

Le 16 décembre 2002

Avis de la délégation CNE du personnel

sur le rapport sur la politique de formation du personnel de l'UCL

(Note 290.5/1)

La délégation CNE/GNC du personnel au Conseil d'entreprise estime que les orientations quant à la politique de formation continuée du personnel présentées dans le rapport ne peuvent qu'être appréciées. Il y a en effet sur le plan des objectifs, des contenus et des méthodes, une très grande continuité entre les orientations du rapport et les propositions antérieures de la délégation CNE du personnel sur ce sujet.

Quelques exemples, sur base d'extraits du Rapport 290.5/1 et des interventions de la délégation CNE.

LES ENJEUX ET LES BESOINS DE FORMATION (RAPPORT 290.5/1, PAGES 1 ET 2)

La formation constitue un enjeu important au moment où l'université est confrontée :

- ▶ à un environnement changeant qui nécessite une actualisation constante des compétences de ses membres;
- ▶ au renouvellement de son personnel et à la restructuration de ses équipes;
- ▶ au développement en son sein d'une gestion par les compétences, qui sollicite fortement la formation.

Dans un tel contexte, la formation constitue un des moyens permettant à l'institution de réaliser ses objectifs (développement de compétences jugées stratégiques); elle soutient les missions et les projets des entités (compétences collectives); elle s'inscrit dans une politique de valorisation des compétences des personnes en vue de leur plus grande professionnalisation.

L'articulation entre ces trois types de demandes constitue un défi important pour la formation.

Une insistance particulière doit être accordée aux besoins de l'institution, eu égard à l'harmonisation européenne de l'enseignement.

Propositions pour une prise en compte des besoins de formation

- définir les **priorités institutionnelles**. Ces priorités sont déterminées par les autorités;
- mettre en place des modalités permettant de prendre en considération les **besoins des entités, des groupes professionnels et des personnes**. Deux voies sont proposées :
 - (i) la constitution de relais-formation dans les facultés, l'administration centrale et la logistique, ainsi qu'auprès de groupes professionnels constitués (bibliothécaires, juristes, informaticiens, etc.),

- (ii) l'analyse des résultats de l'entretien professionnel périodique.

Extraits d'interventions de la délégation CNE du personnel

- La formation doit aider à faire face à des obstacles rencontrés dans le travail ; l'objectif doit être de former à l'analyse du contexte dans lequel les personnes vivent leur situation de travail afin de faciliter l'adaptation de celles-ci et des services aux inévitables mutations (*Intervention CNE au Conseil d'Entreprise de Janvier 1987*)

- La délégation CNE au Conseil d'Entreprise souligne son souci de ne pas voir s'isoler le sous-système de la formation du système global de la politique du personnel à l'UCL. Il nous semble en effet que si l'on souhaite une efficacité des actions de formation, il faut comme le souligne E. Maire, "le combiner avec autres moyens d'entretenir et de développer les compétences : intérêt du travail, accès à l'information, participation à des groupes d'expression, diffusion des responsabilités, prise en compte des propositions des salariés et des organisations syndicales, qualités de rapports sociaux".

Il doit donc y avoir un rapport étroit entre la formation, l'organisation et la conception du travail dans l'entreprise. (*Conseil d'Entreprise du 26 octobre 1987*)

- "Pour la CNE-UCL, la politique de formation doit poursuivre les grands principes suivants : la recherche d'une meilleure qualité du service public qu'est l'Université. Cet objectif pourra être atteint par l'amélioration, le perfectionnement d'ordre technique et professionnel mais également par la plus grande satisfaction de chacun dans son travail.

Plutôt que de mettre uniquement l'accent sur l'amélioration des performances techniques et sur le rendement utilitaire de la formation, la CNE croit important d'axer la formation sur tout ce qui touche au développement de la personne en prenant en compte les motivations de chacun. Une amélioration de la "productivité" au travail ne peut aller de pair qu'avec une formation à plus d'autonomie, à une capacité plus grande de mieux se situer tant au plan institutionnel que relationnel, à une plus grande maîtrise de son travail.

La valorisation personnelle, la formation permanente et le développement intégral des individus seront des objectifs à poursuivre en parallèle avec les objectifs de recyclage professionnel, ces derniers permettant de rester au courant de l'évolution technologique, de rester dynamique, créatif et de combattre la morosité." (*Propositions de la CNE-UCL en vue du Plan stratégique - 1989*)

En résumé :

- promotion du niveau de formation, d'éducation et de culture des travailleurs ;
- permettre à la fois une meilleure qualité du service et une plus grande satisfaction dans le travail ;
- mieux comprendre l'institution dans laquelle on travaille ; analyser l'organisation ;
- développer les compétences des personnes au travail (plus grande maîtrise de son travail, recyclage, mise à jour et perfectionnement professionnel, acquisition de techniques nouvelles) ;
- améliorer les communications, former à la capacité de déceler les causes de conflits ou de perturbation dans la communication ;
- former les responsables à l'exercice démocratique du pouvoir ;
- faciliter l'adaptation du personnel aux restructurations et aux modernisations nécessaires (en ce compris, les remédiations indispensables en cas de lacunes dans les savoirs de base).

L'OFFRE de FORMATION (RAPPORT 290.5/1, PAGES 2 ET 3)

Il conviendra de veiller à ne pas enfermer les personnes dans des compétences professionnelles purement techniques mais de mettre en place des formations leur permettant de se situer dans leur environnement - sur ce point, une attention particulière sera accordée aux nouveaux engagés - et de donner sens à l'exercice de leur fonction (compétences transversales).

Les modalités d'organisation de la formation seront diversifiées, tenant compte des différents contextes d'émergence des besoins (formation à distance, formation action pour les projets d'entité, accompagnement de type tutorat, formations inter-universitaires, formations ciblées sur des groupes professionnels, etc.).

Le processus même de la formation doit être pensé de manière à renforcer la pertinence de la formation et de permettre une réelle articulation entre théories et pratiques pour en garantir le report sur le terrain.

Propositions pour une réponse pertinente aux besoins de formation

- veiller à la formation aux **compétences transversales** ;
- développer des **synergies** internes et externes pour élargir la palette de l'offre de formation et diversifier ses modalités d'**organisation** pour faire face, entre autres, aux besoins collectifs ;
- élaborer des **cahiers de charges** explicites sur le plan des processus et des effets attendus ;
- mettre en place des dispositifs d'**évaluation de ces effets**.

Extraits d'interventions de la délégation CNE du personnel

Quels contenus de la formation ?

“Nous soutenons une politique de création de modules de formation appropriés à chacun des grands groupes de fonctions, dans toutes les catégories, particulièrement en ce qui concerne les personnes les moins qualifiées. Nous souhaitons que le Service de la formation développe, à côté des formations techniques, des formations générales (ainsi, des ateliers d'initiation à la vie sociale ou à la connaissance active de l'UCL, des institutions universitaires et de recherche ainsi que des mécanismes de leur financement). (*Programme CNE-UCL au Conseil d'Entreprise - 23 octobre 1995*)

Autres pistes.

- Une analyse des besoins de formation devrait être effectuée sous la responsabilité du Conseil de la Formation du Personnel et pourrait se faire par une synthèse des éléments suivants :
 - les exigences de l'autorité et de la hiérarchie intermédiaire
 - les attentes individuelles des personnes
 - les demandes des groupes constitués
 - ce que détecte le Service du personnel sur les besoins en perfectionnement de la part des membres du personnel
- En conséquence de ce qui était proposé par la délégation CNE au Conseil d'Entreprise le 23 octobre 1995, mettre au point des formations en relation avec les diverses catégories de “métier” dans l'université, par exemple :
 - les bibliothécaires, les documentalistes
 - le personnel des restaurants
 - les informaticiens
 - l'art de la thèse, pour les doctorants
 - formation à l'organisation de colloques
 - formation à l'utilisation de diverses techniques de base : photocopieuse, fax, téléphone,
 -
- Apprendre à communiquer, à présider, à prendre des notes, à faire des synthèses. (Voir : “*Le plein d'idées. Pour se former et agir ensemble*” Ed. Vie ouvrière ; “*Groupes efficaces, le plein d'idées pour la formation et l'action*” Ed. Vie Ouvrière)
- Compréhension du fonctionnement des organisations, de l'université, en particulier. (Mintzberg ; J.Nizet - E. Bourgeois)
- Connaissance des nouvelles institutions de la Belgique fédérale
- Viser à la compréhension de la recherche menée dans chaque unité par tous les membres du personnel de cette unité ou de ce labo.
- Formation à la lecture et à la lecture rapide.

- Le Service de la Formation devrait repérer la littérature portant sur la formation en rapport avec les métiers et transmettre toute documentation utile aux membres du personnels en rapport avec leur fonction : Exemple : *“la formation continue des ingénieurs pour de nouvelles organisations du travail”* in Formation Emploi N° 38 Avril-Juin 1992. (Note CNE Avril 1996)

Pour qui ?

La délégation CNE a sans cesse indiqué qu'il fallait aussi penser aux catégories de personnel qui peuvent être oubliées, par exemple :

- . les temps partiels
- . le personnel ouvrier Logement / SRU ...
- . les nouveaux engagés
- . les personnes dont la formation de base est lacunaire
- . les femmes "rentrantes"
- . les personnes de retour de pause-carrière
- . les personnes qui doivent muter ou être reconverties
- . le personnel qui occupe un emploi pénible et qui désire changer de fonction
- . les personnes qui souhaitent faire un bilan de leurs compétences
- . accompagnement des jeunes des centres d'enseignement à horaire réduit

Cela implique donc un relevé des personnes qui n'ont pas eu souvent de formation continue.

Quels moyens : animation ; pédagogie ?

« La mise en oeuvre de ces principes passe bien évidemment par l'existence d'une réelle volonté politique qui doit se traduire de diverses manières :

- par l'intégration de la politique de formation dans un système global de politique de personnel ; il faut donc la combiner avec d'autres moyens qui permettent d'entretenir et de développer les compétences : intérêt au travail, accès à l'information, diffusion des responsabilités, qualité des rapports humains et des rapports sociaux
 - par la recherche de programmes rénovés et adaptés aux évolutions actuelles ».
- (Propositions de la CNE-UCL en vue du Plan stratégique - 1989)*

Autres pistes

- Instaurer des lieux et des temps où l'on réfléchit collectivement sur ce qui va ; ce qui ne va pas, sur ce qui peut améliorer le travail sur le terrain. Ceci requiert une méthodologie bien déterminée. Faire cela de préférence par unité/service. (Cercles d'expression des salariés - voir Lois Auroux)
- utiliser des principes et des méthodes pédagogiques, une organisation spatio-temporelle adaptée à la formation d'adultes
- mélanger les catégories de personnel lors de formations générales
- mettre en place un processus dans lequel les formés à un niveau donné forment d'autres par la suite.
- recourir au maximum à des formateurs internes
- des initiatives de formation ne doivent-elles pas être prises au plan interuniversitaire, voire même au plan interuniversitaire européen ?

Quelles conséquences de la formation continuée ?

La CNE demande une valorisation de la formation continue en sorte que les compétences reconnues par ces formations permettent la reconnaissance d'une égalité avec les diplômes accessibles en formation initiale ainsi que l'octroi immédiat du grade et du barème correspondant ; sinon, comme l'indique le

Conseil de l'Éducation et de la Formation, dans ses objectifs particuliers à l'enseignement secondaire, *“une politique d'élévation du niveau de la formation initiale ajustée à la hiérarchie des emplois... enferme le destin des individus dans leur cursus scolaire, tandis qu'une politique articulant formation initiale et formation continue autorise des promotions dans la vie du travail”*. (Note CNE Avril 1996)

Avis final

Il y a donc, sur le fond, une grande similitude entre les propositions de la délégation CNE du personnel et les orientations du rapport du groupe de travail de septembre 2002. Mais la délégation CNE confirme cependant son étonnement quant au traitement de cette problématique.

En effet, alors que, d'une part, la formation continuée du personnel constitue l'une des branches de la politique du personnel, - ce qui nécessite la concertation avec la délégation syndicale sur cette politique -, et que, d'autre part, la délégation CNE s'est investie fortement depuis 1975 sur ce dossier, que les propositions d'objectifs et de contenus de formation qu'elle a avancé depuis plus de 20 ans sont, comme les extraits ci-dessus le montrent, convergentes avec les orientations du rapport, elle tient à faire part de son regret et de son amertume devant le fait que ce rapport soit - hormis un bref passage dans le rapport complet en page 24 - globalement muet sur l'histoire de la politique de la formation continuée à l'UCL et sur l'implication de la délégation du personnel dans cette problématique. Encore convient-il de relever en page 24 du rapport complet une inexactitude : le représentant du personnel n'était pas un représentant de la délégation syndicale, mais bien un représentant de la délégation du personnel au Conseil d'entreprise.

La délégation CNE du personnel estime également regrettable que le groupe de travail constitué par les Autorités n'ait pas compté un représentant du personnel au Conseil d'entreprise à ses travaux.

Concernant le processus de décision et de structures, la délégation CNE/GNC du personnel fait les observations suivantes :

- elle est évidemment favorable à un renforcement de l'équipe « formation » ;
- elle s'interroge sur la raison pour laquelle la formation pédagogique n'est pas dans la compétence de cette équipe « formation » ;
- elle prend acte de la proposition de structures formulée dans le rapport (Comité d'encadrement sans représentation du personnel, complété par deux lieux de représentation du personnel : l'un au sein d'un groupe de travail du Conseil d'entreprise, l'autre, pour la délégation syndicale, au sein du comité de suivi de l'entretien professionnel) et accepte, sans enthousiasme, cette proposition ressentie comme une proposition de compromis. La délégation CNE suggère cependant :
 - de ne pas créer de groupe de travail au sein du Conseil d'entreprise, mais de tenir directement la discussion une fois par an au sein de ce Conseil ;
 - de faire précéder les décisions du Comité d'encadrement par une négociation avec la délégation syndicale, notamment sur tous les projets en cours et interdépendants (référentiel de compétences, analyse des fonctions cadre, politique de formation, révision de l'analyse de fonctions) ;

- de rechercher une nouvelle dénomination du comité de suivi de l'EPP, car la formation qui sera examinée dans ce comité d'une part ne concerne que le PATO (et même, dans un premier temps, le PATO de l'Administration centrale) et, d'autre part, parce que la politique de formation n'est pas réductible à ce qui va être évoqué en conclusion des entretiens professionnels périodiques ;

- de fixer un pourcentage de la masse salariale affectée annuellement à la formation continuée du personnel.

Enfin, compte tenu de l'importance grandissante du recours à la notion de compétence, la délégation CNE suggère d'organiser de manière paritaire une réflexion institutionnelle sur cette question des compétences individuelles et collectives de toutes les catégories de personnel de l'UCL.