

**FORMATION CONTINUE**  
**UNE VOIE POUR**  
**DE NOUVELLES COMPETENCES AUX SENIORS**  
**L'ACCES A L'EMPLOI POUR LES JEUNES**  
**ET LE REGAIN DE COMPETITIVITE**

Cet ouvrage veut montrer comment un système, utopique en 1970 a doté des enseignants d'une qualification spécifique de « conseillers en formation continue » (CFC) et organisé la coopération de groupements d'établissements (GRETA), sous le pilotage des Recteurs, assistés de délégués académiques (les DAFCO)<sup>1</sup>.

Il décrit un milieu rétif à l'innovation, victime de la discontinuité ministérielle, d'une tradition jacobine hostile à l'initiative locale, et victime de l'allergie réciproque entre le milieu des entreprises et celui des enseignants.

Il explique comment une organisation, qu'un ministre annonçait, en 1974, vouée à disparaître, a survécu, a imaginé des démarches pédagogiques nouvelles et s'est manifesté pertinente en rendant des services considérables aux personnes individuelles, aux entreprises, aux collectivités publiques et aux partenaires sociaux.

Et se termine par des recommandations et propositions propres à contribuer, par le développement de l'éducation permanente, à soutenir les seniors en difficulté, les jeunes en quête de qualification et à aider, les uns et les autres, à devenir des agents du regain de compétitivité dans le pays a besoin.

---

<sup>3</sup> Pour l'orientation des jeunes et des adultes étaient institués dans le même temps : l'ONISEP : Office National d'information sur l'emploi et les professions et le CEREQ : Centre d'études et de recherche sur les emplois et les qualifications

**FORMATION CONTINUE**  
**UTOPIE EN 1970 URGENCE EN 2012<sup>2</sup>**  
**Raymond Vatier**

**Sommaire**

- Page 3** – Une utopie : ouvrir l'école aux adultes  
**4** - Le projet d'Olivier Guichard  
**5** - Vingt-sept mois de réalisation  
**6** - La Préface du Politique : Michel Rocard  
**7** - L'Introduction de l'Industriel : Roland Vardanega  
**8** - S'appuyer sur l'expérience de l'industrie  
**9** - Un milieu rétif à l'innovation  
**9** - Mais l'utopie a survécu  
**11** - On peut et on doit mobiliser l'Education nationale  
**12** - Des propositions pour la prochaine décennie  
**13** - la Post-Face de l'Universitaire Jen-Marie Peretti  
**14** – Des militants témoignent

---

<sup>2</sup> Editions management et société (EMS – IN – QUARTO) – 248 pages – Directeur de collection **Luc BOYER**

## UNE UTOPIE : OUVRIR L'ÉCOLE AUX ADULTES

*Dans un précédent ouvrage Raymond Vatiez a conté l'aventure, imprévue pour un ingénieur de l'industrie, nommé en 1970 « Directeur délégué à l'orientation et à la formation continue », par Olivier Guichard, ministre, de l'Éducation nationale.*

*Après un démarrage prometteur, la discontinuité ministérielle a valu d'autres ministres.*

*L'un, Joseph Fontanet, veut renvoyer cette activité au seul ministère du Travail, via l'AFPA. Pour le suivant, René Haby, la formation des adultes est un « fantasme de 68 destiné à mourir de lui-même ». Raymond Vatiez part alors vers d'autres cieux.*

*Mais ce ministre n'a rien fait pour supprimer le système mis en place, (puisque'il devait périr de sa belle mort). Cela a permis la survie de la formation continue. Des militants, femmes et hommes, ont de façon quasi clandestine, consacré leur vie à cette activité. Effet inespéré, ils ont maintenu en vie les GRETA et l'essentiel du système mis en place !*

*L'ouvrage « **Ouvrir l'école aux adultes** » paru en 2008 rend compte<sup>3</sup> de ces variations. Celui qui paraît aujourd'hui tire des leçons d'une activité qui a duré quarante ans et attend de nouvelles dispositions pour la prochaine décennie.*

### La formation continue, un enfant de 1968

Le concept de « formation continue » est né de l'année mouvementée 1968. Après le tourbillon étudiant, des arrêts de travail deviennent une grève générale en juin. Pour y mettre fin, le Premier Ministre Pompidou réunit les partenaires sociaux rue de Grenelle (c'est le premier « Grenelle »). Il en sort une majoration générale des **salaires** de 10% et deux engagements à négocier sur les **conditions de travail** et sur la **formation des salariés**.

En novembre 1968, Edgar Faure fait voter une loi instituant **l'autonomie des universités** et leur indiquant la priorité d'assurer **l'éducation permanente**.

Le général De Gaulle parti, Georges Pompidou constitue un nouveau gouvernement. Olivier Guichard, créateur de la « Délégation à l'aménagement du territoire et l'action régionale » (DATAR), devait continuer à être ministre de

<sup>3</sup> Editions l'Harmattan – 325 pages.

l'Industrie, mais il est nommé *in-extremis*, à l'Education nationale, assisté par André Giraud et son cabinet de ministre de l'Industrie.

## **LE PROJET D'OLIVIER GUICHARD**

(Ministre en juin 1969)

**Par la formation continue : aider les entreprises et les salariés**

**Une organisation voulant améliorer la gouvernance de son ministère**

**Mieux employer ses moyens en personnels et en matériels**

**Et agir dans un cadre régional**

- 1- Introduire un pilotage plus efficace du ministère par la « gestion par les objectifs » (démarche donnant priorité à la réalisation des objectifs plutôt qu'à l'application étroite du budget).<sup>4</sup>
- 2- Organiser le ministère autour de trois objectifs, confiés chacun à un politique, Secrétaire d'Etat : Enseignements élémentaires et secondaires, Enseignements supérieurs et recherche, Orientation et formation continue.
- 3- Sachant l'accord en cours de négociation entre les partenaires sociaux, il veut se préparer à accueillir les personnels des entreprises à l'Education nationale et en faire une voie de développement de la productivité
- 4- Insérer la formation des adultes au sein même du système d'enseignement et se fonder sur une structure régionalisée.
- 5- Organiser l'orientation pour les adultes tout au long de leur carrière

---

<sup>4</sup> Ce mode de gestion deviendra la pratique administrative officielle par la loi LOLF (loi organique d'organisation de lois de finances) votée en 2001 et entrée en application en 2007

- 6- S'appuyer sur l'expérience acquise en formation, par les entreprises et des institutions spécialisées en formation d'adultes.

## VINGT-SEPT MOIS DE REALISATION

Des Secrétaires d'Etat souhaités par Guichard lui sont refusés. Il nomme deux hauts fonctionnaires directeurs d'objectifs, moi-même, Raymond Vazier, deviens « Directeur délégué à l'orientation et la formation continue », en avril 1970.

### **En vingt-sept mois apparaissent les fonctions et services nécessaires :**

CFC, Conseillers en formation continue et centres de formation (CAFOC)

GRETA : groupements d'établissements mutualisant les capacités et les moyens complémentaires des établissements scolaires

DAFCO : délégués académiques, acteurs de pilotage des GRETA et animateurs régionaux, élaborant le programme de son académie

Chaque Président d'université négocie un contrat d'assistance initiale et des contrats de développement pour la mission de formation continue créée sous son autorité

ONISEP : Office national d'information sur les enseignements et les professions au service des scolaires, étudiants et adultes

CEREQ : Centre d'études et de recherche sur les emplois et les qualifications,

ADEP : Agence de développement de l'éducation permanente, foyer d'ingénierie pédagogique et de coopération régionale

Des enseignants sont envoyés en stage en entreprise

Elaboration, pilotée par Jacques Delors des projets de loi, prenant en compte l'accord réalisé entre les partenaires sociaux en 1970 prévoyant de consacrer 2% du temps de travail à la formation de chaque salarié (les lois de 1971)

En janvier 1972 Olivier Guichard fait établir un projet stratégique prévoyant la création de 2937 postes au projet de budget 1973 et un collectif pour 1972.

## L'avis du politique : Extraits de la Préface de Michel ROCARD

Le livre que vous ouvrez a quelque chose d'un peu étrange. Moitié livre et moitié rapport administratif, il raconte une histoire d'un passé lointain (1969-1974), enquête sur les survivances discrètes et presque oubliées d'un espoir politique chaleureux mais vite entravé, et constitue en même temps un vigoureux plaidoyer pour une réforme qui aujourd'hui correspond à une urgente nécessité nationale.....

Pour cette tâche O. Guichard engage Raymond Vatier. Une courte cinquantaine, cadre supérieur à la Régie Renault. Ingénieur spécialiste des traitements électrolytiques il commence par utiliser son savoir puis s'oriente rapidement vers la formation des ingénieurs, et en arrive assez vite à faire de la formation des hommes – et des femmes – la passion de sa vie. Il convainc la Régie Renault de faire alliance avec quatre autres grandes sociétés industrielles, en 1958, pour créer le Centre d'Études Supérieures Industrielles CESI, qu'il dirige de 1958 à 1969. Le Centre se voue à la formation des employés et techniciens pour en faire des cadres, que le titre d'ingénieur viendra reconnaître, mais en 1978 seulement. Les méthodes pédagogiques sont très nouvelles s'appuient notamment sur l'importance de stages en entreprises. La réussite, et l'extension du CESI, sont rapides. Tel est l'homme que dénicher Olivier Guichard.....

Olivier Guichard réorganise son Ministère sous l'autorité de trois Directeurs Délégués par objectifs : un pour le primaire et le secondaire, un pour l'enseignement supérieur et la recherche, et le troisième, Raymond Vatier, pour l'orientation et la formation permanente. Notre homme a l'audience du Ministre, et du pouvoir.....

S'agissant des hommes il crée la fonction, et les nombreux postes, de CFC Conseillers en Formation Continue, placés dans l'Administration de l'Éducation Nationale, donc sous l'autorité des recteurs qui les pilotent par le canal d'un Délégué Académique à la Formation Continue DAFCO. Les Conseillers en Formation Continue ont leurs propres centres de Formation, les Centres Académiques de Formation Continue CAFOC. Et surtout Vatier convainc tout le Ministère de se lancer dans l'expérience des stages d'enseignants en entreprises. Cette ouverture, l'un sur l'autre, des deux univers qui s'ignorent totalement et se considèrent même comme en conflit produit des découvertes et des résultats surprenants.....

Un préfacier ne résume pas un livre. Lisez, c'est poignant. Courte vue, corporatisme, peur de changement, renforcement des privilèges, des filières et métiers traditionnels, chez certains rejets doctrinal – donc politique – de ce qui était en fait un élargissement de notre démocratie, tout y est.... Or cette année 2010, qui voit la sortie de cette étude, est au cœur d'une période charnière. Une vaste crise financière et bancaire a frappé le monde en 2007 et 2008. Elle a provoqué une récession dont nous ne sommes pas sortis, et cela largement parce qu'elle a frappé des économies anémiées.....

La généralisation de la formation continue et surtout de l'éducation permanente est la condition centrale de ce changement général de comportements nécessaire, comme de la compréhension et de l'acceptation par les électeurs des rudes mesures que les pouvoirs publics finiront bien par être obligés

de prendre. L'aventure de l'éducation permanente doit être réamorcée. L'admirable travail de Raymond Vatiez a laissé des outils qui ne demandent qu'à servir. Il y a là un enjeu politique de société, donc vital.

**« Moitié livre moitié rapport administratif »**

## **L'avis de l'industriel : Extrait de la Préface de Roland VARDANEGA**

Ancien Président de PSA. Président de la Société des anciens élèves de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Membre de l'Académie des Technologies.

..... En France, plus qu'ailleurs, pour avoir une industrie forte, il faut réconcilier les Français avec leurs usines, leurs bureaux d'études, leurs entreprises. Cela nécessite les efforts de tous, entreprises, institutions professionnelles, éducation, avec deux voies importantes : faire évoluer les relations sociales, et mixer davantage Entreprise, Ecole, Enseignement supérieur.

Il faut arriver à créer une symbiose entre le monde des entreprises et le monde de l'éducation. L'ouvrage de Raymond Vatiez montre à l'évidence combien on en est loin.....

Dans cet ouvrage il rapporte comment il y a créé de 1970 à 1974, un système de formation continue mettant en commun les moyens des écoles, pour coopérer et répondre ensemble aux besoins des entreprises et des demandeurs individuels en y associant les partenaires sociaux, employeurs et salariés et en faisant appel à des formateurs d'adultes expérimentés. Un système cohérent, qui a survécu 35 ans à sa propre éviction, par le ministre Haby, promoteur regrettable du collège unique.....

Il met en évidence les obstacles dus à l'allergie, trop souvent réciproque, du milieu enseignant et des entreprises, au sectarisme de groupes corporatifs, au caractère jacobin d'une administration centralisatrice et à la fréquente discontinuité ministérielle. Il montre aussi que la formation des adultes requiert une autre forme de pédagogie que celle appliquée en formation initiale. Nous avons besoin, en effet, d'une forte communication sur les finalités de l'éducation en France. Il ne s'agit pas seulement de faire « grandir » les hommes et les femmes dans l'absolu et de leur donner de la culture, mais aussi de les rendre citoyens responsables et efficaces pour participer au développement économique, au développement industriel, à la création de richesses et d'emplois. ....

.... Force est de constater que les formations par le concret, grâce à l'apprentissage et en alternance peuvent y contribuer fortement, pas seulement en les formant pour leur donner des CAP, mais aussi pour des bacs professionnels, des techniciens, des ingénieurs, Arts et Métiers en particulier. A cette occasion les enseignants pénètrent dans les entreprises, les cadres viennent dans les écoles. C'est un progrès pour la société dans son ensemble....

.... Faire progresser l'osmose entre entreprise, industrie, formation, éducation, constitue la base de l'évolution des relations sociales au sein de notre Pays. Tel est le sens des propositions du dernier chapitre. Partant de l'expérience de sa trajectoire personnelle, il a élaboré ses recommandations en coopération avec des actuels formateurs, maintenant expérimentés par quarante ans d'activité et de prestations assurées, à la fois pour des entreprises de toutes spécialités et pour des collectivités locales. Un part décisive de ses propositions s'adresse aux politiques. Il est indispensable de la leur faire connaître car les développements, attendus

d'urgence, relèvent de l'action des élus de tous niveaux, tant parlementaires que ministres, et exige une continuité sans défaut dans les orientations stratégiques qu'ils arrêtent...

**« Réconcilier Industrie, Formation, Environnement »  
S'APPUYER SUR L'EXPERIENCE DE L'INDUSTRIE**

*Des responsables syndicaux du MEDEF et de la CFDT, et des partenaires de divers niveaux et fonctions ont apporté leurs contributions. Au ministère, d'utiles échanges avec des personnes chargées de la gestion de ces activités m'ont fait part de leur expérience.*

*Ce nouvel ouvrage apporte nombre de contributions et témoignages de ce qui a été fait durant quarante ans. Des conseillers en formation continue (les CFC) débordent d'activité et d'initiatives, Par eux les atouts dont dispose l'Education nationale ont fait sortir le projet Guichard de l'état d'utopie. Cet appareil efficace, répond à des demandes en nombre croissant.*

*La mise en lumière des obstacles récurrents, face à tout effort d'innovation, nous conduit à proposer des mesures propres à valoriser et à mobiliser les moyens et les personnels.*

*Pour engager cette action, Olivier Guichard aurait pu faire appel à des enseignants expérimentés en formation des adultes. Mais il pense indispensable de confier cette mission à un formateur venant d'entreprise, ayant vécu la vie industrielle, avec les effets des évolutions techniques, des aléas de la vie sociale, du marché et des modalités de gestion.*

*Cette intention le conduit à m'appeler, en avril 1970. Il sait que je suis ingénieur Arts et Métiers. Il connaît par Jacques Delors mon action dans la formation de la maîtrise du Groupe Renault, la création du Centre d'études supérieures industrielles (CESI), mon rôle au Plan, au sein des associations internationales de DRH et comme expert auprès du Bureau international du travail (BIT)..*

*Avec une équipe de formateurs expérimentés venus d'entreprises, d'organisations spécialisées (le CUCES et l'INFA de Nancy, gérées par Bertrand Schwartz par exemple) et d'enseignants praticiens de l'éducation populaire, nous créons un système propre à coopérer avec les entreprises et leurs personnels, ainsi qu'avec les partenaires sociaux.*

*Pour l'orientation des adultes, conjointement à celle des jeunes, se mettent en place l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) et le Centre d'études et de recherche sur les emplois et les qualifications (CEREQ).*

*Dans des établissements regroupés (GRETA), agissent des conseillers en formation continue (les CFC), formés par des centres (CAFOC), pilotés par des délégués académiques (DAFCO).*

*Les universités sont soutenues par des contrats d'assistance initiale et des contrats de développement. Elles coopèrent avec les établissements scolaires et leur GRETA. Les ressources acquises des entreprises permettent de gager des emplois de formateurs, qui sont trois mille en 1972.*

*Avec son titre « **Formation continue, utopie en 1970, urgence en 2012** », le présent ouvrage s'appuie sur le passé pour éclairer le présent. Le dernier chapitre s'adresse aux responsables éducatifs, administratifs et politiques. Il apporte sa contribution aux débats actuels en formulant des propositions*

concrètes propres à développer la formation des adultes et à ouvrir des voies nouvelles, pour conquérir de nouvelles marges de compétitivité et faire face à la discontinuité ministérielle, qui menace toute tentative d'innovation dans le service public.

## **UN MILIEU REBELLE A L'INNOVATION**

*Il est capital de mettre en lumière les éléments de dysfonctionnement qui ont bloqué le projet Guichard et ont réduit à peu de choses son projet initial. Nous en avons rencontré cinq.*

1. L'absence de décision politique gouvernementale. Le projet Guichard n'a été discuté ni au sein du gouvernement, ni dans les instances politiques représentatives, ni au sein du ministère. Olivier Guichard voulait organiser l'orientation pour les adultes en cours de vie active, leur apporter la formation nécessaire et instituer une « gestion par les objectifs » de son administration ».
2. Dès 1972 la discontinuité ministérielle a, de fait, bloqué ces trois initiatives de 1970. Cette discontinuité a poursuivi ses dommages au point qu'entre mai 1968 et avril 1978, il y eu cinq ministres de l'Education nationale, deux ministres de l'instruction, un secrétaire d'Etat et un ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche.
3. La tradition jacobine de l'administration voit dans les initiatives locales arrêtées par une région, un bassin d'emploi, ou un établissement scolaire, des démantèlements de ses prérogatives. Les initiatives pédagogiques de terrain n'ont été prises comme une référence de l'Education nationale par aucun corps d'inspection.
4. Une allergie réciproque entreprises-enseignants conduit des groupes corporatifs à condamner toute tentative de coopération avec des entreprises, vue comme un risque de privatisation de l'Ecole publique et d'atteinte au statut des enseignants, menaçant leurs « avantages acquis ». Attitude qui suscite une opposition réciproque des milieux de l'économie.
5. La lourdeur des procédures administratives est rarement compatible avec les conditions des entreprises pour lesquelles se déroule l'action des Conseillers en formation continue.

*Telle était la réalité des années de 1970 à 1974. Il semble que cela ait peu changé.*

## **MAIS L'UTOPIE A SURVECU**

*Les institutions, fonctions et instances créées autour des GRETA dans les années 1970 perdurent aujourd'hui et donnent satisfaction au monde économique.*

*Au fil des années, s'est inséré un nouveau champ d'intervention du service éducatif au bénéfice des salariés, des demandeurs individuels et de leurs entreprises. Des groupes de sans-emploi et des travailleurs menacés de perdre le leur ont ainsi pu être accueillis et devenir les personnels qualifiés. Pour les aider et agir, face à une forte désindustrialisation, les CFC ont su coopérer avec des professions, des collectivités locales et des exécutifs régionaux.*

*720 enseignants partis en stage en entreprise ont acquis une connaissance de la vie de l'économie et en ont tiré des conséquences dans la pratique de leur activité éducative.*

*Les contributions de cinquante témoins nous ont commenté ces résultats : enseignants, recteurs d'académie, présidents d'universités, délégués académiques et cadres de l'administration, syndicalistes et cadres d'entreprises, leurs témoignages significatifs montrent comment ils y sont parvenus.*

*L'action de tous a ainsi montré aux plus jeunes, qu'au-delà du diplôme initial il existe, pour eux, des possibilités de carrières d'avenir.*

*Les conseillers en formation continue ont ainsi ouvert de nouveaux espaces à l'Education nationale. Ils ont largement innové dans le contenu de leurs interventions d'ingénierie pédagogique par des pratiques d'évaluation, de conseil et d'expertise, pour les entreprises et autres collectivités. Des prestations inventives se sont multipliées dans tout le pays en réponse aux besoins de personnes en recherche d'emploi, d'entreprises en développement (avec de nouvelles techniques), de bassins d'emploi et de régions en voie de transformation.*

*Mais, ni les politiques ni l'administration n'ont fait pour valoriser ces fonctions et leurs résultats.*

## **EN 2012 DE NOUVELLES URGENCES POUR LA DECENNIE**

*Les chocs de l'actuelle crise, depuis les années 2007-2008 et la recherche d'une nouvelle compétitivité commandent d'instituer une véritable politique de formation continue. Les difficultés pour l'emploi et la nécessité de redynamiser notre industrie, donnent un caractère d'urgence, inconnu jusqu'ici, à la formation des adultes et, souvent à des réorientations en cours de carrière.*

*Des employeurs avisés voient bien qu'en aidant leurs salariés à mettre à jour leur qualification,*

*Ils améliorent leur compétitivité et leurs résultats de gestion<sup>5</sup>. Mais beaucoup ignorent que l'Education nationale dispose de performants services de formation, animés par des « conseillers en formation continue » d'un professionnalisme apprécié par d'autres entreprises de pointe et par des professions.*

*Certaines entreprises se séparent d'agents dès l'âge de 50 ans, faute de leur avoir offert une formation complémentaire valorisant leur expérience et leurs savoir-faire<sup>6</sup> et les aidant ainsi à devenir de sources de progrès industriels et économiques par leur capacité d'agents d'innovation, de développement de la compétitivité et d'accueil des plus jeunes..*

*Malgré trois millions de sans emploi,<sup>7</sup> des professions peinent à trouver des praticiens qualifiés, plus nécessaires encore demain qu'aujourd'hui, au moment où un regain de compétitivité devient un impératif absolu dans toutes les branches de l'économie, des surplus de qualification sont recherchés.*

<sup>5</sup> Et qui contribuerait à accroître les ressources du système de retraite.

<sup>6</sup> Nous n'avons pas encore inventé l'année sabbatique à 50 ans du modèle suédois.

<sup>7</sup> Alors que plus de 150 000 jeunes quittent l'école sans formations préparatoires à l'emploi.

*Il est aujourd'hui urgent de mettre à profit ce qui est acquis dans le champ de la formation des adultes, par le service éducatif public et de corriger les faiblesses relevées.*

## **ON DOIT ET ON PEUT MOBILISER L'EDUCATION NATIONALE**

*Or, il semble bien qu'en 2012 des temps nouveaux sont annonciateurs de profonds changements pour regagner des marges perdues de la compétitivité de nos entreprises, maintenir la qualification des plus âgés et permettre aux plus jeunes de trouver de l'emploi.*

*Face à cette situation, il convient que l'immense appareil de l'Education nationale, implanté sur tout le territoire, avec ses établissements, ses instituts de recherche, ses laboratoires et ses ateliers, soit mis à contribution, à l'heure où l'importance des besoins l'exige. Cela est d'autant plus envisageable qu'une part de ses moyens matériels demeure sous-employé, au long de l'année, comme au cours des jours de la semaine et des heures quotidiennes d'ouverture à leurs plus jeunes élèves.*

*C'est donc aussi une question de meilleur emploi des équipements du service public<sup>8</sup>.*

### **Là se situe un rôle prioritaire que seule l'Education nationale peut assurer.**

- *Elle-même est investie d'une mission générale d'intérêt national.*
- *Elle couvre tout le territoire et a la capacité à démultiplier son action aux plans régionaux et locaux (elle est structurée pour le faire).*
- *Elle agit tout à la fois pour les entreprises et les collectivités et pour toutes les catégories de demandeurs individuels (jeunes, femmes en recherche d'emploi, seniors, salariés, chômeurs et sans premier emploi et volontaires en quête de culture personnelle...).*
- *Les chercheurs universitaires gèrent des centres de progrès technologiques d'avant-garde, capable d'accueillir de nombreuses coopération avec ceux des entreprises.*
- *Les activités de formation d'adultes portent des effets en retour sur les enseignements de niveaux élémentaires et secondaires et sur celui les études universitaires, développant pour tous une nouvelle perspective d'éducation permanente.*
- *Elle peut mieux utiliser les équipements (souvent sous-employés) et les personnels scolaires et universitaires.*
- *L'accueil d'adultes dans l'école est de nature à susciter et à développer un nouveau tissu de relations avec la vie sociale et économique.*

---

<sup>8</sup> En 1970, l'Education nationale employait 600 000 fonctionnaires. En 2009, ils étaient 1 300 000.

## **DES PROPOSITIONS POUR LA PROCHAINE DECENNIE**

*Il importe aujourd'hui de définir une politique concertée entre les autorités politiques et administratives, associant les partenaires sociaux. Des mesures statutaires et des procédures administratives et comptables sont actuellement en préparation, concernant les CFC, les GRETA, les DAFCO-DAFPIC...*

*Simultanément une série de suggestions constituent un ensemble propre à accroître l'efficacité de l'appareil et à apporter des garanties de durée face aux incertitudes politiques, notamment à la discontinuité ministérielle. Dès aujourd'hui il est possible d'en retenir plusieurs dont l'effet dépend des politiques, de leur désir de coopération et de leur persévérance.*

### **Garantir la permanence face à la discontinuité ministérielle**

- *Constituer un Conseil supérieur de l'éducation permanente, comparable au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER)*
- *Instaurer des instances nationales et régionales de concertation avec les partenaires sociaux en matière de formation et d'orientation (avec Pôle Emploi, l'ONISEP et le CEREQ)*

### **Se doter d'une structure interne propre à une gouvernance adaptée**

- *Doter le ministère d'une direction de l'orientation et de la formation continue*
- *Etablir des modalités de coopération entre les universités et les autres ordres d'enseignement*
- *Se doter d'un organisme d'ingénierie pédagogique (à l'image ce que fut l'ADEP)*
- *Reconnaître les métiers de la formation continue*

### **Assurer l'information de tous partenaires concernés**

- *Mener une vigoureuse action de promotion pour faire connaître les actions de formation d'adultes de l'Education nationale et les possibilités offertes au public (non seulement en formation mais aussi, par la VAE, les CIF et les bilans de compétence ....).*
- *Stimuler la recherche sur l'histoire et les pratiques de formation d'adultes*

### **Offrir des possibilités individuelles d'ouverture culturelle et sociale**

- *Organiser des stages en entreprise pour les enseignants*
- *Instituer une année sabbatique en cours de carrière à l'image de la formule scandinave*
- *Développer l'information sur les pratiques éducatives des pays étrangers*

### **Donner un nouveau classement fiscal aux dépenses de formation en entreprise**

- *Tout équipement nouveau s'accompagne d'un besoin de formation. L'ensemble constitue le même investissement. Le reconnaître comme tel est plus incitatif que l'actuelle règle d'obligation de dépense de formation, souvent vue comme une taxe<sup>9</sup>. Il convient de classer les coûts de formation des entreprises en investissement et de supprimer l'obligation de dépense.*

**TELLES SONT LES CINQ PROPOSITIONS RETENUES EN FIN D'OUVRAGE.**

<sup>9</sup> Une taxe dont elles seraient dispensées, si elles pouvaient trouver des formations adaptées à leurs besoins

## **L'avis de l'universitaire : Extraits de la Postface de Jean Marie PERETTI**

Professeur à l'ESSEC Business School et à l'IAE de Corse, Président de l'IAS  
Président d'honneur de l'Association Francophone de GRH

Raymond VATIER a apporté une contribution exceptionnelle dans la conception et la mise en œuvre de plusieurs grands chantiers de la seconde moitié du XXème siècle : la professionnalisation de la fonction Personnel devenue Fonction Ressources Humaines, le développement d'une approche de l'audit social, et sa diffusion, et enfin la formation tout au long de la vie. Dans ces trois grands dossiers, il a su être un pionnier infatigable, un précurseur éclairé. Il a su convaincre et fédérer les énergies.....

Sous l'impulsion de Raymond VATIER, l'IAS, qu'il présidait, s'imposa comme un partenaire incontournable d'une fonction Personnel qui se transformait en fonction Ressources Humaines. Lorsqu'en 1991, il me proposa avec une amicale insistance de lui succéder à la présidence de l'IAS, ce fut pour moi un insigne honneur que j'acceptai avec une certaine appréhension : comment pouvoir poursuivre l'œuvre engagée par une personnalité de sa dimension et de son charisme....

La dynamique créée il y a bientôt 30 ans pour promouvoir une approche ambitieuse de l'audit social est toujours aussi forte. En l'honneur de son fondateur nous avons créé un « Prix Raymond VATIER » qui récompense des étudiants qui, dans leur rapport de stage de master, ont développé une méthodologie et des outils d'audit social de qualité. La qualité des travaux distingués et, plus largement, des communications et des actes publiés pour chacune des universités, illustrent la pertinence de la vision du président fondateur de l'IAS. La pérennité de son œuvre témoigne de la force de son intuition.....

...L'ouvrage qu'il nous propose aujourd'hui concerne son engagement permanent pour cette utopie qui peu à peu prend une certaine consistance : la formation tout au long de la vie. Le regard que porte l'auteur sur ce sujet à fort enjeu est exceptionnel.

Il faut féliciter Raymond VATIER d'avoir, avec son énergie inaltérable, écrit cet ouvrage d'un exceptionnel intérêt de par l'acuité de sa vision et la pertinence des pistes d'action qu'il propose. Ce fruit d'une réflexion approfondie et d'une passion pour l'humain et le social séduira tous ceux qui s'intéressent à la formation permanente et au développement humain et social. Nous sommes convaincus qu'il rencontrera un vif succès auprès d'un large public et contribuera ainsi à transformer une utopie en réalité. La survie de notre système social en dépend dans une large mesure.

**« L'audit social, une méthodologie performante  
d'analyse de la gestion des ressources humaines »**

**Des acteurs militants, devenus des amis, témoignent de la fidélité des propos et des faits rapportés dans cet ouvrage. Je les en remercie. Raymond Vazier**

*Les concours **d’Odile ROZE**, ont été des plus précieux. Affectée à la direction de la formation continue à sa sortie de l’ENA en 1973, elle a passé les quinze premières années de sa carrière dans ce domaine, alternant les postes à l’administration centrale, chef de bureau de la promotion sociale, puis sous-directeur, et les postes de DAFCO à Strasbourg puis à Paris. Cette expérience hautement formatrice du service public « marchand » de l’Education nationale lui a servi tout au long de sa carrière dans l’enseignement scolaire, qu’elle a menée également en alternance entre l’inspection générale de l’administration et de la recherche et les postes d’inspecteur d’académie, directeur des services départementaux en Côtes d’Or puis en Seine-Saint-Denis.*

***Bernard JOLY**, professeur d’éducation physique pendant vingt ans. Devenu l’animateur du GRETA d’Ardèche à Aubenas, il y a conduit un rapide développement. Appuyé sur cette fonction, il a animé des formations par l’ensemble du réseau national de l’E.N. sur des secteurs professionnels spécialisés (par ex les industries de l’aluminium). Il s’est investi dans la vie de l’association des conseillers en formation continue. Il a avec vigilance relu, corrigé et actualisé mes écrits. Sans lui cet ouvrage ne serait pas.*

***Robert OUAKNINE**, ancien instituteur, praticien des méthodes actives, puis conseiller en formation continue, directeur du centre permanent du GRETA d’Aubervilliers-la Courneuve. Il s’est appuyé sur l’Institut international de l’audit social (IAS) et l’Institut Entreprise et personnel en 1985 pour insérer leurs apports dans les pratiques du service public en « conseil auprès des entreprises et organisations ». Chargé du développement des activités de formation continue à l’Ecole normale supérieure de Cachan.*

***Jean-Pierre MICHEL**, 20 ans en école primaire dont 12 en maternelle puis conseiller en formation continue (GRETA de Dieppe puis CAFOC de Rouen). Il préside l’association nationale des conseillers en formation continue (ANACFOC), qui se veut être une force de propositions auprès de tous les acteurs pour faire évoluer le mode de gouvernance du système de formation continue des adultes au sein de l’Education nationale. Une tâche exigeant une grande persévérance. Il en est pourvu.*

***Georgette BONNIER** créatrice du GRETA d’Ambérieu-en-Bugey, puis animatrice du bureau spécialisé du ministère, m’a aidé à structurer ce texte pour mettre en évidence les facteurs favorables et les pesanteurs rencontrées au long des années.*

