

Gérer une action de formation en entreprise

De la gestion informelle à la gestion formalisée

Par G.Leclercq, M.Mébariki, B.Richardot,
Juillet 1994

28,5 milliards de Chiffre d'Affaires réalisé en 1991. Le marché de la formation est important même s'il connaît aujourd'hui une certaine stagnation. De ce fait, après une période d'opulence relative, un nombre significatif d'organismes de formation, parfois dopés par des financements publics non pérennisés, se sont vus contraints de mettre la clef sous la porte. D'autres ont procédé à des licenciements¹. Le CUEEP, Institut de l'université des sciences et technologies de Lille, n'échappe pas à ce qui semble bien être une crise d'identité de la formation professionnelle continue. L'ère de la rationalisation semble venue tant dans la répartition des fonds par les financeurs publics et privés que dans la gestion interne des organismes (Cf. l'annexe *Formation professionnelle* des Projets de Loi de Finances des dernières années).

Pour un Institut universitaire exerçant sous la tutelle de la comptabilité publique, l'exercice de rationalisation ne va pas de soi. Contrairement au système comptable intégré et Institutionnalisé des entreprises privées, celui des administrations publiques n'invite pas structurellement à la gestion.² Plus précisément, un tel organisme de formation ne dispose pas d'outils spécifiques de gestion de ses activités. Les seuls qui existent sont ceux de l'entreprise et de ce fait, la formalisation de la gestion d'une action de formation reste à imaginer. Pour autant on ne découvre pas aujourd'hui les vertus d'une gestion dont on n'avait pas la moindre idée auparavant?

Au CUEEP, les responsables de formation, responsables de départements, chefs de projets, responsables de centres, de services sont en quelque sorte devenus des experts de la gestion informelle et globale.

¹ Voyez Mebariki Malik, **La formation professionnelle continue: de l'oeuvre sociale à l'investissement ou Les marchés escarpés de la formation**, dans *La notion de bien éducatif. Services de formation et industries culturelles*, Roubaix:IUP INFOCOM, 1994, p. 62-63.

² Le CUEEP, en tant qu'Institut universitaire est soumis aux règles de la comptabilité publique. La non prise en compte d'un certain type de charges, par exemple les amortissements, gêne considérablement la mise en place d'une logique gestionnaire.

Qu'est ce que la gestion informelle au CUEEP?

A priori, parler de gestion informelle peut paraître incongru car la gestion *stricto sensu* se présente comme un exercice formel.

C'est le cas dans une entreprise où, à travers la gestion financière, on cherche à satisfaire une double exigence: une exigence d'équilibre financier et une exigence de rentabilité des emplois de fonds. Cette recherche se réalise grâce à un cadre qui reprend, en grande partie, les données fournies par le système comptable (général et analytique), des techniques ainsi que des outils largement banalisés. Les bilans et comptes de résultat prévisionnels, les fonds de roulement, les choix et les financements des investissements (tableau de financement, calcul de retour sur investissement...) sont autant d'éléments mis à disposition du gestionnaire d'Entreprise.

L'Institut CUEEP, par son statut, ne dispose pas de ces outils. Il se gère néanmoins et c'est pour cette raison que nous employons la notion de gestion informelle car elle nous semble décrire d'assez près un mode de gestion. Sans être formalisé il a été pensé et résulte d'une politique pour le moins affirmée, et ce depuis la création de l'Institut.

Elle se traduit par un principe fondateur qui est devenu le fil conducteur des activités du CUEEP tout au long de son histoire. Ce principe a souvent été décliné sous la forme d'un slogan: «*le CUEEP au service des hommes et des femmes de la Région*». Ce socle quasi-culturel se concrétise sur le plan financier par ce qu'on a coutume d'appeler la mutualisation globale des fonds et la solidarité statutaire des personnels. L'objectif vers lequel les financements du CUEEP doivent converger étant l'équilibre global.

Le déficit enregistré dans certaines actions (pour les personnes défavorisées, par exemple dans les dispositifs publics) est comblé par les surplus réalisés dans des actions plus rentables. Concernant la gestion des personnels, tout se passe comme si certains emplois de la fonction publique consistaient en subventions. Celles-ci viennent atténuer le coût global de l'activité.

Dans leurs travaux quotidiens, les gestionnaires disposent de quelques grands ratios construits de manière pragmatique tout en étant assez réalistes car issus d'une longue expérience professionnelle. A titre d'exemple, dans une négociation commerciale, l'heure de formation est facturée au moins au double du coût salarial horaire moyen du formateur. Cette règle simple permettait ainsi de couvrir globalement les autres dépenses engagées (conception et réalisation ainsi que les frais de structure.

Pour être informelle, la gestion du CUEEP ne fut pas moins réelle. Le souci constant de service public a permis aux responsables du CUEEP, dans un contexte donné, de mettre en place un type de gestion qui a favorisé le développement de l'Institut et l'amélioration de son offre de formation à destination de tous les publics. Est-il possible de conserver les mêmes principes de gestions à une époque où tout invite à la

rationnalisation (et donc à la formalisation) en conservant la philosophie d'origine? C'est tout l'enjeu de cette contribution.

Ce mode de gestion reposait et repose sur un principe fondamental: donner la primauté à la politique de formation de l'établissement et considérer la gestion comme un outil au service de cette politique. Les gestionnaires du CUEEP ont acquis en la matière une compétence qu'on aurait tort de ne pas apprécier à sa juste valeur.

Notre ambition est moins de contester ce mode de gestion que de constater qu'il trouve ses limites dans une période où il faut défendre et argumenter des choix dans un univers économique devenu beaucoup plus contraignant. Il faut donc devenir plus rigoureux, travailler à la construction d'outils de pilotage explicites dont nous ne disposons pas actuellement, mais aussi travailler à une évolution des habitudes.

L'enjeu est d'importance, car il s'agit bien d'imaginer les moyens d'une gestion plus rationnelle, d'une gestion qui permette de s'orienter tout en préservant la qualité, l'innovation et la diversité.

Dans cette perspective, nous présentons une ébauche d'analyse financière de deux actions de formation réalisés par le Département Economie du CUEEP: la première à la Redoute Catalogue (Environnement Technique et Commerciale (ETC), la seconde chez Vert Baudet (Vente Par Correspondance (VPC).

QUELQUES MOTS SUR LES DEUX FORMATIONS.

La décision de produire ETC a été prise en mai 1991 sans qu'un calcul de coût précis ait été fait. Il s'agissait bien à l'époque, dans le cadre d'une gestion informelle, d'une prise de risque qui semblait raisonnable au vu de l'expérience passée et des ouvertures qu'une telle décision entraînerait probablement. L'action Vert Baudet quant à elle a débuté fin 1992, dans des conditions à peu près identiques³. Comme pour tout projet de ce type, l'investissement pédagogique fut assez important: le rapport entre la durée de préparation (2000 heures) et le nombre d'heures de face à face pédagogique par formation (35 heures) est proche de 55. Quant au stage VPC, qui a bénéficié de l'expérience ETC, le facteur est encore de 20. Ces chiffres peuvent paraître excessifs quand on les compare aux normes administratives: entre une et trois heures de préparation pour une heure d'enseignement. Mais il faut relativiser l'investissement en le rapportant à la nature et à la durée des formations.

La nature des formations

Leur finalité est clairement identifiée: mettre à la disposition des formateurs et des apprenants un dispositif pédagogique qui maximise

³ Voyez, plus loin, la contribution qui ouvre la seconde partie de ce *Cahier*.

l'activité strictement pédagogique telle qu'elle est décrite dans la première contribution. C'est une démarche assez éloignée des pratiques enseignantes individuelles, mais aussi de celles qui cherchent à automatiser l'acte de formation. Un tel projet appelle un investissement pédagogique important hors de portée d'un individu isolé. Il conduit à mobiliser des compétences techniques multiples (vidéo, son, photo, informatique) ainsi que des compétences pédagogiques transversales. Ce que décrit bien l'ensemble des contributions⁴.

La durée des formations

Après un premier stage expérimental de trois jours la durée de la formation ETC s'est stabilisée à cinq jours. Avait été négocié au préalable le principe de 10 stages par an pendant 4 ans de même qu'une somme qui couvrirait chaque année la maintenance du produit. De même pour Vert Baudet: 7 jours par formation, 4 formations par an pendant 3 ans et, là aussi, une somme affectée à la maintenance.

Pour les 4 années à venir (95 à 98) , sont prévues 7 formations par an pour ETC. Pour VPC par contre, il est difficile d'anticiper au delà du contrat initial.

LA NATURE DES COÛTS DE PRODUCTION

Pour analyser les coûts et les recettes, nous avons identifié cinq postes-clés:

Le poste face à face pédagogique: il permet d'enregistrer le paiement des heures de formation facturées par le CUEEP au titre du face à face pédagogique.

Le poste co-animation et l'ingénierie sur site: la co-animation (présence de deux formateurs) permet le transfert du savoir-faire à d'autres formateurs, améliore la qualité de la prestation, mais accroît substantiellement son coût; l'ingénierie sur site est assimilable, quant à elle, à une activité de préparation. Ces deux activités sont difficiles à dissocier; nous les avons donc comptabilisées ensemble.

Le poste ingénierie de maintenance: il permet d'enregistrer la somme que l'entreprise verse pour assurer l'actualisation des situations pédagogiques. Une partie de cette somme peut être utilisée pour adapter le matériel utilisé en formation (par exemple les ordinateurs) aux nouveaux procédés pédagogiques.

Le poste préparation: une formation en Entreprise sur l'Entreprise induit un important travail de collecte auquel s'ajoute un important travail de transformation du matériel collecté en situations pédagogiques⁵. Pour identifier d'un point de vue comptable le travail de préparation nous avons répertorié les postes suivants:

⁴ Voyez, plus haut, l'introduction de ce *Cahier*.

⁵ Voyez l'ensemble de la seconde partie de ce *Cahier*.

Négociations préalables et d'ajustement
 Enquêtes sur le terrain
 Réalisation d'interviews
 Dérushage son
 montage son
 Facturation interne⁶ (tournage, montage, duplication...)
 Dérushage vidéo
 Prise de photos
 Transfert et retouche d'images sur ordinateur
 Confection des situations pédagogiques
 Elaboration du livret formateur
 Frais de déplacement

Il convient enfin d'ajouter les frais afférents aux coûts de préparation, à savoir le matériel utilisé pour produire et faire fonctionner les situations pédagogiques: photocopies stagiaires; photocopies couleurs, pellicules et développement, impression de documents...

Le poste frais de structure permet d'enregistrer les frais annexes que la structure CUEEP prend en charge. On peut les classer en trois catégories:

- les coûts salariaux afférents à la gestion commerciale (feuille de présence, facturation, comptabilisation), à la gestion pédagogique (photocopie, traitement de texte) et à la gestion «politique» (pilotage par le responsable du centre CUEEP de Tourcoing).
- les frais de fonctionnement: téléphone, chauffage, électricité...
- les amortissements d'équipement: bureaux, salle de formation...

L'ANALYSE DES POSTES

Aujourd'hui, le dispositif pédagogique est stabilisé. Il n'y aura plus d'investissement de préparation. Le chiffrage n'a donc pas à intégrer des investissements qui resteraient à opérer. Nos calculs ont été effectués *a posteriori*, à partir du relevé d'activités des personnes qui ont participé à la réalisation des formations et des documents comptables internes en provenance des services techniques: centre de production audio-visuel (CPAV), service de production pédagogique (SPP), service de production du son et de duplication (SPSD).

Un premier tableau récapitule l'investissement temps en distinguant trois postes. Dans l'idéal, il eût été préférable de différencier les cinq postes initiaux, mais les relevés d'activités ne le permettent pas. Nous distinguerons donc les heures de face à face, les heures de co-animation et

⁶ La comptabilisation du temps de travail des services techniques a été faite sur la base d'éléments financiers donnés par ces derniers. Nous touchons là une difficulté que rencontre inévitablement la comptabilisation de toute action de formation. En effet, ces éléments ne relèvent pas d'une comptabilité analytique avec des critères d'imputation et une méthode de calcul de coûts précis, mais d'une comptabilité interne dont les éléments ne sont pas rigoureusement établis. La prise en compte, dans ces éléments, des frais de structure par exemple n'est pas précise faute d'outils pertinents. Ceci pose problème, car l'intervention des techniciens est importante et constante dans ce type de formation.

d'ingénierie sur site, les heures d'ingénierie de maintenance et de préparation.

ETC	Face à face en heures	Co-animation et ingénierie sur site en heures	Ingénierie de maintenance et de préparation en heures
1991	21	21	945
1992	264	264	370
1993	350	0	258
1994	350	0	421
Total	985	285	1994

VPC	Face à face en heures	Co-animation et ingénierie sur site en heures	Ingénierie de maintenance et de préparation en heures
1993	196	196	640
1994	196	0	160
Total	392	196	800

Un second tableau synthétise les coûts et leur couverture par les recettes.

.ETC	1991	1992	1993	1994*	TOTAL
Préparation	82%	40%	36%	47%	56%
Animation	2,5%	44%	44%	35%	27%
Matériel	0,5%	1%	5%	3%	2%
frais de structure	15%	15%	15%	15%	15%
Total coûts	100%	100%	100%	100%	100%
couverture des dépenses totales	6%	35%	76%	118%	118%

*estimation

VPC	1993	1994*	TOTAL
Préparation	55%	30%	48%
Animation	27%	53%	34%
Matériel	3%	2%	3%
Frais de structure	15%	15%	15%
Total coût	100%	100%	100%
Couverture des dépenses totales	59%	113%	

* estimation

Une précision: globalement, les frais de structure représentent au CUEEP 20% des charges totales. Ce pourcentage est probablement excessif pour le type d'action analysé. En effet une partie de ce qu'on entend habituellement par frais de structure est pris en charge par les concepteurs/réalisateurs et par les demandeurs. En effet, tous les travaux de traitement de texte ont été assurés sans secrétariat externe, et les frais de salle, d'électricité, de chauffage afférents à l'activité de formation proprement dite sont pris en charge par les entreprises, la formation s'effectuant dans leurs locaux. Pour ne pas surévaluer les frais de structure, nous avons estimé qu'ils représentaient environ 15% du coût total de chacune des deux actions.

Sur ces tableaux, on peut lire que l'action ETC atteint un équilibre financier en 94, soit trois ans après qu'elle ait démarrée, et l'action VPC dès sa seconde année de fonctionnement.

Ceci dit, il ne suffit pas de constater que les deux actions sont rentables à terme. *A posteriori*, il est utile de se poser une autre question: comment aurions-nous pu diminuer les coûts ou, ce qui revient au même, augmenter notre productivité?. Pour tenter une réponse, nous allons reprendre les cinq postes mentionnés initialement en nous demandant comment une gestion mieux outillée aurait contribué à mieux piloter financièrement nos activités.

Le face à face pédagogique

Les critères de tarification du CUEEP sont actuellement en discussion. La facturation ne tient compte qu'approximativement du coût du service rendu faute d'un calcul prévisionnel rigoureux. Elle semble néanmoins relativement sage et s'aligne probablement sur des prix acceptables par les entreprises. Il y a là un savoir faire plus important qu'on ne le pense. Ceci dit, une prise en compte plus réaliste des coûts engagés permettrait de mieux argumenter les tarifs et de rendre plus explicite la nature du service offert.

La co-animation et l'ingénierie sur site

L'ingénierie sur site est un moyen efficace pour écrire le mode d'emploi d'une formation, pour ajuster en temps réel les situations pédagogiques... La co-animation, quant à elle, assure un véritable confort aux apprenants. Elle donne une garantie de sérieux, mais elle est financièrement coûteuse. Mais en la matière, il faut être prudent. La co-animation permet aussi d'acquérir des habitudes de travail collectives et surtout de partager des savoir-faire. Ceci dit, une gestion formalisée a l'avantage d'identifier les périodes de co-animation stricte et elle conduit à éviter la co-animation dite de «confort». Reste qu'il est difficile de pratiquer une ingénierie sur site stricte sans une activité parallèle de co-animation, les apprenants la supportent mal.

L'ingénierie de maintenance

Pour un organisme de formation, il est tentant de dissocier le coût d'animation du coût d'ingénierie, et de facturer ce dernier immédiatement et au coût réel. La Redoute et Vert Baudet ont accepté ce principe, au moins pour ce qui concerne l'ingénierie de maintenance. Cette manière de faire présente pour le CUEEP des avantages certains, notamment celui de gérer des budgets bien identifiés et celui d'enregistrer immédiatement en recette une somme qui pourrait n'être comptabilisée que bien plus tard et éventuellement pas du tout si la formation venait à périr. L'entreprise acheteuse, bien évidemment, raisonne à l'inverse et modère ce mode de facturation. Il semble difficile de le systématiser à l'activité d'ingénierie au sens large. De ce point de vue, une gestion informelle procède de manière pragmatique, alors qu'une gestion formalisée trop prudente risquerait de durcir la position de l'organisme de formation. Les «marchés» Redoute et Vert Baudet nous auraient peut-être échappés si nous avions voulu facturer d'emblée toute l'ingénierie pédagogique. Ceci dit, une gestion mieux outillée permettrait d'isoler, dans la tarification, la part afférente à l'ingénierie, et d'évaluer, indirectement, le temps qu'il est possible de lui consacrer. Ce que nous avons appris d'expérience, c'est que la facturation partielle de l'ingénierie est possible.

La préparation

Le nombre d'heures de préparation paraîtra sans doute considérable. Les rapports 50/1 et 20/1 témoignent certes d'une très importante valeur ajoutée à l'acte formatif, mais cela valait-il la peine? Avant d'engager la

discussion, commençons par relativiser le poids de l'ingénierie de préparation.

Première chose, mais qui tient à notre comptabilité encore très sommaire, le poste préparation tel qu'il est présenté dans nos tableaux comprend aussi l'ingénierie de maintenance.

Deuxième chose, la comparaison entre ETC et VPC montre qu'on peut restreindre considérablement les coûts de préparation: en choisissant si nécessaire des média moins coûteux (contribution 10), en adoptant des habitudes de travail plus collectives, en mettant au point des procédures plus efficaces, en utilisant du matériel plus performant. Consacrer 10 heures pour préparer 1 heure de face à face de type ETC n'est pas un objectif déraisonnable. Et de ce point de vue, une gestion mieux outillée serait un précieux atout.

Enfin, le nombre d'heures de préparation rapportées aux heures de face à face pédagogique cumulées reste très raisonnable et cela même si on lui ajoute les heures de co-animation. Pour ETC, s'il est quasi infini la première année (il n'y a eu qu'une formation), il passe à 6 la seconde année et tend vers 2 en 1994. Pour VPC, il est proche de 4 la première année et tend vers 2 dès la seconde année.

En fin de compte, tout cela reste très raisonnable, et un gestionnaire qui souhaite améliorer le sérieux de l'Institut en matière de gestion ne peut que constater qu'il y a déjà beaucoup de sagesse dans la gestion passée. Nous ne défendons pas pour autant le statut-quo. Notre propos est autre: le gestionnaire qui souhaite se doter de nouveaux outils ne doit pas oublier les leçons du passé.

On peut dire d'emblée qu'une activité de formation de type ETC/VPC tend structurellement au sur-investissement. Le mode de fonctionnement de l'équipe réalisatrice est assez proche des pratiques artisanales. Il semble bien qu'un tel référent soit assez systématiquement générateur de sur-investissement, qu'il conduise à une appréhension du temps très relative et à un souci pour la rentabilité très souple. D'un point de vue strictement pédagogique ce mode de travail se justifie pleinement, mais il n'est pas sûr qu'il corresponde en définitive au prix payé par le demandeur. Il faut donc tendre vers une plus grande maîtrise de l'activité, sans pour autant casser la logique de production artisanale. C'est ce que devrait permettre une gestion mieux outillée qui reste intelligente.

Mais encore faut-il inventer une gestion qui tienne compte de critères qualitatifs, qui permette d'appréhender dans une action de formation l'investissement immatériel en matière de recherche, en matière d'accroissement des compétences et en matière d'amélioration de l'offre de formation. Ces dimensions, la gestion de l'Institut les a toujours pris en compte dans la mesure où elle préservait des degrés de liberté pour les décideurs. Il n'est pas sûr qu'une gestion très instrumentée, prise dans les contraintes de l'urgence et de la rentabilité à court terme, et peut-être dans des certitudes trop mercantiles ait encore ce souci. Nous insisterons donc sur l'importance des dimensions qualitatives.

L'investissement recherche: une expérience de formation de type ETC/VPC procure un terrain de recherche assez exceptionnel. Elle offre la possibilité de comprendre une logique organisationnelle, de travailler à la compréhension de l'objet entreprise d'un point de vue pédagogique (introduction et contribution 7). Il y a là une potentialité de recherche clairement identifiée dans les missions du CUEEP. Pourtant l'institution ne favorise pas systématiquement la formalisation de son activité, elle s'analyse certes (voir dans la conclusion la liste des cahiers d'études écrit

par les praticiens du CUEEP) mais elle pourrait sans aucun doute faire bien mieux. Il en résulte probablement une sous-exploitation du savoir faire collectif.

L'investissement qualifiant: Quel différentiel de compétence collective peut-on observer entre l'avant ETC/VPC et l'après? La liste serait longue à dresser et toute les contributions en parlent à leur manière. Pour ne dire que l'essentiel, une amélioration indiscutable du savoir a été constatée sur le savoir-faire des uns et des autres, un regard différent sur les professionnalités, mais aussi une reconnaissance des professionnalités respectives. Ce processus d'amélioration qualitative augmente sans aucun doute la qualification et les compétences de toutes les personnes qui ont participé à la conception et à la réalisation de la formation. Elle élargit leur champ de compétences à titre individuel et collectif... Ces transformations contribuent en somme à asseoir la qualité de l'offre de formation.

L'investissement en matière d'offre de formation: les actions ETC/VPC ont permis, permettent ou permettront de construire d'autres formations, on peut, sur ce point, dresser une liste exhaustive:

- Formation ponctuelle des étudiants inscrits dans les cursus de sciences de l'éducation. Cette formation ne visait pas la connaissance de la Redoute, mais les procédés pédagogiques utilisés dans ETC et VPC.

- Formation d'un groupe de salariés de l'ANPE autour du cas Redoute. Il s'agissait de comprendre la politique d'emploi menée à la Redoute.

- Formation d'étudiants Polonais et Roumains. Il s'agissait d'un enseignement en Français Langue Etrangère (FLE) pour des économistes. La connaissance préalable de la Redoute se prêtait parfaitement à ce genre d'exercice.

- Formation dans un dispositif de type Contrat de Retour à l'Emploi dans le cadre de la Redoute.

- Formation dans un dispositif Action Collective de Formation, Il s'agit d'une «formation à projet» pour un public féminin. Elles font de la couture et vont présenter leurs productions dans un mini-catalogue. La connaissance de la Redoute permet de comparer leur pratique avec celle d'une entreprise.

D'autres transferts sont potentiellement envisageables, notamment, dans les dispositif CUEEP qui intègrent un cours d'Economie d'Entreprise et pourquoi pas dans la formation initiale. Le matériel accumulé permettrait probablement de suivre les traces de J.M Albertini

*Dans un article très convaincant publié dans le N°19 de la revue **Education Economie** (Ministère de l'Education nationale, Haut Comité Education-Economie) intitulé : "un partenariat pour mieux faire connaître l'Entreprise". JM.Albertini défend les quatre propositions suivantes:*

- il existe une demande pour des outils pédagogiques centrés sur la connaissance d'une entreprise particulière.

- il existe des raisons objectives pour favoriser chez les jeunes une meilleure connaissance de l'Entreprise.

- la palette des produits pédagogiques existants n'est pas suffisante pour pallier les besoins de formation.

- l'exemple de Renault permet d'illustrer un modèle possible de partenariat.

LES FRAIS DE STRUCTURE

Un département pédagogique a peu d'influence sur les frais de structure. Insistons néanmoins sur le fait que la prise en charge partielle de l'activité de secrétariat par des salariés ayant un statut de cadre, ce qui correspond d'ailleurs à un mouvement général, tend peut-être à restreindre les frais de structure.

CONCLUSION

L'analyse d'une action de formation apporte certainement des réponses aux questions que se posent tout gestionnaire d'organisme de formation: identification des dépenses et des recettes, construction d'historiques qui permettront à terme de mieux connaître et de maîtriser les coûts. Mais elle soulève aussi de multiples questions, dont certaines relèvent de choix plus politiques que techniques. La volonté de gérer et plus généralement de mesurer l'activité n'est pas politiquement neutre et notre argumentation ne l'est pas non plus.

En effet, les outils de gestion sont étroitement liés à la politique suivie par l'organisme de formation dans un environnement contraint. Mais le mode de gestion est et doit rester au service d'une politique formative. C'est en gardant à l'esprit ce principe fondamental que l'on se rendra compte qu'en définitive la gestion informelle qui avait sa raison d'être dans la conjoncture passée n'avait pas que des inconvénients et qu'on a probablement tort de la présenter comme une absence de gestion. Question toute simple: que se serait-il passé si en bon gestionnaire nous avions avancé un coût probable de 20 unités pour produire ETC, et cela avant toute entrée d'argent?⁷

⁷ Rappelons que le CUEEP, en tant qu'Institut universitaire, ne peut emprunter pour financer un investissement (par exemple). Il est soumise, comme toute administration régie par la comptabilité publique, à la règle de l'équilibre. Les principes de mutualisation globale des fonds

Il est tout aussi vrai que l'on ne peut gérer la formation de la même façon dans une période où l'on a connu la croissance économique et celle de l'emploi et dans la période, bien plus incertaine, de crise et de mutations économiques et sociales que nous connaissons aujourd'hui. Cela ne veut pas dire pour autant, qu'il faille balayer les anciennes habitudes de gestion intuitive. Il serait plus sage et prudent d'en repérer les «dérives» qui sont d'ailleurs celles de toute gestion artisanale, et de les corriger autant que faire se peut.

Ceci dit, certaines habitudes doivent être prises, même si elles sont contraignantes. Nous devons apprendre à typer les formations, à identifier nos activités en les référant à des postes budgétaires précis, à constituer des historiques, à tenir nos agendas, à investir dans un temps prédéfini et non pas à souhait. Mais nous devons aussi éviter les écueils vers lesquels entraîne une gestion trop sûre d'elle-même: une politique frileuse et à court terme, ou une politique alarmiste.

A notre avis, et c'est un point de vue qui nous engage politiquement, nous devons changer nos habitudes sans pour autant changer de culture, en évitant de tomber dans les pièges d'une logique de marché trop exclusive et par la même excluante.