel ils ont été recrutés.

Les directeurs d'organisme et les formateurs s'accordent à reconnaître que, en dépit d'un gros effort de capitalisation des pratiques pédagogiques et d'une volonté d'aider les formateurs à préparer leurs interventions, ils n'ont pas toujours les moyens de « pédagogiser » comme ils le souhaiteraient leurs formations.

Pour compenser ces carences, les techniciens du métier ont naturellement développé des compétences pédagogiques au contact du « terrain », mais elles restent difficilement identifiables et globalement peu garanties par leurs formations initiales ou continues et par leur expérience professionnelle. Les enseignants intervenant habituellement pour le compte de l'Éducation Nationale possèdent, eux, des compétences pédagogiques, mais le plus souvent tournées sur la formation initiale, donc pas toujours adaptées à un public d'adultes. Enfin, l'absence de responsables pédagogiques dans la plupart des organismes de formation rend encore moins probable l'acquisition de techniques et de méthodes de transmission de compétences.

Il serait donc opportun que ces formateurs puissent acquérir les compétences relatives aux activités suivantes :

⁴⁷ L'étude des CV des formateurs et responsables pédagogiques des organismes de formation nous a permis d'observer le niveau de qualification ainsi que le type d'expérience professionnelle qu'affichent ces personnels.

Famille « Animation de dispositifs de formation et prestations d'orientation »

Domaines d'activités	Missions
1. Animer des formations de groupe.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Préparer l'animation des actions de formation</i> - <i>Participer à l'organisation matérielle et logistique des actions de formation</i> - <i>Réaliser l'intervention</i> - <i>Participer à l'évaluation à chaud des formations (évaluation des acquis et évaluation de satisfaction)</i>
2. Animer un centre de ressources.	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer le centre de ressources. - Coordonner le centre au sein du dispositif de formation dans lequel il s'intègre. - Animer le centre de ressources. - Participer à l'activité pédagogique.
3. Réaliser des bilans de compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer le bilan de compétences. - Mener les entretiens de bilan. - Finaliser le bilan de compétences. - Assurer une veille sur le marché du travail et de la formation.
4. Assurer le suivi des stagiaires sous contrat d'insertion	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au recrutement - Contractualiser le plan individuel de formation avec l'ensemble des partenaires - Assurer l'accompagnement et le suivi des contrats - Organiser la sortie des contrats
5. Gérer les supports d'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assurer la gestion quotidienne des supports.</i> - <i>Répondre aux besoins ponctuels des formateurs</i>

Les activités inscrites en orange renvoient à des champs de compétences à développer.

11. Développer qualitativement et quantitativement toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités « d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de formation ».

RECOMMANDATION	Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	Le développement des compétences

Les compétences relatives à « l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique » constituent actuellement la plus grande faiblesse des professionnels de la formation en Guyane.

Seuls les plus gros organismes disposent de responsables pédagogiques chargés de réaliser l'ingénierie des projets. Ceux-ci développent une activité essentiellement centrée sur les domaines « conception d'un dispositif » et « conception de supports pédagogiques ». Ces ingénieurs de dispositifs pourraient assurer, à termes et entre autres activités, la formation pédagogique de nouveaux salariés et jouer un rôle de knowledge manager (veilles technologique et pédagogique, gestion de la documentation, animateur d'échanges de pratiques, etc.).

Au sein des organismes de formation de taille plus modeste, des compétences existent, mais elles sont le plus souvent détenues par le directeur... qui n'a pas toujours les moyens d'investir le temps nécessaire pour s'y consacrer pleinement. Il serait souhaitable que ces compétences soient davantage partagées, voire - dans certains organismes - renforcées. Toutefois, ces structures devront éviter que ce champ de compétences soit monopolisé par une seule personne. Sa diffusion en interne pourrait se faire par un transfert auprès d'une autre personne, ainsi que par une formalisation et une capitalisation des pratiques qui en résulteront.

Enfin, la réalisation d'études ou d'audits reste aujourd'hui majoritairement confiée à des organismes métropolitains, proposant des compétences (études statistiques, méthodes d'entretiens individuels et collectifs, analyse de données, etc.) et des références spécifiques. Là encore, il paraîtrait opportun que certains organismes s'emparent de ces compétences, d'une part pour être en mesure de répondre aux appels d'offre qui s'inscrivent dans ce champ, d'autre part pour pouvoir réaliser des études susceptibles de déboucher sur des actions de formation ciblées et contextualisées, enfin pour accompagner la professionnalisation des structures (OREF, CCI...) chargées de réaliser des études.

Famille Ingénierie de formation – ingénierie pédagogique

Domaines d'activités	Missions
1. Concevoir un dispositif de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille technologique sur le marché de la formation - Analyser la demande (ou le cahier des charges) - Définir les lignes directrices du dispositif pédagogique - Élaborer un montage cohérent du dispositif pédagogique
2. Concevoir des supports pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et intégrer les évolutions dans le domaine de la communication pédagogique - Réunir les informations nécessaires à la conception du support pédagogique - Définir le contenu de la communication pédagogique et choisir support. - Réaliser (ou faire réaliser) le support pédagogique définitif.
3. Réaliser des études, audits, enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer l'intervention avec le prescripteur - Gérer le projet d'étude - Recueillir l'information nécessaire - Traiter l'information recueillie - Restituer les résultats

Les activités inscrites en orange renvoient à des champs de compétences à développer.

12. Développer les compétences de base en termes de démarches commerciales.

RECOMMANDATION	Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	Le développement des compétences

La taille des organismes de formation et plus largement celle du marché de la formation en Guyane n'imposent pas une présence importante de personnels assurant les activités de la famille « Marketing-commercial » et encore moins de professionnels uniquement dédiés à ces activités.

Pour autant, les commanditaires publics ou privés regrettent l'absence de démarches de communication de la part des organismes de formation. Il serait donc préférable, pour la plupart des prestataires de formation, de professionnaliser les dirigeants, les responsables pédagogiques, les responsables de projets - ou quelques formateurs - sur certaines activités stratégiques comme la prospection de marché, la démarche de présentation d'offre de prestations, l'analyse d'une demande, l'élaboration et la rédaction d'une réponse à appel d'offre, etc.

Les formations qui seront proposées dans cette famille d'activité ne doivent pas viser l'exhaustivité et un niveau de perfectionnement élevé, mais simplement s'attacher à proposer l'acquisition de compétences de base permettant d'organiser une démarche de développement commercial pro-active.

Toutefois, il serait réducteur de considérer qu'un déficit de compétences dans ce domaine explique à lui seul l'absence de pratiques de promotion : les disponibilités sont parfois faibles, notamment dans les organismes de petite taille, pour développer ce type de pratiques, et la commande publique occupe une part du marché suffisamment large pour assurer la pérennité de certains organismes.

Famille « Marketing – commercial »

Domaines d'activités	Missions
1. Conduire des négociations commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Prospecter un marché</i> - <i>Présenter son offre de service aux clients potentiels</i> - <i>Identifier les besoins et/ou analyser les demandes des prospects</i> - <i>Élaborer une proposition</i> - <i>Préparer la présentation orale de la proposition</i> - <i>Présenter oralement une proposition</i>
2. Gérer la fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Suivre les évolutions du marché (offres et demandes)</i> - <i>Élaborer une politique de Marketing Mix et l'actualiser</i> - <i>Organiser, coordonner et suivre l'effort de prospection, de représentation, de promotion et de « développement de réseaux »</i>
3. Analyser la demande et répondre aux appels d'offre	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Explorer et analyser la demande</i> - <i>Construire une architecture de proposition</i> - <i>Concevoir un dispositif de formation</i> - <i>Rédiger la réponse à l'appel d'offre</i>

Les activités inscrites en orange renvoient à des champs de compétences à développer.

13. Accompagner les dirigeants d'organismes de formation ou le personnel administratif dans le développement de compétences relatives à la gestion administrative et budgétaire des formations.

RECOMMANDATION	Contribuer à professionnaliser le secteur de la formation par le développement de compétences ciblées
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation + Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	Le développement des compétences

Les pratiques de management des directeurs d'organismes de formation se concentrent largement sur la gestion de l'organisme et l'animation des équipes pédagogiques. Certaines activités pourraient néanmoins être développées, comme l'évaluation du personnel, qui reste aujourd'hui une pratique informelle, voire inexistante dans la plupart des organismes.

Mais c'est essentiellement la gestion administrative, et surtout financière, qui pose de grandes difficultés aux dirigeants d'organisme de formation : ils ont souvent peu de personnels pour les accompagner dans la réalisation de ces tâches et reconnaissent se laisser facilement débordés par le volume et la complexité qu'elles représentent.

La plupart exprime en particulier un besoin de formation ou d'information sur les circuits financiers et sur la réglementation relative au domaine de la formation (budgets, FSE, bilans financiers, etc.)

Famille « Management – gestion d'un organisme »

Domaines d'activités	Missions
1. Assurer la gestion de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et piloter la politique commerciale - Gérer les activités des producteurs - Développer la politique de recherche et développement - Superviser la gestion financière de l'organisme - Contrôler la bonne application du droit dans les domaines financiers et de la gestion administrative des personnels et sous-traitants - Coordonner et animer la gestion des ressources humaines - Représenter l'organisme - Assurer la circulation de l'information
2. Manager une équipe de formateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le management quotidien de l'équipe de formateurs - Réguler le fonctionnement de l'équipe des formateurs - Entretien et développer les compétences des formateurs
3. Assurer la gestion administrative et/ou budgétaire des formations.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la partie administrative des relations commerciales - Assurer le suivi budgétaire et comptable des formations - Assurer la gestion administrative et logistique des formations

Les activités inscrites en orange renvoient à des champs de compétences à développer.

14. Optimiser les pratiques informelles d'apprentissage et de développement des compétences

RECOMMANDATION	Diversifier les modalités de développement des compétences
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITE	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

Des pratiques d'apprentissages informels (apprentissage réalisés en dehors des temps explicitement dédiés à la formation, au tutorat ou au compagnonnage) ont été identifiées dans la plupart des organismes de formation : lors de la réalisation d'une activité, dans le cadre de réunions de travail, etc.

Ce mode d'apprentissage permet aux structures de développer les compétences de leurs salariés, et notamment des nouveaux venus, à moindre coût. Toutefois, il peut largement être optimisé si la structure décide de s'en donner les moyens, faute de quoi l'apprentissage restera aléatoire. Ce positionnement facilitateur, qui conduit à repérer des organisations plus apprenantes que d'autres, suppose de mobiliser des comportements managériaux adaptés, des valeurs cohérentes, une organisation du travail pertinente, un système d'information dynamique. Il s'agit en particulier⁴⁸ :

- *d'identifier clairement au sein de l'organisme de formation les rôles, missions et activités de chacun de façon à favoriser une professionnalisation ancrée sur un cadre de référence et à faciliter l'identification personnalisée d'objectifs à atteindre.*
- *d'afficher le développement des compétences comme un enjeu fort pour la performance de la structure (affichage politique, pourcentage de la masse salariale dédié à la formation formelle...). Ainsi, le fait même de favoriser les formations formelles, de valoriser le professionnalisme et de reconnaître une certaine « noblesse » à l'acte même d'apprentissage encourage les pratiques d'autoformations et d'apprentissage « tout azimut ».*
- *de donner à chacun la possibilité d'accéder à un large éventail de ressources humaines et matérielles : ouvrages, logiciels, documents informatiques, tuteurs ou parrains identifiés, etc.*
- *de laisser aux salariés une certaine marge d'initiative et de souplesse dans l'organisation de leur travail. La confrontation à la difficulté, la prise de responsabilité sont généralement des situations génératrices d'apprentissage.*
- *d'encourager les collectifs de travail ouverts. La structure peut laisser aux individus la possibilité de se constituer en collectifs de travail relativement autonomes. En effet, le collectif de travail est particulièrement apprenant lorsqu'il s'est construit sur des affinités sélectives : par la complicité qu'il véhicule et le plaisir qu'il suscite, il place chacun dans une dynamique de coopération génératrice d'apprentissages.*
- *de développer les feedbacks informels et les évaluations formelles : sans écho sur sa pratique et sa "performance", il est difficile de s'évaluer et d'évoluer, d'infléchir ses façons habituelles de travailler. Les feedbacks informels après une intervention, l'animation d'un séminaire de formation ou après la réalisation d'une activité, et l'entretien annuel d'évaluation constituent des jalons pour les apprentissages professionnels informels.*

⁴⁸ Les développements qui suivent sont le fruit d'une recherche déclenchée fin 2000, par l'Association Interface-Recherche, responsable de la conduite globale du projet, en partenariat avec le Centre de Recherche Education-Formation de l'Université Paris X, qui en assure la direction scientifique. Elle a été menée en collaboration avec six organisations publiques et privées qui ont contribué à son financement. Il s'agissait, dans ce travail de deux années, d'identifier les apprentissages informels, afin de mieux en comprendre les mécanismes et d'en optimiser le développement dans les organisations.

15. Développer les dispositifs de formation semi-ouverts

RECOMMANDATION	Diversifier les modalités de développement des compétences
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITE	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

Entre l'apprentissage informel et la formation institutionnalisée, les dispositifs de formation semi-ouverts constituent un mode d'apprentissage à privilégier pour consolider dans la durée des compétences acquises selon un modèle plus classique. Ils peuvent être pratiqués « à l'interne » ou regrouper plusieurs organismes de formation. Trois axes sont plus particulièrement à investir par les organismes de formation guyanais :

- *Développer les pratiques de gestion des connaissances (knowledge management)* en vue, d'une part d'encourager la formalisation des expériences et des actions entreprises, d'autre part de conserver et de diffuser la mémoire de l'organisme (*a fortiori* lorsqu'il est confronté à un turnover important). Le knowledge management est à la frontière de la formation formelle et informelle dans la mesure où il est voulu et encouragé par la structure, tout en produisant des connaissances (base de données formalisant des expériences, contenus de formations, outils pédagogiques, etc.) qui vont être utilisées par le personnel de façon autonome. Les organismes de formation pourraient, à peu de frais, utiliser leur système informatique pour créer ce type de documents.
- *Multiplier les échanges de pratiques entre formateurs* et, plus largement, les actions d'information autour de pratiques et d'outils développés au niveau national. Ces échanges de pratiques peuvent se dérouler autant en interne qu'entre différentes structures, même si cette dernière formule soulève toujours le problème de la concurrence. En interne, cela se traduira par exemple par un retour ponctuel du formateur sur ce qu'il a développé et les limites qu'il a rencontrées dans les contenus livrés et les modalités pédagogiques utilisées. En externe, cela pourrait prendre la forme d'une participation à des regroupements de professionnels de la formation (APF, FFP...), qui sont autant de moments de veille, de partage et de modification de ses représentations professionnelles.
- *Recourir de façon plus systématique au tutorat et au compagnonnage* : plusieurs organismes pratiquent déjà ces formes d'apprentissage pour leur compte, mais celles-ci restent encore très largement tributaires des disponibilités du moment et de l'engagement consenti par le tuteur. Pourtant, cette forme de développement des compétences offrirait une solide garantie de pérennisation des savoirs, *a fortiori* dans des environnements marqués par la volatilité des ressources comme c'est le cas au sein des organismes guyanais.

16. Mettre en place un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) de branche

RECOMMANDATION	Diversifier les modalités de développement des compétences
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle
Niveau de PRIORITE	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle + Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

Le diagnostic réalisé et les préconisations qui en résultent font de l'EDDF une suite assez naturelle à ce contrat d'études prospectives. En effet, la profession pourra difficilement constituer un secteur d'activité à part entière tant que le professionnalisme des acteurs qui y interviennent reste confronté à des poches de compétences manquantes (cf. les fiches-action relatives au développement des compétences). Il est donc important d'accorder une place toute particulière à cet EDDF tant les enjeux qu'ils recouvrent détermineront largement l'évolution de la formation professionnelle en Guyane.

La mise en place d'un EDDF de branche semble être, pour une grande partie des organismes de formation rencontrés, l'unique voie permettant aux salariés de bénéficier de formations formelles. Mais la pertinence de cet EDDF suppose de réunir plusieurs conditions préalables à sa mise en œuvre :

- *Dresser un bilan (ou le réinvestir s'il existe) des expériences d'EDDF conduits en Guyane dans d'autres branches* : modalités de recueil des besoins, communication, association des professionnels concernés... Ce bilan s'attachera en particulier à analyser tous les dysfonctionnements rencontrés par les précédents EDDF dans une logique de démarche qualité.
- *Repérer, parmi les professionnels de la formation, ceux qui sont susceptibles de répondre aux besoins identifiés dans le cadre de l'EDDF*. Il serait dommage d'encourager la mutualisation et le recours à des expertises locales, sans les prendre en compte lorsque l'occasion se présente...
- *Distinguer, dans les dispositifs de formation et dans les objectifs de l'EDDF, deux publics cibles* : les « gros organismes » d'une part, qui ont les moyens de dédier une ou plusieurs personnes aux activités de communication, de marketing et d'ingénierie, et sont à cet égard susceptibles de viser l'acquisition de compétences relativement pointues ; les « petits et moyens organismes » d'autre part, qui vont privilégier davantage l'acquisition de compétences de base dans ces champs, dans une logique de polyvalence. Les contenus de formation et les modalités pédagogiques qui seront proposés seront nécessairement de nature différente.
- *Accompagner l'EDDF d'un véritable dispositif de communication sur les enjeux poursuivis et les modalités de mise en œuvre*. C'est bien souvent l'élément le plus fragile de ce type de dispositif. Il serait à cet égard opportun que l'ensemble de la profession soit invitée, dès le lancement de l'appel d'offre, à exprimer ses attentes et à faire part, selon elle, des conditions de réussite d'une opération de cette envergure.

17. Recenser les équipements disponibles en vue de développer des contrats d'utilisation partagée

RECOMMANDATION	Mutualiser les équipements et les moyens humains
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

La taille de la majorité des organismes de formation freine tout investissement matériel (locaux et ressources pédagogiques principalement). En outre, la précarité même du marché de la formation, qui offre au mieux une visibilité annuelle, accentue encore cette difficulté.

Pourtant, des équipements d'envergure existent qui sont, soit portés par des organismes qui en ont les moyens compte tenu de leur volume d'activités, soit développés de façon ciblée par des organismes de taille plus modeste au regard de leurs champs d'activité.

Il serait dommage que les besoins des uns ne rencontrent pas les ressources des autres dans le cadre d'un contrat d'utilisation partagée. Dans cette perspective, il serait opportun de :

- Réaliser une photographie de tous les équipements existants – salles de formation, matériels pédagogiques, moyens techniques...- en vue de donner à chacun la possibilité de solliciter ceux qui les détiennent dans le cadre d'un contrat *ad hoc*. Ce recensement serait naturellement limité à ce que les organismes sont prêts à partager sous réserve de contrepartie. Il permettrait de rentabiliser les équipements existants, pourrait encourager certains organismes à investir dans de nouveaux équipements du fait de cette perspective d'amortissement partagé, et contribuerait à renforcer la productivité pédagogique des opérateurs.
- Encourager, dans le cadre des appels à projet, le regroupement de plusieurs prestataires en vue de favoriser des synergies de moyens. La mutualisation se ferait alors au coup par coup, mais permettrait d'enclencher une dynamique d'échanges dans la durée.

18. Favoriser des rencontres régulières entre organismes de formation

RECOMMANDATION	Mutualiser les équipements et les moyens humains
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	La mutualisation des ressources humaines

Au-delà d'une démarche volontaire de structuration des organismes de formation en association, permettant de représenter de façon cohérente la branche vis-à-vis des commanditaires publics et privés, les organismes de formation guyanais se sont, jusqu'à présent, peu engagés dans une dynamique partenariale en dépit des intérêts qu'ils pourraient y trouver. Les dirigeants des OF disent à cet égard avoir trop peu d'occasions de prendre du recul et d'échanger dans un lieu propice à la réflexion individuelle et collective.

Les exemples de partage entre plusieurs organismes de formation (salon de la formation monté par l'APF, ateliers organisés dans le cadre du CEP...) ont pourtant suscité la satisfaction des professionnels de la formation. La vraie difficulté réside moins dans la participation des organismes à ce type d'échanges... que dans l'organisation des échanges eux-mêmes, même si le problème de la concurrence ne peut être ignoré. Il convient donc, en parallèle des efforts réalisés par l'APF, voire idéalement en lien étroit avec elle, d'envisager ces rapprochements de façon aussi légère que possible dans leur montage. Cela pourrait se traduire par :

- *La définition d'un planning annuel d'activités communes* : échanges d'expériences, perception de l'évolution du marché... Les thèmes de partage ne manquent pas : utilisation des NTIC en Guyane dans le cadre de la formation, innovations pédagogiques, simplification des procédures administratives à proposer aux commanditaires, élaboration d'une charte qualité... Ces rencontres pourraient avoir lieu trois fois par an et viser, au-delà d'un enrichissement mutuel et de partenariats plus ciblés entre OF, une publication commune destinée notamment aux commanditaires publics et privés.
- *La nomination d'un référent au sein de chaque organisme de formation, chargé des relations avec les autres OF*. Ce référent serait le point d'entrée de tout contact avec les autres organismes. Il pourrait notamment préparer, avec les autres référents, les rencontres évoquées ci-dessus. Plus largement, il aurait pour mission de constituer une fenêtre sur les autres organismes dans une perspective d'échanges et de partage. Dans les organismes de petite taille, ce référent pourrait être représenté par le directeur de l'organisme lui-même. Quelle que soit la configuration retenue, cette évolution n'aura de sens que si quatre à cinq organismes au moins décident de s'y engager. Même si ce chiffre peut sembler modeste, il constitue déjà un premier pas vers une logique de fonctionnement en réseau. Là encore, l'Association des Professionnels de la Formation constituerait une assise confortable pour développer ce type de pratique.

19. Faciliter le recrutement par une mutualisation des ressources et des besoins

RECOMMANDATION	Mutualiser les équipements et les moyens humains
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTÉ	Élevé
Relatifs à la GRH	

Le recrutement de formateurs, de consultants et de responsables pédagogiques est aujourd'hui difficile : les compétences sont rares, le personnel diplômé (de second ou troisième cycle en psychologie, en gestion des ressources humaines et en ingénierie de formation notamment) manque, les besoins des organismes de formation sont peu connus des structures d'aide à l'emploi (ANPE, Mission Locale, etc.). La mutualisation des ressources et des besoins pourrait constituer une réponse adéquate aux problématiques de recrutement que connaissent les organismes de formation guyanais :

- *Recenser, centraliser et diffuser aux acteurs pertinents les besoins de compétences des organismes de formation* (un premier recensement a déjà été effectué dans le cadre du CEP). Ce recensement pourrait être réalisé et actualisé par le CARIF-OREF ou par l'APF, qui centraliserait l'information et la diffuserait aux acteurs de l'insertion (ANPE, Mission Locale, Assedic, etc.) et de la formation initiale (rectorat, université, centre de formation des chambres consulaires). Ce recensement permettrait ainsi un accroissement de la visibilité sur les besoins qualitatifs et quantitatifs de compétences du secteur de la formation et encouragerait la mise en place de dispositifs de formation initiale ou continue adaptés.
- *Recenser les ressources humaines des organismes de formation*. Un fichier des formateurs pourrait être géré par le CARIF, regroupant les CV des formateurs et constituant un vivier - actualisé chaque trimestre ou semestre - des compétences disponibles, ou au moins existantes sur le marché de la formation.
- *Encourager la création d'une association de formateurs*. Celle-ci pourrait permettre de lutter efficacement contre la précarité par la création d'un réseau reprenant le fonctionnement d'une agence d'intérim : des ressources disponibles rapidement pour des missions de durée déterminée à l'avance.

20. Fidéliser par une politique de rémunération et de carrière intéressante

RECOMMANDATION	Fidéliser le personnel des organismes de formation
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	La fidélisation du personnel

On touche ici un point particulièrement sensible, tant les questions de rémunération et de carrière rencontrent, notamment au sein des plus petits organismes, de vraies contraintes. Pour autant, des voies d'amélioration sont possibles. Elles ne régleront pas tout mais devraient permettre, pour ceux qui s'y engageront, d'améliorer la fidélisation de leurs personnels à travers deux types d'action :

- *Proposer un intéressement aux résultats.* Il s'agit moins de susciter une motivation financière, même si celle-ci a toute sa raison d'être, que d'impliquer pleinement les salariés dans la vie de la structure. De ce point de vue, et sans verser dans une logique de rémunération variable, les directeurs d'OF pourraient proposer aux salariés d'être associés aux résultats de l'organisme à la lumière de certains critères (nombre de jours de formation animés dans l'année, développement de nouvelles prestations, participation à la diffusion des compétences en interne, développement de nouveaux contrats...). À titre indicatif, les SARL bénéficient depuis un an d'une nouvelle mesure permettant aux salariés d'être actionnaires en industrie. Ces actions, qui s'éteignent lors de la rupture du contrat et sont sans valeur financière, permettent aux salariés de bénéficier d'une partie des dividendes réalisés par l'organisme sur la base de critères pré-établis.
- *Permettre aux salariés d'envisager, dès leur arrivée, leurs perspectives d'évolution au sein de l'organisme de formation* (prise de responsabilité, évolution professionnelle, évolution statutaire, évolution de salaire, etc.). Cet élément peut être déterminant dans la fidélisation des salariés, davantage encore lorsqu'il s'agit d'un secteur où la précarité des emplois est importante. Savoir qu'il existe des perspectives d'évolution, sans que celles-ci ne s'inscrivent forcément dans un cadre contractuel – la grande majorité des organismes de formation n'a pas assez de visibilité pour prendre ce type d'engagement - peut largement contribuer à la motivation du salarié, même si les évolutions sont réduites (prendre en charge un projet, assurer la formation de nouveaux arrivants, etc.).

21. Fidéliser par une politique de développement des compétences attractive

RECOMMANDATION	Fidéliser le personnel des organismes de formation
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITE	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	La fidélisation du personnel

Il s'agit là d'un levier de motivation parmi d'autres, mais qui revêt une acuité particulière au regard des problèmes d'emploi en Guyane. Bien sûr, le développement de l'employabilité pose des problèmes de nature différente qui sont autant d'obstacles à sa mise en œuvre. Des pistes d'action existent pour, en partie tout au moins, dépasser ces limites :

- *Proposer des formations de formateurs dès l'intégration du nouvel arrivant.* Les organismes de formation ont souvent exprimé leurs réticences à former les personnes qu'ils venaient de recruter par crainte d'un départ prématuré de la personne et, de fait, d'un investissement non rentabilisé. Pourtant, cet écueil pourrait être en partie évité en proposant au salarié formé de rester dans l'organisme une certaine période en contrepartie de la formation qui lui est proposée. Au-delà de cet engagement partagé, l'organisme enverrait ainsi un signe fort au nouveau recruté, susceptible de contribuer à le fidéliser.
- *Mettre en place des pratiques systématisées de tutorat ou de parrainage.* Les organismes de formation guyanais pourraient opportunément faire de l'intégration une étape à part entière et fondamentale de leur processus de recrutement. Cette étape détermine largement les relations entre le salarié et l'organisme. La désignation d'un parrain ou d'un tuteur identifié telle qu'elle se pratique déjà dans certains organismes, ou la présentation de plusieurs personnes ressources, garantirait largement la qualité de cette intégration. Le tutorat permettra au nouvel arrivant de se sentir intégré rapidement, de se former en interrogeant son tuteur et d'être plus vite opérationnel grâce à la présence de son binôme sur des activités complexes ou nouvelles. En outre, développer le tutorat ou le parrainage contribuera à créer un collectif de travail généralement plus solidaire et attentif.
- *Faciliter l'accès aux ressources matérielles et humaines et autoriser des temps d'autoformation.* Favoriser le développement personnel de compétences en donnant au salarié une certaine « liberté d'apprendre » est une façon de lui indiquer que la relation salarié/employeur ne repose pas uniquement sur une logique de « force de travail contre rémunération » : l'organisme peut offrir au salarié du temps, des connaissances, des moyens et lui permettre ainsi d'accroître son employabilité. Bien évidemment, ces éléments ne suffisent pas à fidéliser ses salariés ; pour autant, si on les néglige, ils peuvent être à l'origine de démotivation, souvent elle-même à l'origine des départs de personnel.

22. Fidéliser par un environnement de travail enrichissant et agréable

RECOMMANDATION	Fidéliser le personnel des organismes de formation
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITE	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	La fidélisation du personnel

La qualité de l'environnement professionnel comme facteur de motivation n'est pas une donnée nouvelle. Pourtant, elle tend parfois à être oubliée ou même seulement sous-estimée, alors qu'elle constitue un vecteur important d'engagement. L'amélioration de l'environnement peut prendre différentes formes :

- *Investir davantage de temps sur le management d'équipe.* Les directeurs de la grande majorité des organismes n'ont pas, aujourd'hui, les moyens de consacrer une part importante de leur temps au management compte tenu des différentes activités auxquelles ils doivent faire face. Pour autant, ils pourraient faire davantage appel à des centres de gestion agréés, en particulier pour la gestion de la paie et la comptabilité. Le coût, certes bien visible, de cette externalisation, contribuerait à développer de véritables pratiques managériales susceptibles, à terme, d'offrir un retour sur investissement. Dans la même perspective, les dirigeants pourraient utilement profiter d'actions de formation courtes et ciblées à la gestion administrative, comptable et financière.
- *Reconnaître aux personnels différentes sources de motivation... et se donner les moyens d'y répondre.* Les différentes études sur le travail réalisées au cours des trois dernières années indiquent clairement, avec une tendance toujours à la hausse, l'importance accordée par les salariés au confort, à l'ambiance et au cadre de travail. Ces aspects constituent d'ailleurs aujourd'hui le premier critère des jeunes diplômés dans leur choix d'une entreprise. Cette tendance recouvre des dimensions aussi variées que l'autonomie dans le travail, la reconnaissance, la possibilité d'apprendre ou encore la qualité des échanges avec l'équipe de travail. Ces données soulignent donc la nécessité pour tout dirigeant d'organisme de formation d'accorder une place prépondérante aux éléments qui permettent de favoriser les échanges et d'enrichir le quotidien au travail : ambiance conviviale et décontractée, séminaires internes ludiques, déjeuners collectifs, salles de travail accueillantes, etc.
- *Soutenir le statut de travailleur indépendant, par exemple en encourageant la mise en place d'un GIE ou en proposant un accompagnement sur les questions de gestion.* Il s'agit d'une perspective ambitieuse, mais intéressante car susceptible d'offrir un juste milieu entre une fidélisation difficile et une volatilité des ressources sur le marché toujours coûteuse. Plus les vacataires, personnes en CDD et autres professionnels au statut précaire auront les moyens d'exercer leur métier dans de bonnes conditions professionnelles, plus la qualité de leur travail au sein des organismes devrait être renforcée.

23. Développer les approches centrées sur la qualité

RECOMMANDATION	Améliorer les relations fonctionnelles entre commanditaires publics et organismes de formation et la qualité des processus administratifs et financiers. Développer des démarches garantissant la qualité des prestations
THÉMATIQUE	L'offre de services
Niveau de PRIORITÉ	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

Cet objectif présente deux avantages : d'une part, il offre aux commanditaires une base de référence de ce qu'ils peuvent attendre des OF en termes de qualité des prestations ; d'autre part, il permet de développer une dynamique d'échange et de co-production au sein des OF guyanais.

L'engagement des OF sur la voie d'une démarche qualité se traduirait par deux types d'actions :

- *Rédiger une charte « qualité » garantissant aux commanditaires la réalisation et la qualité de certains types de prestations.* Cette charte serait l'occasion pour les OF souhaitant s'y engager de garantir à leurs clients une prestation de qualité et de leur fournir, par là même, un critère de sélection supplémentaire (OF proposant ce type de garantie et les autres). Les engagements pourraient, à titre indicatif, concerner des éléments comme : proposer pour une même action de formation un interlocuteur unique, évaluer à six mois ou un an les effets d'une formation, garantir le respect des échéances, etc. Cette charte pourrait se concevoir de façon évolutive, avec une première mouture « à grosses mailles » permettant d'associer aussi largement que possible les organismes intéressés, puis des améliorations successives en vue de parvenir à une charte suffisamment précise pour rivaliser avec les démarches de certification. Pour ne pas se réduire à une simple déclaration d'intentions, comme c'est parfois le cas pour ce type d'engagement, son contenu pourrait être élaboré à la suite d'échanges entre commanditaires et OF. Il s'agirait de mettre en place un groupe de travail composé de commanditaires et d'organismes de formation, afin de confronter les attentes des uns et les engagements des autres, puis pour les OF seuls cette fois, de reprendre cette « matière première », pour élaborer la charte.
- *Créer une instance paritaire (professionnels, commanditaires publics, entreprises privées) de labellisation.* Cette instance paritaire serait chargée d'évaluer les organismes de formation et leur capacité à respecter les engagements définis dans la charte. Chaque organisme pourrait ainsi être évalué tous les trois à quatre ans en vue de voir son « habilitation » reconduite.

24. Encourager les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience

RECOMMANDATION	Développer des démarches garantissant la qualité des prestations
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle – La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITE	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

En Guyane comme en métropole, les professionnels de la formation sont souvent issus d'un autre secteur d'activité et ne détiennent qu'exceptionnellement des diplômes ou des qualifications correspondant à la profession qu'ils exercent. Encourager leurs salariés à s'inscrire dans des démarches de Validation des Acquis de l'Expérience constitue pour les dirigeants d'organismes de formation :

- un moyen de fidéliser leurs salariés en reconnaissant leurs compétences et en leur donnant les moyens de les développer et des les valoriser
- un atout commercial garantissant à leurs clients un professionnalisme reconnu.

Les organismes de formation peuvent encourager ces démarches à trois niveaux :

- *Communiquer et informer les salariés sur les enjeux de la VAE.* Les dirigeants d'organismes de formation peuvent trouver un avantage concurrentiel considérable à disposer de formateurs détenant des qualifications supérieures. Ils ont donc tout intérêt à inciter les salariés dans la réalisation de ce type de démarches, en leur présentant leurs enjeux respectifs : meilleure employabilité du salarié, possibilité d'évolution professionnelle interne, valorisation du professionnalisme de l'organisme de formation, etc. Au-delà de la présentation des enjeux de la VAE, les dirigeants peuvent engager une campagne d'information et de communication sur les procédures de validation, qui malgré leur simplification par la loi de modernisation sociale de décembre 2001, restent parfois complexes.
- *Accompagner les salariés dans leur démarche de VAE.* L'accompagnement des salariés peut se décliner à différents niveaux. Les organismes de formation peuvent tout d'abord accompagner la VAE de leurs salariés d'un point de vue financier, dans la mesure où le financement de cette démarche est intégré aux obligations légales de dépenses de formation. Mais cet accompagnement peut également se traduire par une collaboration approfondie avec le salarié : élaboration d'un portefeuille de compétences, recherche d'attestations d'acquis, élaboration du dossier, préparation du candidat à la soutenance orale, etc.
- *Encourager ces pratiques par l'élaboration de critères de recrutement ou d'évolution interne plus sélectifs.* Les dirigeants d'organisme disposent d'un troisième levier d'action pour inciter les salariés de leur structure et, plus généralement, les professionnels de la formation guyanais à recourir à la VAE : faire de la détention de diplômes, de titres ou de CQP un critère de sélection. Ce critère peut être privilégié lors de recrutement externe mais également en interne, dans le cadre des évolutions de carrière (par exemple, le poste de responsable pédagogique peut être promis à un formateur expérimenté à condition qu'il fasse reconnaître ses acquis professionnels).

25. Affiner et renforcer l'orientation des publics en amont de la formation

RECOMMANDATION	Revoir l'articulation entre orientation et formation
THEMATIQUE	Les bénéficiaires de la formation
Niveau de PRIORITE	Indispensable
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

Les dispositifs d'orientation en amont des formations semblent actuellement constituer le maillon faible du système d'accueil et d'insertion guyanais. C'est pourtant une phase primordiale, qui participe souvent de la réussite ou de l'échec du processus ensuite mis en place : reprise de scolarité, formation, insertion professionnelle.

- *Mettre en place une structure de coordination qui garantisse à chaque bénéficiaire la possibilité de construire un parcours de qualification, de certification ou plus simplement de mise en place d'un projet professionnel comprenant les étapes d'orientation, de formation, de validation des compétences et d'aide au placement.* Il faudrait coordonner l'action des organismes orienteurs et placeurs, les prestations des organismes de formation et les processus de validation des acquis. Le droit à la construction du parcours de qualification pourrait prendre la forme du PAP/ND déjà expérimenté en métropole pour les demandeurs d'emploi et d'un droit financé par l'AGEFOS - PME et les entreprises pour les actifs occupés.
- *Distinguer trois niveaux d'orientation possibles – orientation professionnelle, orientation en formation, orientation sociale – de façon à ce que la formation ne soit qu'une voie d'évolution parmi d'autres.* Cela peut sembler évident ; pourtant, le marché de la formation guyanais semble aujourd'hui porter seul le poids de l'orientation, qu'elle soit formative, professionnelle ou sociale. Il serait opportun de clarifier le rôle que peut jouer un organisme de formation dans le cadre d'une orientation, mais également d'en identifier les autres catégories d'acteurs (plateforme d'insertion et de mobilisation, psychologues, assistantes sociales, éducateurs, association, entreprises, etc.). Au-delà de cette clarification des rôles, les commanditaires publics pourraient s'obliger à davantage solliciter la seconde catégorie d'acteurs et informer les bénéficiaires de leur existence et de leur fonctions (accompagnement économique et social, orientation professionnelle, aide et soutien psychologique, construction de projet, etc.).
- *Définir des catégories de publics en fonction de la nature des difficultés (sociales, professionnelles, économiques...) qu'ils rencontrent plutôt que du « statut » administratif (DE, DELD, handicapé, jeune en difficulté...) qui leur a été attribué.* La répartition actuelle des fonds de la formation impose aux commanditaires publics une gestion cloisonnée des bénéficiaires relative à leur âge (jeunes de moins de 25 ans gérés par la Région, en partenariat avec les missions locales et les PAIO), et à leur statut professionnel et social (DE, DELD gérés par l'ANPE, les ASSEDIC et la DDTEFP, RMIstes par l'ADI, travailleurs handicapés par l'AGEFIPH, contrat emploi solidarité par le FLES, etc.). Il serait prématuré d'espérer aujourd'hui la disparition de ce type de cloisonnement ; en revanche, parallèlement à cette catégorisation administrative pourrait être envisagée une distinction des publics selon les difficultés économiques, sociales, psychologiques ou professionnelles qu'ils rencontrent afin de les orienter vers les acteurs de l'insertion les plus adaptés.

26. Adapter les dispositifs de formation aux caractéristiques des bénéficiaires, tant sur le déroulement du parcours de formation que sur le contenu et les modes pédagogiques investis

RECOMMANDATION	Revoir l'articulation entre orientation et formation
THÉMATIQUE	Les bénéficiaires de la formation
Niveau de PRIORITE	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	Les modalités de professionnalisation

Cette préoccupation se traduit déjà aujourd'hui par une tendance à l'individualisation des parcours de formation et une attention particulière accordée par les commanditaires aux problématiques de l'évaluation des dispositifs. Cette individualisation reste néanmoins concentrée sur le dispositif de formation et ne dépasse que rarement le cadre pédagogique.

L'ensemble du système d'orientation, de formation, d'insertion sociale et professionnelle reste aujourd'hui cloisonné et les différents acteurs qui le composent centrés sur leurs problématiques spécifiques.

Une coordination et une coopération accrue entre les différents acteurs investis pourraient être envisagées en amont du dispositif, par une co-construction de projet lors de la détection de publics potentiellement bénéficiaires, pendant la formation par un suivi des stagiaires et des modalités pédagogiques adaptées à leurs besoins, en aval par une évaluation complète et partagée des dispositifs d'orientation, de formation et d'insertion.

- *Renforcer les relations entre les organismes de formation et les cellules d'orientation et responsabiliser le système d'orientation en l'associant au parcours du bénéficiaire.* Il s'agit ici de décroisonner l'insertion professionnelle, l'insertion par la formation et l'orientation économique, psychologique et sociale. Bien évidemment, ces recommandations ne conviennent pas à l'ensemble des dispositifs et certaines structures d'orientation réalisent déjà un suivi régulier de leurs bénéficiaires, placés en formation. Pourtant, les organismes de formation « héritent » parfois de stagiaires qui ont bénéficié d'une orientation ou d'un accompagnement social, sans qu'une réflexion commune autour du projet du bénéficiaire soit effectuée. Cette réflexion commune permettrait de proposer des parcours individualisés, plus adaptés au projet et aux capacités des bénéficiaires. En outre, ces partenariats seraient l'occasion de décharger d'une part des responsabilités les organismes de formation, en intégrant le système d'orientation au cœur du dispositif (parrainage, réunions, suivis, entretiens individuels, etc.) ; les différentes structures composantes du système seraient donc évaluées, au même titre que les OF, sur les résultats et les effets des dispositifs mis en œuvre.
- *Permettre l'individualisation des actions de formation en augmentant les coûts horaires et en acceptant de financer toute ou partie de l'ingénierie de parcours individualisés.* La réalisation de parcours individualisés telle qu'elle est évoquée dans le paragraphe précédent ne peut être effectuée, a fortiori si elle implique une collaboration entre plusieurs acteurs, sans un accroissement du coût du dispositif. Le coût horaire actuel est rarement lié à la réelle complexité

des objectifs à atteindre, il est parfois même inversement proportionnel au niveau de complexité. Ce paradoxe encourage d'ailleurs certains organismes de formation à privilégier une approche collective en sachant que cette solution n'est pas adaptée. Pour inciter les organismes à privilégier des parcours individualisés, il serait nécessaire d'abandonner le système de financement en heure/stagiaire au profit d'un budget par proposition ou projet, dans lequel la complexité de mise en œuvre serait prise en considération.

- *Définir conjointement des critères de suivi et d'évaluation des dispositifs de formation.* La définition de critères de suivi et d'évaluation pourrait être réalisée conjointement entre commanditaires, prestataires d'orientation et prestataires de formation. À titre indicatif, les critères de suivi pourraient être : taux de réussite à un examen, taux d'insertion professionnelle, nombre de stagiaires ayant abandonné la formation en cours, taux de présence aux réunions d'orientation et aux bilans personnels, taux de satisfaction des stagiaires, etc. Cette réflexion conjointe aboutirait ainsi à l'élaboration de critères réalistes et partagés, et permettrait à chaque catégorie d'acteurs, en accord avec les autres, de déterminer son niveau de responsabilité par rapport aux différents critères. Pour être véritablement opérationnels, les critères devront être utilisés lors de l'évaluation des résultats et des effets de la formation, mais aussi tout au long du dispositif, comme indicateurs de tableaux de bord. Ils permettront, le cas échéant, de procéder aux ajustements nécessaires et de revoir le parcours de formation du bénéficiaire si les objectifs visés ne peuvent être tenus.

27. Appréhender de façon globale le projet des bénéficiaires pour leur proposer des formations ciblées et réalistes

RECOMMANDATION	Revoir l'articulation entre orientation et formation
THEMATIQUE	Les bénéficiaires de la formation
Niveau de PRIORITE	Nécessaire
Catégorie d'ACTEURS	Organismes de formation
Degré de DIFFICULTE	Faible
Relatifs à la GRH	

La surreprésentation de la commande publique sur le marché de la formation implique une appréhension particulière du bénéficiaire, qui se trouve, de fait, client « indirect » du système. En effet, la commande publique induit nécessairement une présence importante d'intermédiaires (ANPE, DDTEFP, ASSEDIC, ADI, Mission locale, Conseil Régional, etc.) entre le stagiaire et l'organisme prestataire.

Cette forme d'achat de formation peut, par son fonctionnement même (gestion financière et administrative, multiplicité des acteurs institutionnels, etc.) conduire à une exclusion - ou à une prise en compte partielle - du bénéficiaire direct dans les phases amont et aval de la formation (étude de besoin, ingénierie, évaluation des résultats et des effets).

Cet objectif vise donc à replacer le bénéficiaire, qui reste le premier client du système formation, au cœur du dispositif, en renforçant notamment les phases d'analyse des besoins. Ce recentrage autour du bénéficiaire peut se concrétiser autour de trois éléments : une implication des bénéficiaires dans l'analyse des besoins de compétence à développer, une étude approfondie de leurs projets personnel et professionnel, des enquêtes de terrain, appréhendant leur environnement social, géographique, et économique.

- *Impliquer les bénéficiaires directs des formations dans l'analyse des besoins de compétences.* S'il est nécessaire de déterminer plus précisément les besoins des organisations (entreprises privées, publiques, administrations, etc.) en termes de compétences, il est également indispensable de prendre pleinement en compte les projets des bénéficiaires potentiels de la formation et les compétences qu'ils souhaitent et peuvent développer. C'est à cette condition que l'on garantira le réalisme des orientations qui se dégageront des études de besoins.
- *Etudier les besoins des bénéficiaires de façon approfondie (étude du projet personnel et professionnel, difficultés économiques, sociales, psychologiques, etc.) dans l'optique d'apporter une réponse globale qui dépasse le strict cadre de la formation (solicitation d'associations, de plateformes, etc.).* Si ce travail est déjà réalisé par les structures d'orientation, l'éclatement des opérateurs et parfois même leur cloisonnement rendent difficiles une réponse globale et cohérente.
- *Recueillir les besoins régulièrement sur le terrain de façon à proposer aux bénéficiaires des formations adaptées.* La systématisation de l'analyse de terrain (réalisée par les organismes de formation et / ou les commanditaires par l'intermédiaire du CARIF/OREF) constituerait sûrement l'unique moyen d'ancrer les projets des bénéficiaires et les objectifs de formation dans la réalité de leur environnement (économique, géographique, familial, social, etc.). Cette analyse de terrain peut prendre des formes différentes : rencontre avec les bénéficiaires de la formation en amont pour déterminer la viabilité de leur projet, étude sur le secteur géographique ou le secteur d'activité dans lequel le projet est envisagé, observation des sites (notamment dans les milieux ruraux pour s'assurer de l'adaptabilité du programme à l'environnement des stagiaires), etc.

28. Renforcer l'articulation entre les différents systèmes de formation

RECOMMANDATION	Structurer la branche formation – Revoir l'articulation entre orientation et formation
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	

L'amélioration du dispositif orientation-formation passe également par une meilleure articulation des dispositifs de formation entre eux : passerelle entre formation initiale et formation continue, passage d'une formation non qualifiante à une formation qualifiante, évolution d'une formation insertion sociale à une formation insertion professionnelle.

Si les avis sur le rôle respectif des différents organismes formateurs sont partagés (« la FPC doit-elle aujourd'hui pallier les lacunes de la formation initiale ou, au contraire, privilégier sa finalité première ? »), leur articulation en termes de complémentarité ou de substitution mérite d'être interrogée.

- Développer les échanges et les partenariats entre prestataire de formation continue et prestataire de formation initiale. Il s'agirait par exemple de monter régulièrement des groupes d'échanges, réunissant des organismes de formation, le rectorat et les instituts consulaires de formation pour cibler les difficultés rencontrées par les jeunes et concevoir des actions de formation en lien direct avec ces difficultés (contenu et pédagogie). Ces partenariats pourraient également aboutir, grâce à une lisibilité supérieure des prestations proposées, à une meilleure orientation du jeune à l'issue de sa formation initiale. En allant plus loin dans la logique de partenariat, le projet de regroupement interconsulaire (CCIG, Chambre des métiers, chambre d'agriculture), pourrait permettre de proposer une carte scolaire globale, du préapprentissage au BTS.
- Développer les formations diplômantes et les démarches de certification. Seuls les organismes consulaires, les GRETA, l'AFPA, et quelques gros organismes proposent des formations aboutissant à l'obtention d'un diplôme national ou d'un CQP. Étant donné le contexte démographique guyanais, ces organismes n'ont pas les capacités d'accueil suffisantes pour former la totalité des jeunes. Ceux qui n'ont pu bénéficier de ces formations se voient parfois dispenser le même type de prestations que leurs congénères, sans obtenir de certification au final. Il semble donc essentiel que les commanditaires publics, les organismes de formation initiale et continue et les branches professionnelles s'interrogent sur les modalités de développement des démarches de certification, afin de garantir aux jeunes une égalité d'accès aux dispositifs diplômants et la possibilité d'une employabilité supérieure.

29. Développer la représentativité de la branche formation autour de l'APF

RECOMMANDATION	Structurer la branche formation
THÉMATIQUE	La structuration de la branche professionnelle
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Branche professionnelle
Degré de DIFFICULTE	Moyen
Relatifs à la GRH	

Chacun s'accorde à reconnaître que l'Association des Professionnels de la Formation est un catalyseur, un lieu de mutualisation, de coordination et de représentation. Elle constitue encore aujourd'hui l'élément moteur de la structuration de la branche. Certains regrettent cependant « l'essoufflement » de cette structure dont la définition des finalités mérite sans doute d'être actualisée, étendue, clarifiée.

Il s'agirait ainsi de favoriser :

- une dynamique permettant aux organismes de formation de développer les zones de coopération et de mutualisation, en identifiant les zones où les contraintes liées à la concurrence ne jouent pas.
- le renforcement d'une structure de représentation au sein des instances politiques et économiques Guyanaises.

Pour cela, l'APF, dans sa structure actuelle, pourrait mettre en place une série d'ateliers regroupant ses adhérents et, occasionnellement, des interlocuteurs externes (commanditaires publics, entreprises privées, experts, etc.) permettant de redéfinir :

- Les missions et délégation de l'APF.
- Une charte d'adhésion.
- Un plan d'action de représentation et de communication sur les autres branches.
- Les modalités de mise en place de banques de données.
- Les moyens et la planification de ces actions.

La production de ces ateliers ferait l'objet d'une validation en Assemblée Générale, puis d'une communication auprès des OF non adhérents, comme des autres acteurs du marché de la formation (commanditaires, clients potentiels...).

30. Améliorer la gestion administrative des contrats passés avec les OF

RECOMMANDATION	Améliorer les relations fonctionnelles entre commanditaires publics et organismes de formation et la qualité des processus administratifs et financiers
THÉMATIQUE	La gestion de l'organisme de formation
Niveau de PRIORITÉ	Souhaitable (" de confort ")
Catégorie d'ACTEURS	Commanditaires
Degré de DIFFICULTE	Élevé
Relatifs à la GRH	

La complexité et la lourdeur des procédures administratives (lors de la création d'un OF, dans le cadre de réponses aux appels d'offre ou lors de la constitution d'un projet), ainsi que les difficultés de trésorerie (délais de paiement) constituent des éléments de contrainte qui fragilisent fortement les organismes de formation. En outre, ces éléments altèrent la relation commanditaires / prestataires, qui se trouve d'office centrée sur une gestion essentiellement logistique des projets. Certaines pistes d'amélioration pourraient être envisagées, telles que :

- Créer des guichets uniques et/ou diminuer les circuits de financements, afin d'éviter les retards de paiement et l'obligation de doubles procédures (ce qui suppose, a minima, de revoir la circulation de l'information des commanditaires et, plus largement, de développer le partenariat).
- Optimiser la gestion des pièces administratives fournies par les OF de façon à ne pas avoir à demander plusieurs fois les mêmes documents à un prestataire, pour une même action.
- Adapter les effectifs traitant administrativement les achats de façon à éviter les situations de blocage liées à l'absence d'une personne (meilleure gestion des flux d'activité, développement de la polyvalence...)
- Identifier pour chaque programmation une personne chargée de l'animer et de la coordonner.
- Développer des programmations pluriannuelles de formation pour les appels d'offre exigeant un investissement humain, matériel ou pédagogique significatif afin de permettre aux OF d'avoir une visibilité sur les moyens à mettre en œuvre et les ressources humaines à mobiliser.
- Préciser, dans chaque appel d'offre et convention passée avec un OF, les coordonnées des interlocuteurs administratifs et techniques référents (au niveau du commanditaire et du prestataire)
- Créer une structure technique de coordination entre commanditaires publics. Cette structure permettrait de faciliter l'interface entre financeurs publics et OF, de suivre et d'évaluer les actions, de donner un avis technique en amont des choix d'intervenants et d'aider à la formalisation des projets par zones, bassins ou branches. L'exemple des coordinateurs de zones mis en place dans certaines régions de métropole pourrait être étudié et repris.

ANNEXES

1. Outil « Écosystème »
2. Liste des documents étudiés en phase 1 et 2

Outil « Écosystème »

L'écosystème : un outil de management des compétences

L'écosystème permet aux dirigeants des organismes de formation d'avoir une vision stable des activités réalisées ou des domaines de compétences maîtrisés par le personnel de sa structure, tant d'un point de vue individuel que d'un point de vue collectif.

Il peut alors réagir aux différents événements qui se produisent dans toute organisation et/ou les anticiper : arrêt maladie, congés maternité, démission, perte de motivation, recrutement, acquisition de nouveaux domaines de compétences... d'un collaborateur ; émergence de nouvelles activités, variation de la charge de travail sur tout ou partie des activités.

C'est notamment en « manageant » les compétences, *c'est-à-dire en diagnostiquant les écarts de compétences liés à ces événements puis en recherchant des ajustements (recrutement, mobilité interne ou externe, formation et gestion de carrière principalement)*, qu'il fera face à ces événements dans de bonnes conditions.

Comment réaliser le positionnement du personnel sur la grille écosystème ?

LE DIAGNOSTIC DES BESOINS ACTUELS OU A VENIR DE LA STRUCTURE

Le *diagnostic vertical* (par collaborateur)

1. Repérer, pour chaque collaborateur, les événements actuels ou susceptibles de se produire, modifiant la maîtrise de ses compétences, à la hausse comme à la baisse : démission, arrêt maladie, congés maternité, perte de motivation, acquisition de nouveaux domaines de compétences...

Le *diagnostic horizontal* (par domaine de compétences ou par activités)

2. Identifier, pour chaque activité, les événements actuels ou susceptibles de se produire, modifiant l'éventail des compétences nécessaires, à la hausse comme à la baisse.

La *synthèse*

3. Recenser le nombre de personnes réalisant correctement cette activité ou maîtrisant ce domaine de compétences
4. Identifier le nombre idéal de personnes qui devraient maîtriser ce domaine de compétences ou réaliser cette activité (polyvalence souhaitée, charge de travail représentée par ce domaine de compétences...)
5. Indiquer le cas échéant l'écart, positif ou négatif, entre le réel et le souhaitable

La *cible*

6. Pour chacune des activités ou des compétences faisant l'objet d'un écart, hiérarchiser celles devant être en priorité « ajustées ».

Les *leviers d'action*

Le Directeur d'une structure possède principalement trois leviers d'action pour opérer les ajustements nécessaires au regard des écarts constatés dans le diagnostic : la mobilité, le recrutement, la formation.

Comment réaliser le positionnement du personnel sur la grille écosystème ?

L'AJUSTEMENT DES ECARTS CONSTATES OU A VENIR

La mobilité ou la réorganisation du travail

1. Repérer, pour chaque collaborateur, quels sont les domaines de compétences qu'il pourrait investir et ceux dont il pourrait se départir en fonction de sa charge de travail, de sa motivation et de sa disponibilité à acquérir ce domaine de compétences.

Le Directeur doit avoir à l'esprit trois conditions de réussite dans cet exercice :

D'une part, un « jeu de dominos » peut rapidement se produire : si tel collaborateur acquiert progressivement tel domaine de compétences, il devra se décharger de tout ou partie de tel autre domaine de compétences. Celui-ci devra à son tour être investi, si la charge de travail le justifie, par un autre collaborateur. Il faudra donc s'attacher à éviter des « parties de dominos » trop complexes.

D'autre part, le Directeur devra veiller à maintenir une certaine équité dans l'écologie humaine de son système. Plusieurs personnes peuvent être intéressées par l'acquisition d'un nouveau domaine de compétences, a fortiori lorsqu'il a un impact sur la rémunération. Le Directeur devra donc s'attacher à donner du sens à ses décisions à tout ou partie du collectif impliqué par ces évolutions. Le management des compétences exige tout particulièrement un dialogue et un partage de sens importants.

Enfin, chaque mouvement de compétences en interne nécessite souvent un effort d'apprentissage. Cet apprentissage peut être tout à fait informel (la personne apprend « sur le tas »...), semi-ouvert (un tuteur l'aide à acquérir les compétences manquantes...) ou classique (suivi d'une formation à distance et/ou en présentiel). Dans chacun de ces cas de figure, le Directeur doit avoir à l'esprit que l'acquisition de nouvelles compétences, outre son caractère aléatoire, coûte du temps et parfois de l'argent. Ce coût peut peser dans le choix du levier d'ajustement.

Le recrutement

2. Si des moyens sont disponibles, c'est le plus souvent la solution de facilité. La fiche du poste à pourvoir reprend tout ou partie des domaines de compétences à développer. Les actions de mobilité ou de formation sont en principe écartées.

Le Directeur doit prendre en compte trois conséquences possibles à la décision de recruter :

Le recrutement est toujours un risque : la « greffe » du nouveau recruté peut ne pas prendre, socialement et professionnellement. C'est donc une décision lourde.

S'il s'agit simplement de couvrir les écarts de compétences, le recrutement peut limiter les perspectives de mobilité, et donc parfois de rémunération, que permet la mobilité. Le Directeur pourra profiter de l'opportunité d'un recrutement pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer professionnellement. On est alors dans la configuration du « jeu de dominos » évoqué plus haut, généré par la décision de recruter.

Enfin, le recrutement représente un coût : la préparation du recrutement, l'intégration du nouveau recruté et le temps dont il a besoin pour être vraiment opérationnel constituent les principaux « postes » de dépenses.

Comment réaliser le positionnement du personnel sur la grille écosystème ?

La formation

7. Il s'agit là du levier le plus souvent utilisé. Un écart de compétences est constaté entre le réel et le souhaitable. Le Directeur identifie le collaborateur le plus à même d'acquérir ces nouvelles compétences. Un cahier des charges est élaboré pour définir les objectifs visés, les compétences à développer, le moment de la formation...

Le Directeur doit s'assurer de certaines conditions :

Si l'acquisition de ces compétences doit avoir lieu à l'extérieur, le Directeur devra vérifier qu'un financement et des ressources sont disponibles pour opérer le transfert de compétences. Les formations préconisées dans le cadre d'un entretien annuel, qu'il soit de positionnement, d'évaluation, de performance... restent souvent lettre morte faute de moyens financiers et humains disponibles.

Il ne suffit pas que quelqu'un se forme pour que l'activité ou la compétence visée soit mécaniquement acquise. Le contenu de la formation et ses modes d'acquisition ne correspondent pas toujours aux besoins de l'apprenant, les conditions de mise en œuvre des nouvelles compétences sont parfois difficiles (manque de temps, attribution peu claire de nouvelles activités, difficultés à mettre en œuvre...).

L'apprentissage est un coût. Au-delà de la partie visible (le financement d'une formation), il consomme du temps, ne se produit pas forcément au bon moment et n'offre pas toujours le « retour sur investissement » attendu.

Enfin et peut-être surtout, il perd tout son intérêt si le collaborateur n'est pas vraiment motivé par l'acquisition de ces nouvelles compétences. N'oublions pas que la « performance » d'une personne repose autant sur sa motivation et ses aptitudes que sur ses compétences.

Si le management des compétences recherche une certaine rationalité, celle-ci est nécessairement limitée et les ajustements mis en œuvre sont rarement le fruit d'une mécanique parfaite.

Le management des compétences

Démarche générale

- Réaliser un diagnostic des ressources existantes
- Définir la cible
 - du point de vue de la structure
 - du point de vue des aspirations individuelles
- Apprécier les écarts entre le diagnostic et la cible
- Identifier les leviers d'ajustement les plus adaptés



Réaliser un diagnostic des ressources existantes

Réaliser un diagnostic « à plat » (photographie)

- **Par activité**
 - repérer les activités totalement ou partiellement absentes
 - repérer les activités sur ou sous-dimensionnées
- **Par collaborateur**
 - les collaborateurs très polyvalents ou très spécialisés

Réaliser un diagnostic « prospectif » (film)

- **Par activité**
 - repérer les activités en voie d'émergence ou de suppression
 - repérer les activités susceptibles d'être impactées par une hausse ou une baisse d'activité
- **Par collaborateur**
 - identifier les mouvements prévisibles ou probables des collaborateurs (départs, congés, arrêts maladie, temps partiel, ...)

Définir la cible

- **Par activité**, hiérarchiser à partir de trois critères :
 - indispensables
 - stratégiques
 - quantitatives
- **Par collaborateur**, enregistrer les objectifs négociés en entretien de positionnement



Apprécier les écarts entre le diagnostic et la cible

- Sélectionner les activités ou les compétences faisant l'objet d'un écart + ou –
- Parmi celles-ci, repérer celles qui sont indispensables et/ou stratégiques
- Évaluer le nombre minimum de personnes devant acquérir la maîtrise de l'activité ou de la compétence en question

Identifier les leviers d'ajustement les plus adaptés

- Le recrutement
et/ou
- La formation
et/ou
- La mobilité interne / la réorganisation du travail



Les temps forts du management des compétences

- Réaliser « en chambre » 1 à 2 fois par an un pré-diagnostic des ressources et besoins, des points de vue individuel et collectif
- Conduire un entretien annuel avec chacun des collaborateurs sur la base de ce pré-diagnostic
- Réaliser le bilan des écarts ainsi mis en évidence
- Définir les actions d'ajustement à mettre en œuvre (formation, recrutement, mobilité...)

Exemple d'écosystème

	M.X			Mme. Y			M. Z			Total					
	Prescrit	Appréciation		Cible	Prescrit	Appréciation		Cible	Prescrit	Appréciation		Cible			
		Maîtrise	Intérêt			Maîtrise	Intérêt			Maîtrise	Intérêt				
Animer des formations de groupe															
Préparer l'animation des actions de formation															
Participer à l'organisation matérielle et logistique des actions de formation															
Réaliser l'intervention															
Participer à l'évaluation à chaud des formations															
Concevoir un dispositif de formation															
Assurer une veille technologique sur le marché de la formation															
Analyser la demande ou le cahier des charges															
Définir les lignes directrices du dispositif pédagogique															
Élaborer un montage cohérent du dispositif pédagogique															
...															
Total															

Liste des documents étudiés en phase 1 et 2

Documents transverses sur le marché du travail et de la formation

- DOCUP 2000 - 2006
- CPER 2000-2006
- Documents d'information CPER/ DOCUP
- Annuaire des organismes de formation, OREF
- Articles de presse divers
- Le marché du travail en Guyane (DTEFP, avril 2002)
- Brochures CCIG (le développement, opération appui –conseil 2002, opération emploi – formation 2000)
- Documents ANPE et ALE (« tendances » marché du travail, contrats de qualifications, etc.)
- Études de l'AGEFOS – PME sur les actions de formation dans les PME et dans certaines filières (1996 –1999)
- Dossier documentaire sur la première université de la formation professionnelle dans les ROM (2000)
- Synthèse de la première université de la FPC dans les ROM (2000)
- Évaluation de l'EDDF des entreprises de l'UEBS (René Legrand, AFPA Alsace, 1999)
- Les cahiers de l'INSEE (les projections de population aux Antilles – Guyane à l'horizon 2030)
- TER GUYANE 2002 (INSEE)
- Perspectives d'emplois en Guyane 2001-2006 et formations (Mission Guyane du CNES, Conseil de surveillance, IEDOM, M.Mignot)
- Proposition pour crédibiliser les possibilités de création de 10 000 emplois dans les secteurs de production d'ici la fin du CPER 2000-2006.
- La Guyane en 2001 (IEDOM)
- IEDOM (bulletin trimestriel de conjoncture, N°110 – mai 2002)
- Résultats de l'enquête BMO 2002 – ASSEDIC de Guyane (CREDOC)
- Schéma régional de la formation 2000-2006 (BDI)
- Dossier de présentation de la filière économique « sanitaire et social » (OREF GUYANE)
- Dossier de présentation de la filière économique « commerces et services » (OREF GUYANE)
- Dossier de présentation de la filière économique « Le bâtiment et les travaux publics en Guyane ». (OREF GUYANE)
- Le Livre Blanc "la formation professionnelle : diagnostic, défis, enjeux"
- Les acteurs de la formation, G. Lindeperg
- Recherches, études, évaluations financées par la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2001
- La professionnalisation de l'offre de formation et des relations entre les utilisateurs et les organismes, Rapport final de la Table ronde organisée par le secrétariat d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, sept. 2000
- La Gazette des communes, n° 43/1669, 18 novembre 2002 pp 56 à 67

Mémoires, dossiers

- Conférence M.Mignot sur atouts et perspectives de la Guyane
- Dossier : Systémique du contexte économique de l'emploi formation en Guyane (B. Reynaud Directeur des études CARIF OREF DE Guyane, 2001)
- Dossier sur l'apprentissage (M. Radjou, 1997)
- Dossier emploi-formation-développement (N. Radjou, 1999)
- Mémoire DESS sur l'évaluation du système de formation professionnelle continue (J-C Messebel)

Documents commerciaux, administratifs, pédagogiques.

- Région Guyane rapport de gestion 1999-2000
- Budgets Région de 1997 à 2002
- Programme et Budget 2002 ADI
- Budget État 2002
- Budget ASSEDIC 2002
- Rapports d'activité d'OF
- Brochures commerciales, plaquettes et programmes d'OF
- Cahier des charges, appel d'offres d'entreprise ou de commanditaires publics
- Appel à projet d'OF