

***La sécurisation des parcours professionnels  
par la formation***

***Contribution du Conseil National  
de la formation professionnelle tout au long de la vie***

**Février 2008**

## **Introduction :**

- *Tant les fiches actions transmises par les acteurs (cf. l'étude jointe) que les débats suscités par leur analyse montrent que **l'anticipation est un enjeu majeur de la sécurisation professionnelle**. Ce besoin d'anticipation commence dès l'orientation, se poursuit dans l'emploi et doit être le fil conducteur de toute réflexion globale sur la sécurisation des parcours professionnels;*
- ***Les acteurs de la formation initiale, notamment l'Education Nationale, et ceux de la formation continue sous contrat de travail - les employeurs - même s'ils apparaissent peu directement dans l'analyse telle qu'elle a été conduite (processus d'appui aux transitions), exercent toute leur responsabilité dans la formation professionnelle, et ont donc un impact sur la sécurisation des parcours. Le Conseil insiste sur le fait que la formation initiale validée constitue la condition première d'une véritable sécurisation des parcours professionnels.***
- *Le Conseil (au travers de son groupe de travail ad hoc) a privilégié une approche du sujet par les transitions professionnelles : **en quoi la formation professionnelle aide-t-elle à la gestion de transitions professionnelles sécurisées? Il a, par conséquent, traité la sécurisation des parcours plutôt sous la forme des mobilités externes, avec ou sans rupture, ou de leur préparation/facilitation, que des mobilités purement internes.***
- ***4 étapes-clés ont été analysées dans les parcours professionnels : l'accès au premier emploi, la mobilité dans l'emploi, les situations de rupture et les fins de carrières***
- *Le Conseil souhaite attirer l'attention sur le fait que **la sécurisation des parcours professionnels est au carrefour de plusieurs politiques** : le développement économique, l'emploi, la formation professionnelle et l'action sociale. Une des conditions majeures de la sécurisation des parcours est bien **l'articulation effective de ces politiques, dans le temps et dans l'espace, par des opérateurs ou des financeurs, en faveur des individus ou de leurs employeurs**. Ces politiques, conduites par des acteurs différents, doivent s'articuler pour le bénéfice de tous.*
- *A partir des initiatives remontées, le Conseil a constaté que **la réussite de la sécurisation des parcours suppose et repose concrètement sur des relations positives entre les personnes nommément identifiées**, qu'il s'agisse des bénéficiaires, des employeurs ou des opérateurs. Il est également clair que ces situations se traitent au niveau local, au plus près des personnes, les autres échelons venant outiller juridiquement, financièrement et techniquement le niveau opérationnel*

## 7 Priorités :

### 1. Donner corps à la notion de parcours professionnel sécurisé

**La notion de parcours professionnel est un élément qui revient systématiquement** dans tous les témoignages reçus. Elle donne sens à la démarche d'accompagnement et permet de dépasser la simple mise en relation immédiate d'offre et de demande pour construire une adéquation réciproque entre les demandes de l'employeur et les aspirations du salarié. Elle s'appuie sur des démarches volontaires et des obligations consenties.

Cette notion de parcours figure, rappelons-le, en référence dans l'ANI du 5 Décembre 2003 et elle est reprise dans les dernières négociations sociales (dont l'ANI du 11 Janvier 2008).

Pourtant, à ce jour, **rien ne permet de définir de façon précise les conditions d'existence d'un parcours :**

- Quand commence un parcours professionnel : lorsqu'on est encore dans l'emploi ? Au moment de la rupture d'emploi ? Lors de l'entrée dans la formation initiale professionnelle ?
- Quand s'achève-t-il : à la fin de la formation, à l'entrée dans l'emploi, avec l'obtention d'une qualification, à la confirmation d'un emploi stable ?
- Y a-t-il une ou plusieurs sortes de parcours ? Sur quels critères les définit-on, comment sont-ils définis, qui les évalue ?
- Quelles sont les conditions de sa réussite en termes d'accompagnement, de durée et d'engagement contractuel avec un bénéficiaire ?

En tout état de cause il est à noter qu'il y a convergence entre les éléments constitutifs des parcours repérés dans les initiatives analysées et les premières définitions officielles des parcours professionnels, l'une inscrite dans la circulaire de la DGEFP du 14 Novembre 2006<sup>1</sup> et l'autre proposée par le Fonds social européen (pour celui-ci un parcours dit d'insertion réussi est l'accès à une formation qualifiante ou à un emploi de plus de 6 mois, les conditions en sont un référent unique, une durée de 18 mois et une contractualisation réciproque avec le bénéficiaire).

---

<sup>1</sup> *Extrait de la circulaire DGEFP du 14 Novembre 2006* : « L'évolution des pratiques de formation a été marquée ces dernières années par le **développement de parcours individuels dans lesquels une personne participe consécutivement à différentes séquences, même si ces séquences ne sont pas toutes assimilables en elles-mêmes à des actions de formation** (par exemple des tests de niveau), **mais participent d'une continuité pédagogique : phase d'évaluation, phases de formation, mise en situation de production tutorée ou accompagnée, évaluation en fin de formation ou après un délai d'occupation de poste** etc... Ces parcours doivent faire l'objet d'une **programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé** qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et étapes prévues, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. De tels parcours doivent faire l'objet d'une **formalisation contractuelle préalable** à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance. Ils peuvent aussi être envisagés dans le cadre d'une période de professionnalisation dans le respect des accords de branche ou conventions collectives »

## ***2. Inscrire les politiques de formation professionnelle dans des stratégies d'anticipation des besoins en compétences et en qualifications pour un développement durable des ressources humaines.***

Les actions de formation professionnelle participant à la sécurisation doivent s'inscrire de façon tout à fait importante dans des **logiques d'intervention préventive et prospective**. Elles doivent prendre en compte l'ensemble de la chaîne des activités et des paramètres socio-démographiques. Il est même très souhaitable que ce soit le cas, tant, évidemment, dans l'intérêt des personnes (anticipation d'accidents de carrière, meilleure employabilité), des concepteurs de l'action (taux de réussite plus élevés, moindres coûts) que des employeurs. Cela vaut en particulier pour les publics âgés, les bassins d'emploi à mono activité ou en reconversion.

On notera également que des expériences positives, bien loin d'opposer l'initiative de l'individu (dont DIF, CIF, VAE...) et les pratiques collectives (dont le plan de formation), combinent les deux dans une vision prospective des compétences, de type GPEC, et des qualifications requises (c'est à dire dans le métier ou sur le bassin de vie de façon plus transverse).

Par ailleurs, il ressort d'un certain nombre d'initiatives **qu'un « appui-conseil » en ressources humaines ou ingénierie de formation, externe à l'entreprise (surtout PME)** est nécessaire et doit se conjuguer avec l'accompagnement des personnes (*cf. point 3*) pour une réussite des parcours.

## ***3. Reconnaître et professionnaliser la fonction d'accompagnement global***

Tous les témoignages montrent que **l'accompagnement est un facteur clé de la sécurisation**. Dans les expériences réussies, une personne en transition professionnelle, ou en préparation de cette transition, n'est jamais laissée seule face à une offre de formation ou d'emploi. Tout au contraire, elle bénéficie aussi d'un accompagnement qui peut prendre des formes diverses, en particulier selon la situation et la typologie des personnes, et dont la dominante n'est pas toujours la même.

L'accompagnant-référent peut notamment:

- faciliter l'accès aux informations sur l'orientation (construction réciproque d'un projet professionnel réalisable),
- être en particulier directement garant de la contractualisation du bon déroulement de la formation et de sa contribution à la « remise sur pied » du bénéficiaire (=tutorat),
- faire le lien entre le bénéficiaire, l'organisme ou les organismes de formation et l'employeur,
- voire s'occuper aussi des conditions matérielles d'un retour rapide à l'emploi (cas fréquent dans le SPE) ou de l'amélioration des conditions de vie et de la situation psycho sociale de la personne (cas fréquent en travail social de secteur, en mission locale ou PAIO...).

En tout état de cause, la qualité de cet accompagnement est cruciale. **L'accompagnant crée un lien privilégié de confiance qui facilite les transitions**. Il a une fonction de médiation : pour ce faire il doit forcément s'appuyer sur un réseau de compétences

externes qui lui permet de constituer par la relation interpersonnelle qu'il développe, le point d'appui de la dynamique du parcours.

Sans accompagnement tout au long du parcours, la formation professionnelle ne suffit pas à sécuriser et peut même s'avérer inutile voire contre productive si elle n'est pas correctement insérée dans un parcours de vie et dans la relation à l'emploi.

***La coordination régionale de la fonction d'accompagnement et sa déclinaison par bassin d'emploi est nécessaire pour en garantir l'accès à tous, sous la coresponsabilité des Partenaires sociaux et des Conseils régionaux.***

Cette relation particulière d'accompagnement ne préjuge pas, bien au contraire, de formes de mobilisation collective.

#### ***4. Encourager une ingénierie de coordination des parcours et des dispositifs et en favoriser le financement***

Les différents témoignages montrent que **la sécurisation des parcours passe par une ingénierie complexe pour permettre la continuité du parcours tout en apportant une vraie réponse aux demandes exprimées par les employeurs.**

Cette ingénierie vise à construire à l'échelle d'une unité de temps et d'espace cohérente pour que le bénéficiaire puisse en suivre toutes les étapes dans une réelle accessibilité matérielle (temps de trajet, conditions financières).

Elle met souvent en œuvre une multiplicité de dispositifs et de partenaires, en fonction à la fois des besoins de l'employeur et des capacités de chaque bénéficiaire. Elle structure l'offre de formation professionnelle, qu'elle soit collective ou individualisée, afin qu'elle soit adaptée aux besoins et disponible dans le cadre d'un bassin de vie et d'emploi.

Cette ingénierie de parcours mobilise un temps de coordination important, qui n'est pas actuellement mesuré, assure une maîtrise de la complexité des dispositifs et des différentes politiques publiques mises en œuvre (développement économique, formation professionnelle, politique sociale, politique de l'emploi).

#### ***5. Faire évoluer les logiques de financement et garantir à l'individu la continuité des moyens de vie pendant les périodes de transition***

La problématique de la continuité du revenu est cruciale pour l'accès à la formation dans le cadre d'un parcours professionnel sécurisé. **L'implication personnelle dans un parcours de formation est une implication à temps plein, qu'il s'agisse de formation ou d'alternance**, qui suppose donc le maintien des moyens de vie (revenu, santé, transports, logement, garde d'enfants ...) durant cette période.

Les expériences réussies ont très souvent :

- mis en place des dispositifs plus ou moins amples de mutualisation de financements ;
- pris en considération la question des ruptures de continuité dans la situation juridique des personnes (ex : au regard de l'assurance chômage, d'une rémunération de stagiaire de la formation professionnelle, des conditions d'agrément de la formation souhaitée, de leurs droits aux prestations versées par la CAF...) pour construire des solutions de transition.

Le maintien des moyens de vie est particulièrement important quand est éloigné le domicile principal ou, dans le cas de demandeurs d'emploi non indemnisés (50%). Ce problème de financement du revenu est crucial si l'on veut préserver la dynamique d'un parcours et éviter les fractures professionnelles et personnelles.

#### **6. Clarifier le rôle des différents niveaux de coordination :**

Le cadre de l'étude (mise en œuvre au plan local d'un ensemble cohérent de projets de formation professionnelle mobilisés en faveur de la sécurisation) fait ressortir clairement la **nécessité d'une meilleure articulation des différents niveaux d'intervention en matière de formation professionnelle, qui doit reposer sur la négociation :**

- **un niveau « central » de concertation/négociation/coordination** pour définir des orientations *générales*, à l'appui des règles et des dispositifs nationaux, laissant place à des marges de manœuvre au niveau territorial.
- **un niveau régional d'organisation / concertation / négociation / programmation** sur la mise en œuvre et l'adéquation avec une stratégie de développement économique et d'aménagement du territoire (cf. point 7 ci-après)
- **un niveau local d'ingénierie et de mise en œuvre** au service des parcours des individus et de la relation avec les employeurs.

Cette articulation, qui ne doit pas être rigide, et qui doit laisser à chaque niveau une large place à la négociation et à l'adaptation, est cohérente avec la réalité de la mobilité professionnelle, interne et externe, qui se déroule à 80% dans l'espace régional.

#### **7. Inscrire la nécessité d'une « programmation pluriannuelle de partenariats régionaux de parcours sécurisés » :**

Les témoignages reçus se partagent entre actions réalisées dans l'emploi et actions réalisées dans les périodes de chômage. Ils font clairement apparaître que l'ingénierie de sécurisation est absolument incontournable pour résoudre les principales difficultés rencontrées respectivement par:

- les publics sans formation initiale validée ou adaptée aux besoins du marché du travail
- des publics sans formation continue dans l'emploi dans l'incapacité de s'adapter à l'évolution du marché du travail, quel que soit leur niveau de formation initiale
- les publics implantés dans des bassins économiques en reconversion

**Une bonne coordination régionale entre les actions de formation initiale, les actions de formation continue et les schémas de développement économique apparaît donc indispensable** pour permettre à la fois une meilleure anticipation et une sécurisation des parcours par la formation, qui n'obligera pas à réinvestir dans les fondamentaux à chaque transition rencontrée, voire à chaque rupture.

Cela suppose une articulation contractuelle co-construite entre les Partenaires sociaux, l'Etat (dont l'Education Nationale), le SPE et les Conseils régionaux, telle qu'entamée dans les PRDF, avec l'appui des CCREFP, tout en étant bien conscient qu'aujourd'hui le PRDF n'ayant aucune valeur prescriptive pour ceux qui participent à son élaboration, il n'offre donc aucune garantie de l'efficacité de la dépense publique.

Une clarification des conditions dans lesquelles se déroulent des parcours interrégionaux, qui aujourd'hui, faute de règles légales, sont encore plus complexes à monter que les parcours européens, est également souhaitable.

## **Conclusions**

Les 7 priorités dégagées par le groupe de travail et approuvées par le Conseil ont vocation à attirer l'attention de tous les acteurs, et, en particulier des Partenaires sociaux, du Gouvernement et des Parlementaires, sur le fait que **la formation professionnelle, si elle fait partie intégrante de la sécurisation des parcours dans un environnement économique et technologique mouvant, n'en est qu'une partie**. La validation d'une formation initiale, la plus complète possible, et les différentes expériences professionnelles (VAE), les conditions d'emploi et de revenu, la qualité de la mobilité interne sont aussi des facteurs clés.

Le Conseil souhaite rappeler que **la sécurisation est la mise en œuvre de droits collectifs mis à la portée d'individus, c'est-à-dire de personnes inscrites dans un territoire et dans un temps déterminé**. En conséquence les niveaux intermédiaires de concertation et d'intervention que sont les régions et les bassins de vie sont indispensables à la réussite de parcours sécurisés.

*Enfin il attire l'attention sur le fait que la multiplicité des règles, leur faible pérennité, leur complexité ne peut qu'accroître l'insécurité. Toute sécurisation des parcours s'appuie sur une nécessaire sécurisation juridique, tant par la clarté que par la stabilisation des règles, de façon à permettre l'anticipation des acteurs et l'évaluation du respect des engagements pris et de leurs résultats.*



---

# Etude relative à la sécurisation des parcours professionnels

---

**Contribution au groupe de travail du Conseil National de la Formation  
Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)**

**Rapport final**

Février 2008

<b>1. METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>3</b>
1.1. PORTEE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	4
<i>Une contribution originale pour mieux identifier les ressorts permettant de concrétiser l'idée de sécurisation des parcours :</i> .....	4
<i>La méthodologie employée : apports et limites</i> .....	6
1.2. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET RÉGLEMENTAIRE DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS.....	10
<i>Vers une redéfinition coordonnée des politiques publiques et paritaires</i> .....	10
<i>L'émergence du concept de parcours et la contribution du droit conventionnel de la formation professionnelle</i> .....	12
<i>Les perspectives ouvertes par l'ANI « modernisation du marché du travail » du 21 janvier 2008</i> .....	14
<b>2. A QUELLES CONDITIONS LA FORMATION PROFESSIONNELLE PEUT-ELLE CONTRIBUTER A MIEUX SECURISER LES PARCOURS ? .....</b>	<b>18</b>
<i>Premier axe de progrès : donner corps à la notion de parcours professionnel dans l'exercice des compétences et la construction des politiques de formation</i> .....	20
<i>Troisième axe de progrès : Faire évoluer les logiques de financement de manière conforme aux principes de la sécurisation des parcours</i> .....	34
<i>Quatrième axe de progrès : inscrire systématiquement les politiques de formation dans des stratégies plus globales de développement durable des ressources humaines (du territoire, de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, de la branche) :</i> .....	39
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES INITIATIVES ANALYSEES .....</b>	<b>45</b>
<b>ANNEXE 2 : LE RECENSEMENT DES INITIATIVES.....</b>	<b>74</b>
BILAN QUANTITATIF SUR LES REMONTEES DE FICHES.....	74
LA METHODE RETENUE POUR TRIER LES FICHES.....	76
LA GRILLE D'ANALYSE RETENUE POUR EXPLOITER LE CONTENU DES INITIATIVES SELECTIONNEES .....	77
<b>ANNEXE 3 : L'ANALYSE TYPOLOGIQUE DE 30 INITIATIVES .....</b>	<b>82</b>
TYPOLOGIE SITUATIONS/CIBLES/MOYENS.....	83
TYPOLOGIE MOYENS/PARTENARIATS/IMPACT .....	87
<b>ANNEXE 4 : LES 12 INITIATIVES RETENUES POUR FAIRE L'OBJET D'UNE INVESTIGATION PLUS APPROFONDIE .....</b>	<b>93</b>
<i>Accompagnement à la conduite de projets de diversification d'activités pour les exploitants agricoles (VIVEA)</i> .....	94
<i>Projet Equal « Objectif Seniors » (CAFOC Toulouse)</i> .....	98
<i>Recrut'BTP (Conseil régional d'Alsace et AREF-BTP)</i> .....	102
<i>Pass' Compétences Intérim (AFPA Franche-Comté)</i> .....	106
<i>Le Centre de Ressources Pédagogiques et de Développement des Compétences (CCI Avesnes)</i> .....	109
<i>Première insertion dans les métiers en tension de l'aéronautique (Aquitaine)</i> .....	111
<i>Projet Thémis (PACA)</i> .....	114
<i>Tran'Savoirs (Equal 2) en Pays de la Loire : Accompagnement des entreprises dans la gestion des parcours de formation individuels pour les salariés de 45 ans et plus</i> .....	117
<i>CIF CDD : une mise en œuvre ciblée et renforcée du dispositif en Languedoc Roussillon</i> .....	121
<i>Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)</i> .....	124
<i>Dispositif de formation « Trajectoire » (Conseil régional de Bretagne)</i> .....	127
<i>Exemple d'un « traitement de ruptures » au sein d'une entreprise de confection en Nord Pas-de-Calais (ARACT Nord Pas de Calais)</i> .....	129

# 1. METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

---

Engagée à l'été 2007, l'étude sur la sécurisation des parcours professionnels commandée par le CNFPTLV a vocation à s'inscrire en complémentarité avec une série de travaux réalisés récemment par d'autres instances (COE, CAS, CES). Sa conclusion intervient dans un contexte institutionnel et réglementaire en évolution très rapide, et alors que de nombreuses incertitudes demeurent sur ce que sera le paysage à l'issue de la refonte des politiques publiques et des instruments conventionnels dans les champs de la formation professionnelle, de l'indemnisation du chômage et de l'accompagnement vers et sur le marché du travail.

Dans un cadre institutionnel aussi évolutif et lourd d'enjeux, il importe particulièrement de mesurer l'exacte portée de l'étude réalisée pour alimenter la réflexion du groupe de travail du CNFPTLV. Partageant globalement les attendus des nombreuses réflexions sur le sujet, cette contribution s'en distingue néanmoins par une approche plus circonscrite, et par une méthodologie relativement originale.

S'appuyant sur l'expérience collective accumulée au fil de plusieurs dizaines d'initiatives concrètes visant à sécuriser les parcours, ce travail fournit nous semble-t-il quelques points d'appui éprouvés pour donner davantage de consistance et de principes opérationnels aux réformes institutionnelles qui se dessinent aujourd'hui (1.1).

Mais il importe également de rappeler que ces initiatives, qui mobilisent fortement les acteurs publics et les partenaires des politiques territoriales, peuvent également s'appuyer sur le droit de la formation professionnelle, d'origine largement conventionnelle. C'est aujourd'hui dans ce corpus, très récemment enrichi et consolidé par les partenaires sociaux signataires de l'ANI du 21 janvier 2008, que la préoccupation de sécurisation des parcours trouve ses points d'appuis juridiques essentiels (1.2).

## 1.1. Portée et méthodologie de l'étude

Cette étude apporte une contribution spécifique au débat sur les voies et moyens à envisager pour faire évoluer les politiques d'orientation et de formation tout au long de la vie dans le sens d'une « sécurisation active » des trajectoires professionnelles.

Dans un contexte de marché du travail très segmenté, où les trajectoires individuelles sont de plus en plus discontinues et où la mobilité professionnelle tend à s'accroître, la perspective de la sécurisation des parcours suppose de réagencer en profondeur les partages de responsabilités et les principes d'intervention conçus dans la période antérieure pour « sécuriser l'emploi ».

Si l'objectif de la sécurisation des parcours professionnels doit être « de réduire la vulnérabilité individuelle et collective et à construire et maintenir la capacité des travailleurs à s'inscrire positivement sur le marché du travail », la gamme des leviers d'intervention est nécessairement très large: « elle englobe des éléments tels qu'une rémunération décente, l'accès à la formation tout au long de la vie et l'acquisition de compétences transversales permettant de s'adapter aux évolutions du travail, ainsi qu'un droit au transfert des droits sociaux acquis en cas de changement d'emploi »<sup>1</sup>.

### **Une contribution originale pour mieux identifier les ressorts permettant de concrétiser l'idée de sécurisation des parcours :**

Si elles peuvent et doivent davantage contribuer à sécuriser les trajectoires, les politiques de formation professionnelle ne sont donc qu'un maillon d'une chaîne beaucoup plus longue. Dans cette perspective, les travaux engagés par le CNFPTLV présentent nous semble-t-il une double caractéristique, qui fait toute leur originalité et leur intérêt potentiel :

---

<sup>1</sup> Rapport du Conseil Économique et Social (section du travail) « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », mars 2005

- D'une part l'entrée choisie pour aborder le thème de la sécurisation des parcours est d'emblée définie comme étant celui de **la contribution possible et souhaitable de la formation professionnelle à la construction de parcours mieux sécurisés**. Or les travaux conduits jusqu'à présent ont dans l'ensemble privilégié une entrée par l'organisation du marché du travail, les contrats de travail et les garanties collectives qui en découlent. On sait bien pourtant l'importance des relations entre la formation et l'insécurité professionnelle, ne serait-ce qu'au travers du fait que l'exposition aux risques est d'autant plus forte que la formation initiale est faible. On sait également tous les obstacles qui limitent aujourd'hui la contribution de la formation tout au long de la vie, telle qu'est organisée et pilotée, à cet objectif de sécurisation.
- **La seconde caractéristique des travaux initiés par le CNFPTLV est de chercher à capitaliser sur les nombreuses initiatives engagées par les acteurs des politiques d'emploi et de formation, aux plans territorial et professionnel**. Cette entrée nous semble particulièrement féconde, au regard de notre expérience de conseil et d'accompagnement de ces mêmes acteurs. Il est certes vrai que le cadre légal et institutionnel actuel, la structure du système de formation et l'organisation des acteurs ne forment pas un cadre facilitateur pour développer en pratique la logique de sécurisation des parcours. Cependant, à l'intérieur de ces marges de manœuvre restreintes, de nombreuses initiatives ont vu le jour, qu'elles aient été portées par des pouvoirs publics (collectivités territoriales et administrations de l'Etat), des composantes du service public de l'emploi ou des structures pilotées par les partenaires sociaux.

Ainsi que l'a encore récemment relevé le Conseil Economique et Social dans son rapport sur le sujet<sup>2</sup>, si de nombreux points d'appui existent aujourd'hui pour des actions localisées ou ponctuelles de sécurisation des parcours, dans le droit du travail en particulier, mais aussi dans les initiatives développées au sein des politiques de l'emploi ou dans les entreprises en matière d'anticipation des

---

<sup>2</sup> *La sécurisation des parcours professionnels*, Conseil Economique et Social, section du travail, mai 2007.

mutations économiques, tout cela ne fait pas système. L'enjeu est précisément de construire un système articulé, cohérent, équilibré en termes de droits et d'obligations, en dépassant la logique statutaire qui conduit à subordonner la prise en charge des personnes à des critères restrictifs.

## La méthodologie employée : apports et limites

La démarche choisie pour repérer et capitaliser le contenu des initiatives s'apparente à une méthode « de l'entonnoir », permettant d'affiner progressivement la précision de l'analyse à mesure que l'on restreint la taille de l'échantillon. **Il s'agit moins, au travers de cette démarche, de mettre en exergue des cas exemplaires ou des « bonnes pratiques, » que de découvrir, en mobilisant l'expérience des porteurs de projet, les variables qui jouent en faveur – et par contraste en défaveur – d'une meilleure sécurisation des trajectoires par la formation professionnelle.**

Bien qu'elle présente certaines limites la méthodologie de l'enquête menée pour le groupe de travail du CNFPTLV a le mérite de ne pas « plaquer » a priori une définition « savante » ou conceptuelle de la sécurisation des parcours professionnelle sur les pratiques développées par les acteurs de la formation.

De ce point de vue, la méthode employée a le mérite d'éclairer la diversité des perceptions spontanées de ce qu'est la sécurisation des parcours pour les différents acteurs et opérateurs de formation. **Ceci montre, par contraste, que malgré le « battage » sur la sécurisation des parcours, un important travail reste à accomplir pour donner aux acteurs concernés par la définition et la mise en œuvre des politiques un cadre d'appréhension commun.**

Le fait de ne pas enfermer ces acteurs dans une définition posée a priori met également en évidence le fait que tout le monde aujourd'hui prétend « faire » de la sécurisation. A lire certaine des 250 fiches reçues, **on a parfois le sentiment que la notion de sécurisation des parcours est un pavillon de complaisance sous lequel navigue des pratiques très diverses.** Si certaines sont visiblement innovantes et témoignent d'une réelle prise en compte de la logique de sécurisation du parcours individuel, dans la conception

et la mise en œuvre des actions et politiques de formation, d'autres fiches décrivent des pratiques et des modes d'organisation relativement « standards ».

Dans ces conditions, il était important que le groupe de travail, une fois le « stock » de matériau constitué, valide une grille d'analyse nous permettant d'opérer un tri et de nous focaliser sur les initiatives qui contribuent effectivement à sécuriser les parcours professionnels.

Pour ce faire, le groupe de travail a choisi de s'appuyer sur le contenu du rapport du Conseil Economique et Social sur la sécurisation des parcours, qui a été présenté par sa rapporteure, Mme Edith Arnoult-Brill, aux membres du groupe, lors de la réunion du 18 septembre. Adopté à une très large majorité au CES en mai 2007, ce rapport a le mérite d'articuler une vision globale et ambitieuse de la sécurisation des parcours professionnels avec une déclinaison précise de ses conditions d'opérationnalisation.

Sans nécessairement reprendre à son compte l'ensemble du rapport du CES, et sans se prononcer en particulier sur les préconisations qui s'y trouvent, **le groupe du travail a considéré qu'il était utile, pour des raisons de clarté et de cohérence intellectuelle, de fonder l'analyse des initiatives sélectionnées sur les objectifs et des moyens de la sécurisation des parcours identifiés dans le rapport du CES (cf. annexe 1).**

**La première phase de l'étude initiée** par groupe de travail a consisté à opérer un recensement permettant de **mieux connaître les initiatives** portées par les acteurs publics (conseils régionaux, services déconcentrés de l'Etat), les composantes du service public de l'emploi, les organisations professionnelles et organismes paritaires, etc.... Ce recensement a été effectué au moyen de la diffusion d'une fiche-questionnaire conçue par le CNFPTLV : **250 fiches ont ainsi été traitées par le cabinet (cf. annexes 1 & 2), auxquelles se sont rajoutées quelques actions reçues trop tardivement pour être traitées mais dont le contenu a néanmoins alimenté l'analyse transversale.**

Bien que très volumineux et riche en contenu, ce matériau ne reflète qu'une partie des actions engagées par les acteurs de la formation professionnelle pour favoriser des parcours de qualification et

d'accès à l'emploi mieux adaptés et mieux sécurisés. Cette situation est notamment due au fait que le questionnaire d'enquête a été diversement relayé par les différents acteurs de la formation professionnelle, pour des raisons très variables : modes d'organisation, réceptivité et adhésion spontanée à la démarche, degré de connaissance et d'habitude de travail avec l'instance émettrice, etc...

**Il apparaît en particulier que du fait du faible taux de réponse des branches professionnelles et des OPCA, ce matériau renvoie une image relativement tronquée des initiatives engagées en matière de sécurisation des parcours par la formation professionnelle.**

Ainsi, à s'en tenir à la simple lecture de la liste des émetteurs de fiche (cf. annexe 1), on pourrait avoir le sentiment que les OPCA ne font rien de leur propre initiative pour sécuriser les trajectoires professionnelles des salariés. Or s'il est vrai que seuls quelques OPCA ont effectivement répondu – plus souvent d'ailleurs des OPCA interprofessionnels –, leur présence est beaucoup plus fréquente en tant que partenaires de l'action publique, au plan territorial ou régional (cf. annexe 2). Il s'agit donc d'un « effet d'optique » qui ne rend compte ni de l'importance des moyens mobilisés par les entreprises – dans et au-delà du cadre de l'obligation légale de financement – ni des ingénieries innovantes déployées au sein des entreprises ou par les structures paritaires.

Mais cette distorsion est en elle-même porteuse d'enseignements : elle peut trouver une explication dans le fait que les OPCA s'adressent au salarié par le truchement de l'entreprise et non au salarié directement, ou a fortiori aux « personnes ». Or, la « personnalisation » du projet qui sous-tend le concept de parcours suppose que des prestations de services qui concourent à la concrétisation du parcours soient proposées à la personne et non pas seulement au « tiers payant » et au prescripteur de formation qu'est en l'occurrence l'entreprise pour le compte des salariés. Les réflexions engagées concernant la réforme des OPCA devrait prendre en compte la dimension de la gestion individualisée et personnalisée des compétences et de la formation. Leur objet social devrait sans doute faire une place à l'accompagnement des « parcours » donc des personnes.

**Le second objectif a été d'identifier des typologies d'initiatives** par rapport à la sécurisation des parcours professionnels, avec un focus particulier sur les conséquences sur le décroisement des dispositifs, sur les modes d'accès des individus à l'information et à la formation, sur leur accompagnement pendant leur trajectoire professionnelle, sur leur insertion ou leur retour à l'emploi, sur le financement des différentes étapes du processus et plus généralement sur les garanties collectives qui leur sont ainsi apportées. **Ce traitement a porté sur 30 fiches considérées comme particulièrement intéressantes (cf. annexe 3).**

Ce mode d'analyse intermédiaire a permis d'avoir une vision plus juste des modes de coopération et de l'ampleur des partenariats inter-institutionnels nécessaires pour que les moyens de la formation professionnelle contribuent davantage à sécuriser les parcours.

**Enfin, dans une troisième phase, il s'est agi de compléter l'analyse documentaire par une interrogation des porteurs de projet, afin de capitaliser les éléments d'analyse des initiatives pour mettre en avant les conditions de réussite et les facteurs de blocage rencontrés lors de la mise en place et le déroulement des initiatives. Cet approfondissement a été réalisé sur 12 initiatives, qui font l'objet d'une description dans une fiche monographique (cf. annexe 4).**

---

L'ensemble de ces matériaux est restitué dans les annexes à ce document. Sa partie principale constitue le rapport de synthèse à partir duquel le groupe de travail a identifié une série d'enseignements qui lui semblent devoir être pris en compte dans le contexte actuel des réformes du marché du travail et du système de formation.

## 1.2. Le contexte institutionnel et réglementaire de la sécurisation des parcours

On ne reviendra pas ici dans le détail sur le puzzle des réformes qui se met aujourd'hui en place en matière de fonctionnement du marché du travail et de sécurisation des parcours professionnels. Il importe simplement d'en souligner les grands traits pour bien dégager la valeur ajoutée attendue de l'étude initiée par le CNFPTLV.

### Vers une redéfinition coordonnée des politiques publiques et paritaires

Tous les diagnostics posés dans les nombreux rapports produits ces dernières années ont souligné que le droit du travail et de la formation contenait de nombreuses dispositions pouvant être utiles à sécuriser les trajectoires des personnes. Ces mêmes rapports ont aussi démontré que faute de faire système, ces dispositions n'avaient qu'une effectivité limitée, au regard des caractéristiques du marché du travail et des modes de gestion de la relation d'emploi par les entreprises.

C'est dans cette perspective que se sont placés les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, en initiant à l'été 2007 un vaste cycle de travail législatif et conventionnel sur la réforme combinée des politiques d'intervention sur le marché du travail, de formation professionnelle et d'insertion. Au terme de ce processus, il sera demandé au ministre chargé du travail, à partir des conclusions auxquelles seront parvenus les partenaires sociaux, de mettre en place un nouvel équilibre du marché du travail permettant de concilier une triple exigence : le développement des entreprises, la mobilité de l'emploi rendue nécessaire par les mutations économiques et la sécurité des salariés.

La lettre de mission de Mr Xavier Bertrand insistait notamment sur la nécessité de « *simplifier et d'unifier le cadre juridique du contrat de travail et de redonner au marché du travail, aujourd'hui marqué par une segmentation excessive, davantage de cohérence et d'unité* » ou encore d'étudier le moyen de « *faciliter les transitions entre les emplois, en*

*permettant la transférabilité des droits associés au contrat de travail, notamment en matière de formation professionnelle et de garanties collectives* » et de prendre les « *dispositions nécessaires pour faciliter le développement des nouvelles formes du travail indépendant dans un cadre plus sécurisé* ».

Ainsi que les pouvoirs publics s'y sont engagés plusieurs reprises, le cycle gouvernemental enclenché par les deux ministères compétents autour des enjeux liés au travail et à l'emploi doit s'articuler avec les négociations engagées par les partenaires sociaux, et qui a abouti à un premier résultat avec la signature le 21 janvier 2008 de l'ANI sur la modernisation du marché du travail (par l'ensemble des organisations syndicales de salariés à l'exception de la CGT). Bien que sa perspective soit plus globale, le texte de l'accord dégage les thèmes centraux de la future négociation qui s'engagera dans les mois pour aboutir à une nouvelle réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie.

La philosophie générale d'un « nouvel équilibre » – dans le fonctionnement du marché du travail mais aussi dans l'exercice des responsabilités – a conduit les pouvoirs publics à dégager pour eux-mêmes les axes de réforme qu'ils entendent promouvoir. S'appuyant largement sur les conclusions du rapport de la mission sénatoriale pilotée par Jean-Claude Carle, **le ministère du Travail a récemment proposé quatre orientations prioritaires, qui recourent à des degrés assez divers celles d'ores-et-déjà mises en avant par l'accord du 21 janvier :**

- La construction et l'actualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle, par la portabilité du droit individuel à la formation et la création d'un compte épargne formation.
- L'optimisation des circuits de financement, en interrogeant y compris la pertinence de l'obligation légale de dépense pour le plan de formation et en opérant le regroupement de certains Opca.
- Le renforcement de la logique territoriale du système basé sur une articulation régionale et l'instauration de fonds régionaux de mutualisation des financements.
- Le développement de l'accès des TPE (très petites entreprises) et de leurs salariés à la formation par la création de services de conseil de proximité.

## L'émergence du concept de parcours et la contribution du droit conventionnel de la formation professionnelle

C'est une condition préalable trop souvent ignorée des politiques visant à sécuriser les trajectoires professionnelles : **le concept même de parcours remet fortement en cause les logiques institutionnelles sur lesquelles a été bâti notre système d'orientation et de formation professionnelle (pour ne pas parler des ingénieries pédagogiques), et il faut donc lui donner une réelle consistance juridique avant d'envisager une action de sécurisation.**

Or jusqu'à présent c'est le droit conventionnel de la formation qui constitue le corpus dans lequel la notion de parcours professionnel trouve ses points d'ancrage juridique les plus sûrs. Le corpus juridique de l'individualisation et/ou de la personnalisation des « parcours » issu de l'ANI du 5 décembre 2003 et des textes qui s'y rattachent est sans doute aujourd'hui le plus élaboré, sans pour autant pouvoir être considéré comme opérationnel.

Le concept de parcours est évoqué à plusieurs reprises dans l'ANI du 5 décembre 2003. Dès le préambule, les signataires soulignent **l'importance de favoriser la personnalisation des parcours de formation.** Cette thématique apparaît ensuite dans le cadre de l'évolution de la notion d'action de formation : les partenaires sociaux souhaitent **favoriser l'individualisation des parcours de formation**, la formation en situation professionnelle ainsi que l'usage des nouvelles technologies éducatives (article 2-2). Enfin, la personnalisation est reprise dans le titre 3 relatif à la professionnalisation. Chaque contrat ou période doit être mise en œuvre sur la base d'une **personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires.**

L'ANI-PME du 20 septembre 2004 évoque le concept de parcours à deux reprises. D'une part, l'article 3 de l'ANI PME relatif à l'aide au remplacement des salariés partis en formation et aux mesures favorisant le développement des actions de formation professionnelle continue précise que la CPNAA examinera en particulier "*la promotion de dispositifs propres à favoriser la construction de parcours individuels (VAE, ...) sur la base des règles établies par les partenaires sociaux et selon des modalités adaptées aux PME*".

D'autre part, l'article 9.1 précise que les durées des actions de formation et assimilées (« *évaluation, personnalisation du parcours de formation, accompagnement externe* ») dans le cadre du contrat et de la période de professionnalisation seront « *d'une durée minimale comprise entre 15%, sans être inférieure à 150 heures, et 25% de la durée totale du contrat ou de la période de professionnalisation.(...)* ».

D'autres éléments du droit conventionnel de la formation professionnelle ont permis de donner une assise juridique et fonctionnelle à la logique de parcours. L'accord interprofessionnel signé le 20/09/2004 au sein du réseau France OPCAREG prévoit ainsi que la **promotion et la mise en œuvre des dispositifs facilitant la construction de parcours individuels**, (l'accompagnement pour la VAE, les formations préparant à la réalisation des entretiens professionnels) représentent des actions prioritaires pour les salariés des TPE/PME. **L'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors** s'inscrit dans la même perspective : « *L'amélioration de tout emploi des seniors conduit... à renforcer l'individualisation de la **gestion des parcours professionnels** et à encourager la reconnaissance des acquis de l'expérience pour préparer la mobilité professionnelle et faciliter le maintien dans l'emploi des seniors* ».

**De nombreux accords de branche** déclinent les orientations de l'ANI et font une place à l'individualisation de la gestion des parcours professionnels. Quelques accords d'entreprises et de branches font le lien entre gestion des parcours et GPEC. L'accent mis par l'ANI de 2003 et les accords qui en sont issus sur l'individualisation et la personnalisation des droits et des pratiques de gestion **se retrouve dans la mission des Fongecif** qui est « *de proposer à tout salarié qui souhaite élaborer un projet professionnel individuel les mesures d'accompagnement de leur « parcours professionnels* ». **La décision 19** du FUP en date du 14 décembre 2006 explicite cette mission très large au service de tout salarié qui le souhaite. **Enfin, la circulaire DGEFP N°2006/35 du 14 novembre 2006** relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue, **reconnait au-delà du stage et de l'action de formation les parcours individuels et personnalisés** comme catégories imputables au titre du financement de la formation par les entreprises. Elle fait écho aux orientations inscrites dans l'ANI et les accords de branche.

## Les perspectives ouvertes par l'ANI « modernisation du marché du travail » du 21 janvier 2008

Même s'il devra être complété et précisé sur des bien des aspects, l'ANI du 21 janvier 2008 marque le franchissement d'une étape supplémentaire dans l'adaptation du droit du travail aux enjeux de sécurisation des mobilités professionnelles. Dans sa construction même, il fait clairement émerger la notion de « parcours » en rapport avec l'insertion, l'évolution professionnelle, la carrière et la mobilité.

Le terme de « parcours » est utilisé à une vingtaine de reprises dans le texte de l'accord, associé à l'insertion, la formation, la mobilité professionnelle et géographique, la GPEC, la rupture du contrat de travail, la portabilité des droits. **Il comporte de nombreuses dispositions de principe qui permettent d'espérer un renforcement de la prise en compte des principes et objectifs de la sécurisation des parcours dans les politiques de formation. Il est encore trop tôt néanmoins pour en apprécier la consistance juridique précise.**

*- L'affirmation des principes de la sécurisation des parcours :*

Concernant **l'insertion des jeunes**, l'accord mentionne la mise en place d'une prestation d'accompagnement spécifique du nouveau service public de l'emploi pour les jeunes de moins de 25 ans sortant d'un contrat de travail qui le souhaitent. Il faut remarquer que ce « parcours d'insertion » s'adresse aux jeunes proches de l'emploi. Il ne semble pas conçu pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes éloignés du marché du travail, ces problématiques étant aujourd'hui plutôt abordées dans le cadre des expérimentations et des réflexions sur le contrat unique d'insertion.

**Concernant les parcours des salariés**, l'accord souligne que « le développement des compétences des salariés constitue un élément déterminant pour leur évolution de carrière. Il contribue à l'atteinte de l'objectif visant à permettre à chaque salarié **de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle** » (...) (Article 6 alinéa 1). « Pour permettre aux **salariés d'être acteurs** de leur déroulement de carrière et favoriser leur engagement dans le développement de leurs compétences et de leur qualification, il convient qu'ils puissent disposer d'outils susceptibles de **les aider dans la construction de leur parcours professionnel** » (...) (Art. 6 alinéa 3).

L'article 7 alinéa 1 place la formation professionnelle dans la perspective de sécurisation des parcours professionnels, en en faisant un « élément déterminant ». Le même article appelle au développement des compétences transférables (Art. 7 alinéa 3). L'article 8 lie mobilité et évolution de carrière : « *La mobilité professionnelle et géographique doit offrir des possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale des salariés. Elle doit constituer également pour eux une protection contre la perte d'emploi. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle est anticipée, expliquée et accompagnée* » (Art. 8 alinéa 1).

L'article 9 souligne l'intérêt des démarches de GPEC , « *outil majeur pour faciliter les évolutions de carrière internes ou externes, choisies ou acceptées en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel. Elle est un facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels des salariés* » (...) (Art. 9 alinéa 3). L'article 14 encourage les mobilités par la création de mécanisme de portabilité ou de transférabilité des droits (DIF, complémentaire santé). La portabilité du DIF permettra pour des demandeurs d'emploi indemnisés, qui n'auraient pas utilisé leur droit au DIF, d'abonder le financement d'actions de formation, de bilan de compétence ou de VAE ou de mesures d'accompagnement présentées par le référent (du service public de l'emploi) ou si le salarié retrouve un emploi, d'abonder le financement d'actions de formation, de bilan de compétence ou de VAE dans le cadre de sa formation continue.

Enfin, l'accord pose les bases d'un accès plus large à la formation de certains jeunes et demandeurs d'emploi, en définissant les voies du financement de la formation par le système d'assurance chômage. Adaptés aux besoins des bénéficiaires, liés à leurs projets professionnels, et aux besoins des entreprises, ces moyens pourront viser « *l'acquisition de savoirs de base" ou de compétences professionnelles et [de]qualifications* » et se mettre en oeuvre dans le cadre des mesures sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Lors de la négociation interprofessionnelle sur la formation professionnelle à venir, les partenaires sociaux veilleront à assurer durablement le financement de ces objectifs et préciseront les modalités de conventionnement avec l'ensemble des autres partenaires concernés. Ils veilleront aussi à ce que la négociation relative à la convention d'assurance chômage tienne compte et soit mise en cohérence avec les résultats de la négociation sur la formation professionnelle concernant ce point.

*La consistance juridique du concept de « sécurisation des parcours professionnels »*

Il est important de souligner que **l'accord ne crée pas un « droit au parcours » opposable par tout salarié à son employeur** (à l'instar du droit aux congés payés ou du droit au congé individuel de formation) ou à une collectivité publique **mais un droit procédural du parcours**. Celui-ci se compose des droits d'initiative donnés au salarié à des moments déterminés de sa vie professionnelle et des obligations de procédures et de moyens mis à la charge de l'employeur ou d'un régime conventionnel de garanties sociales (assurance chômage, assurance formation...)

**Au niveau interprofessionnel**, le thème transversal de la sécurisation des parcours se construira progressivement, au travers des négociations sur l'assurance chômage, la GPEC, et la formation professionnelle. La réforme annoncée de la formation sera engagée par voie de négociation interprofessionnelle dans le prolongement de l'ANI de 2003 auxquels les signataires font de fréquentes références.

Le renvoi à la **négociation de branche et d'entreprise** se fait sur des **objectifs limités** (respect de l'équilibre de l'accord, principe de non dérogation). Pour les branches, on peut citer, à titre d'exemple, l'embauche des jeunes (parcours d'insertion) les outils de GPEC, la portabilité. Cependant la négociation triennale de branche sur la formation pourrait également aborder la question des parcours professionnels.

**Les partenaires sociaux souhaitent que soient consolidés, par accord collectif d'entreprise**, des dispositifs permettant un véritable parcours professionnel (état des lieux des compétences, entretien professionnel, VAE, parcours de formation, entretien de carrière ...) ainsi que les moyens permettant d'en mesurer l'efficacité et de contribuer au recul de la précarité. Cet accord pose donc des jalons importants pour ancrer davantage les principes de la sécurisation des parcours en ce qui concerne les salariés et les demandeurs d'emploi indemnisés. Mais il est à noter que sa rédaction ne permet pas toujours de distinguer ce que pourra être la portée réelle de son contenu et que la concrétisation des principes affirmés suppose des modifications plus vastes du Code du Travail qui restent pour l'heure à venir.

Par ailleurs, **deux points nous semblent de nature à amoindrir la contribution des partenaires sociaux à une action publique mieux coordonnée en faveur de la sécurisation des mobilités des actifs.** D'une part le texte n'évoque pas le niveau territorial de la négociation collective ou plus largement du dialogue social à l'exception d'une brève mention aux COPIRE et aux CPTÉ. D'autre part, la négociation sur les classifications, pourtant décisive pour donner un contenu juridique concret aux concepts d'évolution professionnelle, de carrière, de qualification, de compétences transférables évoqués par ailleurs l'accord du 21 janvier n'est pas davantage citée. Or à défaut de cette articulation, l'une des dispositions les plus prometteuses de l'accord – *« permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle »* (art. 6 al 1) – ne pourra rester que du registre de l'incantation.

## 2. A quelles conditions la formation professionnelle peut-elle contribuer à mieux sécuriser les parcours ?

---

Il faut souligner en préambule que l'analyse réalisée pour le groupe de travail n'avait pas vocation à identifier des « bonnes pratiques ». Si elle garde souvent encore un attrait pour les décideurs, la démarche des « bonnes pratiques » s'avère *in fine* assez trompeuse, en restant souvent très peu explicites sur les conditions de « duplication » d'expériences singulières.

Plus modestement, l'analyse produite à partir de l'enquête vise à mettre en évidence un certain nombre de conditions institutionnelles et opérationnelles permettant de faciliter l'atteinte des objectifs de sécurisation des parcours *par* la formation professionnelle.

Cette restriction n'est pas anodine. **Elle souligne, par contraste, que la réponse formative n'est pas en elle-même suffisante à sécuriser les mobilités.** Alors que ce qui se joue, au fond, avec la perspective de la sécurisation des parcours, n'est rien moins que la définition de nouvelles complémentarités entre le droit du travail, la politique de l'emploi et la protection sociale, les politiques de formation ne constituent nécessairement qu'une toute petite partie de l'ensemble.

Enfin, si la notion de « bonnes pratiques » nous apparaît trop restrictive, et à la limite trompeuse, c'est que les observations que nous avons réalisé montrent surtout des acteurs qui tentent de trouver des réponses locales en explorant les marges de manœuvre existantes « à droit quasi-constant ». Leur habileté réside pour l'essentiel dans la capacité à combiner autrement les compétences et les dispositifs, à construire des partenariats opérationnels, à inventer des ingénieries financières ou pédagogiques innovantes.

Une analyse transversale de l'ensemble des initiatives développées par les acteurs ayant répondu à l'enquête fait apparaître quatre grands axes de progrès permettant à la formation professionnelle de contribuer plus efficacement à sécuriser les parcours professionnels. Pour chacun de ces axes, on illustrera un aspect particulier en faisant référence à un ou plusieurs cas concrets puisés dans les 30 fiches sélectionnées, et on mettra en évidence :

- les conditions et/ou supports d'ordre fonctionnel (coordination, organisation, ingénieries diverses).
- Les conditions et /ou supports d'ordre juridique, dans une visée plus prospective permettant d'identifier le cas échéant des modifications à apporter à la réglementation actuelle.

## Premier axe de progrès : donner corps à la notion de parcours professionnel dans l'exercice des compétences et la construction des politiques de formation

L'investigation engagée par le CNFPTLV au travers de son questionnaire reposait sur une approche relativement extensive de la notion de parcours professionnel, en considérant les différentes phases de la vie professionnelle d'une personne (formation initiale, différentes étapes de déroulement de la carrière, fin de la vie active), mais en étant aussi attentif à la multiplicité des combinaisons envisageables.

Le questionnement du CNFPTLV a le grand mérite de bien faire apparaître qu'il n'y a pas un parcours standard, mais en réalité des parcours, dont le déroulement est conditionné par une série de variables attachées à l'individu, au contexte économique et au contexte institutionnel dans lesquels il évolue. C'est la raison pour laquelle il semble utile de distinguer, au moins d'un point de vue analytique, quatre types de parcours, dont les exigences en termes de contenu des prestations à délivrer sont pour partie communes, pour partie spécifiques :

- **les parcours d'insertion**, dont la qualité se joue avant tout sur la capacité de l'action publique à définir une véritable progressivité des trajectoires pour favoriser l'acquisition d'une autonomie sociale et professionnelle des personnes.
- **Les parcours de professionnalisation**, qui visent dans le cadre réformé par l'ANI de 2003 à rendre les salariés parties-prenantes de la construction de leur parcours professionnel et favoriser la reconnaissance de l'expérience. Ceci suppose notamment de leur proposer des trajectoires individualisées d'évolution professionnelle, mobilisant une ingénierie « préventive » de la compétence, comme source de sécurisation des parcours professionnels, ainsi que des contreparties équilibrée pour les "nouveaux risques" liés aux mutations des situations de travail.

- **Les parcours de mobilité professionnelle** subie sont particulièrement exposés aux défaillances de coordination entre intervention de l'entreprise – notamment dans le cadre des procédures de ruptures du contrat de travail pour motif économique – et action publique. Aujourd'hui le bilan qui est fait des dispositifs de reclassement des salariés révèle largement la très grande difficulté (pour ne pas dire l'incapacité) des mesures à accompagner positivement les transitions entre le chômage et l'emploi, renforçant les inégalités entre les publics les plus diplômés ou qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail :
- **Dans le contexte d'affaiblissement des « marchés internes »** de l'entreprise, la gestion des évolutions professionnelles dépendra, dans de nombreux cas, de la capacité à "équiper" les individus pour leur permettre d'évoluer professionnellement dans des organisations mobiles. **Les parcours de mobilité choisie** ont pour objectif de permettre à chaque individu de prendre en charge, dans l'organisation de sa "carrière", d'autres besoins que ceux relevant directement de la composante professionnelle à court terme.

Spécifier la nature des parcours professionnels et les exigences précises qu'ils font peser sur les politiques de formation nous apparaît d'autant plus nécessaire que la notion de parcours a vu son contenu se diluer à mesure que tous les acteurs s'en emparaient. Certaines des fiches recueillies par le Conseil sont de ce point de vue instructives : à défaut de partager une définition fondée sur des critères distinctifs, les acteurs et opérateurs de formation ont tendance à rebaptiser « parcours » des activités classiques de formation, de simples prestations d'AIO, des actions de mobilité...

Malgré cela, les initiatives décrites dans les fiches adressées au Conseil, et précisées au travers des échanges avec certains porteurs de projet montrent que derrière le terme univoque de parcours résident trois types d'enjeux bien différents, et qui chacun doivent trouver une réponse dans l'organisation de l'action publique :

- la **dimension organisationnelle** du déroulement du parcours et de ses étapes, dans une optique d'élaboration de choix, de

définition proactive et de maîtrise de l'enchaînement des étapes constitutives du parcours ;

- la **dimension juridique**, avec la question du statut de la personne et des droits attachés aux différentes phases du parcours, mais aussi aux acquis personnels de chaque individu ;
- la **dimension subjective**, enfin, au travers de la question de la mobilité professionnelle, interne ou externe à une entreprise ou à un territoire, qui relève en grande partie d'une problématique culturelle.

**Dans les cas d'initiatives observées, cette prise en compte des dimensions complexes de la notion de parcours s'opère à trois niveaux distincts et complémentaires :**

- a) **sur le plan institutionnel tout d'abord, certaines initiatives tentent de « fluidifier » l'exercice des responsabilités entre les différentes parties-prenantes – financeurs et opérateurs publics ou privés.** Il s'agit de permettre à des parcours personnalisés de qualification ou d'accès à l'emploi de se construire dans la durée, en dépit des logiques institutionnelles qui tendent à limiter par avance, en fonction du statut de l'individu, la nature des droits et prestations auquel il a accès.

L'expérimentation du **contrat de transition professionnelle** constitue, sur une échelle importante, la tentative la plus aboutie en ce sens. Proposée dans sept bassins d'emploi aux salariés dont le licenciement économique est envisagé (dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement), le CTP vise à faciliter les transitions, sans rupture brutale, entre différents statuts et différentes étapes de la vie professionnelle. Pendant un an, un salarié bénéficiant du CTP perçoit ainsi un salaire équivalent à celui de son emploi précédent. Au cours de cette période sécurisée, il peut s'engager sur des nouvelles voies : commencer une formation longue pour approfondir ses compétences ou se reconvertir, essayer un nouveau métier pour voir si cela lui plaît, sans quitter le CTP, créer ou reprendre une entreprise. Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, le titulaire du CTP perçoit une « allocation de transition professionnelle » égale à 80 % du salaire brut moyen perçu au cours des 12 mois précédant la conclusion du CTP.

**D'autres initiatives portent la même logique de dépassement des champs de compétence institués, à des échelles plus petites :** c'est par exemple le cas de l'action menée en Région Nord-Pas-de-Calais autour de la fermeture d'un atelier de confection, au cours de laquelle un OPCA a pu financer la mise en place d'une cellule de mobilité, sous couvert de prise en charge des actions de formation. Ce type de débordement des champs de compétences reste rare néanmoins. Il est souvent la conséquence du travail engagé en amont, et « à froid », entre les différentes institutions, par exemple la mise en place de « conférences des financeurs » (cf. infra)

**b) Sur le plan opérationnel, de nombreuses initiatives visent à faciliter l'exercice des droits et l'accès aux prestations permettant le parcours par la mise en place d'une interface unique entre le bénéficiaire et ses différents interlocuteurs institutionnels :** plateforme, guichet unique ou/et polyvalent, référent etc... L'organisation du « back-office » vise alors à simplifier l'exercice des droits individuels et limite les dérives de captation institutionnelle des publics. Mais il peut aussi s'agir de mettre en place une ressource mutualisée à destination des différents opérateurs chargés de développer un projet, ce qui permet de mieux garantir la qualité de la prestation rendue et la conformité aux objectifs

**Le projet Thémis développé par l'OPCALIA PACA pour favoriser l'intégration** comporte ainsi la mise en place d'une plateforme de ressources qui rassemble la plupart des acteurs des PDITH (AGEFIPH, ANPE, DDASS...). Cette plateforme est mobilisée par l'organisme et plus spécifiquement le référent en charge d'accompagner l'insertion durable du travailleur handicapé au sein de l'entreprise pour résoudre toutes les problématiques professionnelles et personnelles (mobilité, logement...) qui peuvent entraver son insertion. Cette plateforme facilite :

- **la prise en compte de l'ensemble des problématiques rencontrées par le public bénéficiaire de l'action :** les différents organismes parties prenantes à la plateforme disposent de compétences complémentaires (sociales, médicales...)
- une réflexion collective autour de l'insertion professionnelle des publics handicapés dans certains métiers (en lien avec l'observatoire régional des métiers), des freins à la sécurisation des parcours professionnels du public handicapé : le dispositif permet en effet d'identifier des problématiques récurrentes et d'envisager une prise en charge plus globale, des solutions collectives (et non pas individuelle) de certaines problématiques communes aux travailleurs handicapés.

- c) **La prise en compte de la dimension temporelle du parcours implique également un travail d'adaptation de la réponse formative offerte.** Ce type de démarche est fréquemment développée dans les projets qui visent à favoriser l'accès à la qualification – et donc les chances d'accès à un emploi stable – des publics travaillant sous des contrats de travail atypiques (intérimaires en particulier), dont les contraintes propres ne permettent pas un accès facile aux formations dispensées sous des modes classiques.

Cette logique se rencontre dans **le projet de Pass'Compétences Intérim développé en Franche Comté par l'AFPA Franche Comté, en partenariat avec Adecco, l'ANPE et la MIFE.** Le dispositif mis en oeuvre dans le cadre de ce projet repose sur une ingénierie pédagogique innovante, spécifique pour acquérir des titres professionnels préparés par l'AFPA. Chaque métier est découpé en séquences de 35h, représentant chacune un savoir-faire professionnel. Ces séquences ou savoir faire professionnel peuvent être acquis par l'intérimaire, en mission ou par le biais de la formation. En ouvrant un Pass Compétences Intérim avec l'agence de travail temporaire, un bénéficiaire va, sur un parcours itératif : enchaîner des formations courtes (sur une semaine / 35h), capitalisables, combinables avec les missions en intérim, capitaliser ses expériences professionnelles des missions d'intérim, les évaluer et les valider, l'ensemble étant « empilables » au fur et à mesure, inscrit dans un parcours finalisé menant à un titre homologué du Ministère en charge de l'Emploi.

**Cette logique est également présente dans les actions menées par de nombreux OPCA** visant à redéfinir l'organisation des contrats et périodes de professionnalisation en fonction des besoins et contraintes propres des personnes en formation. L'Agefos expérimente ainsi dans plusieurs régions la construction d'actions modulaires articulables, et la définition d'un tronc commun complété par des modules complémentaires en fonction des besoins spécifiques des « entrants ».

Ces différentes initiatives soulignent en définitive l'importance de **faire reconnaître par l'ensemble des acteurs la notion de parcours au travers de ses critères juridiques distinctifs** : une combinatoire personnalisée et contractualisée de manière souple, mobilisant des dispositifs déjà existants (séquences de formation modulaire personnalisés, VAE, bilan de compétence, tutorat, DIF...), en vue d'accéder à l'emploi et/ou à une qualification reconnue.

Il importe donc que le concept de parcours soit qualifié sur le plan juridique c'est-à-dire répondre à une définition (qualification) juridique opérationnelle à laquelle pourront se rattacher un ou des « régimes » juridiques différenciés selon la finalité du parcours, des espaces juridiques traversés et des partenariats mis en œuvre : parcours d'insertion, de reconversion, de promotion etc ...

Dans cette perspective, il ne s'agit pas de créer un droit au parcours, mais un droit du parcours. C'est bien cette direction qu'indique la circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 révisant les conditions d'imputabilité des dépenses de formation. Ce texte prévoit que les parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et étapes prévues, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. D'autre part, il est également prévu que de tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance<sup>3</sup>.

---

3 Extrait de la Circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 : « L'évolution des pratiques de formation a été marquée ces dernières années par le développement de parcours individuels dans lesquels une personne participe consécutivement à différentes séquences, même si ces séquences ne sont pas toutes assimilables en elles-mêmes à des actions de formation (par exemple des test de niveau), mais participent d'une continuité pédagogique : phase d'évaluation, phases de formation, mise en situation de production tutorée ou accompagnée, évaluation en fin de formation ou après un délai d'occupation du poste, etc. Ces parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et étapes prévues, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. De tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance. Ils peuvent aussi être envisagés dans le cadre d'une période de professionnalisation (cf. Fiche B-3) dans le respect des accords de branche ou conventions collectives. »

## Deuxième axe de progrès : reconnaître et outiller la fonction d'accompagnement du parcours

De multiples actions ont comme point commun de **mettre un accent particulier sur les ingénieries déployées pour accompagner les parcours d'accès à l'emploi où à la qualification**. Davantage qu'un simple – mais déjà utile – renforcement des moyens mobilisés pour assurer une guidance plus continue de la personne engagée ou sur le point de s'engager dans un parcours, ces actions visent à **redéfinir les approches de la fonction d'accompagnement**.

Il apparaît de manière synthétique, à l'analyse des fiches détaillant les dispositifs, que les prestations offertes aux individus dans cette fonction d'accompagnement peuvent contribuer à sécuriser les trajectoires à différents moments critiques. Les investissements d'ingénierie sont particulièrement concentrés sur les prestations dans les phases de diagnostic et de choix :

- il s'agit d'une part de permettre à toute personne d'accéder à l'information sur les métiers, le marché du travail, l'évolution de l'emploi dans le périmètre de mobilité – géographique et fonctionnelle – qui est le sien. L'objectif est de garantir la transparence, la pertinence et l'accessibilité des informations utiles à la connaissance de la situation de l'emploi et des enjeux de son évolution.
- Il s'agit en second lieu de **permettre aux individus d'analyser leurs acquis et d'identifier leurs besoins**. L'objectif est d'aider chaque personne à se connaître, à analyser ses points faibles, ses atouts, ses potentialités. Cette prestation est essentielle : elle conditionne la capacité de l'individu à déduire ses besoins d'un choix à effectuer.
- Les initiatives qui visent spécifiquement l'aide au diagnostic et au choix **s'efforcent également de permettre aux individus d'identifier des ressources et des prestations mobilisables**. La finalité est ici de permettre à tout individu de repérer les acteurs, dispositifs, interlocuteurs susceptibles de lui apporter une aide dans le cadre de son parcours.

- Enfin, certains dispositifs visent à aider les individus à **effectuer un choix raisonné d'orientation**, et à leur permettre de sélectionner les composantes du parcours à mobiliser en fonction de ce choix. Les pratiques d'orientation professionnelle sont dès lors conçue pour être moins "directives" qu'antérieurement. L'idée dominante est celle que **l'individu doit se déterminer lui-même** : il s'agit alors de l'aider à se représenter, de la manière la plus exhaustive possible, la façon de "*faire des choix pour son orientation*" et à définir des priorités pour son développement personnel et professionnel.
- D'autres types d'ingénierie d'accompagnement du parcours peuvent concerner l'aide au déclenchement et la mise œuvre, qu'il s'agisse **d'aider les individus à préparer les transitions, solliciter des interlocuteurs et accéder aux prestations, ou de les aider à évaluer et à ajuster le déroulement des prestations dont ils sont bénéficiaires.**

Parmi les multiples projets et initiatives visant à promouvoir de nouvelles approches de l'accompagnement des personnes pour faciliter les transitions, certaines mettent l'accent sur **des facteurs de sécurisation importants et peu traités, et pour lesquelles un type de réponse formative accompagnée peut pourtant s'avérer très utile.** De nombreuses études statistiques ont ainsi démontré que le fait de ne pas avoir le permis de conduire est parmi les facteurs les plus discriminants pour l'accès à l'emploi. C'est sur la base de ce constat que se sont développés des **réseaux associatifs d'auto-écoles sociales**, notamment en région Nord Pas-de-Calais, qui visent à rendre l'obtention du permis plus accessibles pour des jeunes en grande difficulté. Les actions développées par ces écoles prévoient un accompagnement adapté et des modalités pédagogiques volontairement larges pour préparer ce public aux examens du Code de la Route et de conduite permettant l'obtention du permis B. Des modules complémentaire d'apprentissage de la mobilité et d'aide à la recherche d'emploi sont également dispensés, en fonction des besoins identifiés.

Les porteurs de projets insistent particulièrement sur l'ampleur des redéfinitions des pratiques professionnelles d'accompagnement que nécessite la mise en œuvre de politiques de sécurisation effective des trajectoires. C'est dans cette perspective que se situent **les initiatives conduites pour travailler de manière partenariale à l'analyse et à l'homogénéisation de l'ensemble des pratiques relevant du conseil et de l'appui à l'évolution professionnelle**. Le groupe de travail mis en place en Région Pays de la Loire illustre particulièrement ce type de démarche :

**La Région des Pays de la Loire a mis en place, en 2006, un groupe de travail sur le « conseil en évolution professionnelle »** qui s'est réuni six fois entre juin 2006 et juin 2007. Ont participé à ce groupe des représentants des organismes suivants : AGEFOS/PME - APEC - ASSEDIC - Association des Missions Locales et PAIO - CARIF/OREF - CROP/AFPA - CRRBC - Direction Régionale de l'ANPE - FONGECIF - Fonds Professionnel pour l'Emploi dans le Travail Temporaire - OPCAREG - Réseau des Personnes ressources VAE.

Ce groupe de travail avait pour objectifs de :

- faire émerger une notion partagée du conseil en évolution professionnelle, quelque soit le statut de l'individu concerné
- situer le conseil en évolution professionnelle dans une démarche plus globale d'appui à l'évolution professionnelle de l'individu
- repérer et décrire les différentes prestations relevant du conseil en évolution professionnelle
- positionner et représenter ces différentes prestations au regard des quatre activités exercées dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.

Le groupe a produit une série de documents permettant de présenter et de positionner les différentes actions et prestations relevant de l'appui à l'évolution professionnelle ainsi que les différents opérateurs et outils financiers en fonction de la situation des personnes. Ces documents ont été présentés à la COPIRE et aux acteurs régionaux de l'information, orientation, formation.

Il est envisagé de poursuivre, sur 2007/2008, le travail engagé avec le groupe de travail autour de deux nouveaux objectifs :

- réaliser un document de présentation, à destination des bénéficiaires, des différentes prestations identifiées
- examiner les activités existantes ou à mettre en place en matière de suivi du projet de l'individu et d'évaluation du processus de conseil mis en œuvre par le prestataire.

Parallèlement, un travail exploratoire pourrait être conduit avec les partenaires sociaux pour élaborer un cahier des charges permettant de labelliser un réseau d'appui à l'évolution professionnelle des salariés.

**Autre caractéristique marquante de ces nouvelles ingénieries de l'accompagnement**, le fait qu'elles tendent de plus en plus à opérer une mise en convergence entre le projet, les aptitudes personnelles et les attentes de qualification du marché du travail sur lequel la personne est mobile (géographiquement et professionnellement). Or la maîtrise de ces différentes dimensions nécessite des opérateurs – ou des modes de coopération – capables de produire des expertises intégrant ces différents volets.

**L'organisation et l'animation d'un partenariat territorial élargi constituent souvent la condition indispensable** pour faire converger et articuler une expertise sociale – tournée vers l'individu et permettant d'apprécier ses compétences et son potentiel d'évoluer sur le marché du travail – et une expertise dans le domaine économique, permettant d'identifier les métiers ou les secteurs susceptibles d'accueillir ces compétences. Certaines initiatives locales rappellent ainsi que le renforcement des moyens consacrés à l'accompagnement individuel ne se traduit pas en tant que tel par une efficacité supérieure en termes d'accès ou de retour à l'emploi. Cette logique trouve son aboutissement dans les initiatives visant à développer la GPEC inter-entreprises, sur une filière et/ou sur un territoire

**Les actions initiées en Ile-et-Villaine, pour sécuriser les parcours des salariés issus du secteur de l'automobile**, ne bénéficiant pas (ou plus) d'un soutien dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, sont de ce point de vue particulièrement riches d'enseignements.

Engagée après une réflexion conduite par un groupe de travail animé par le DDTEFP d'Ile-et-Vilaine, l'action associe les collectivités territoriales, le Service Public pour l'Emploi, les organisations professionnelles et syndicales et les organismes concernés par les problèmes d'emploi et de formation sur le département d'Ile-et-Vilaine. Au terme de plusieurs réunions de concertation entre les acteurs locaux, les actions suivantes ont été engagées à compter du 15 novembre 2006:

- Création d'une plateforme départementale de services et de reclassement comportant :
- Une cellule chargée du reclassement et du retour à l'emploi animée par l'ANPE. Cette structure est mise en place pour une durée de 12 mois ;
- Un centre de ressources et d'information sur les métiers et les offres de formation animé par les Maisons de l'Emploi avec l'appui du Service Public de l'Emploi et des organisations professionnelles ;

- Une intervention visant à soutenir les mobilités professionnelles et à sécuriser les parcours en faisant ressortir les compétences transférables ;
- Une action de mobilisation des entreprises en faveur du reclassement et la détection des offres d'emploi
- **Développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** dans la filière automobile à partir des initiatives prises au niveau régional dans le cadre fixé par le CIIACT. Cette action est conduite par l'UIMM avec l'intervention de l'AFPA.
- **Engagement d'une action de GPEC interprofessionnelle** afin de sensibiliser les entreprises à l'anticipation des évolutions de l'emploi, de les aider à la mise en place d'outils dans ce domaine et également de détecter les besoins prévisibles des entreprises du département en matière d'emploi, ces besoins pouvant être pourvus par des salariés en reconversion issus du secteur de l'automobile. Cette action est menée par l'Union Des Entreprises (UDE).

**On notera également que l'intervention** croissante des Assedic en tant que financeur d'actions de formation s'est accompagnée du développement d'une méthodologie de montage des parcours de formation visant à accélérer le retour à l'emploi. Cette méthodologie est mise en œuvre depuis l'identification des besoins de recrutement (en lien avec les entreprises et les branches professionnelles), en passant par l'ingénierie de formation (en lien avec l'entreprise et l'organisme de formation), la sélection des candidats la mise en œuvre de la formation et l'accompagnement dans l'emploi.

Cette méthodologie s'appuie sur le diagnostic territorial ou sectoriel, l'exploitation des résultats de l'enquête des besoins de main d'œuvre (BMO) conduite chaque année par les Assedic comme des études produites par les observatoires de branche. Les actions s'appuient sur le partenariat avec le monde socio économique, les entreprises, les branches professionnelles, les Opca, les conseils régionaux, l'Agefiph pour les travailleurs handicapés... Elles s'appuient sur une mutualisation des ressources pour mettre en œuvre des parcours personnalisés répondant à la fois aux attentes des demandeurs d'emploi et des entreprises.

L'action initiée par l'Assedic de Picardie pour sécuriser les parcours de formation dans le secteur du transport routier illustre bien l'approche développée dans le cadre de « l'activation » des dépenses d'assurance-chômage. L'action partait du constat qu'un nombre très élevé de chauffeurs PL quittaient le métier peu de temps après avoir été formés et recrutés.

La démarche initiée par l'Assedic en partenariat avec le Conseil régional, l'ANPE, l'OPCA du transport et les branches professionnelles (FNTL, FNTV) consiste en plusieurs étapes :

- Tableau de bords des besoins par bassin d'emploi (avec le service statistique de la branche)
- Sélection des candidats en plusieurs étapes (avec l'ANPE atelier d'information sur le métier avec des représentants de la branche, mobilisation de la méthode de recrutement par simulation sur les plate forme de vocation, EMT)
- 1ère étape du parcours de formation (financé par l'Assedic pour les bénéficiaires de l'ARE, par le Conseil Régional pour les autres DE) Cette première étape amène jusqu'à l'obtention d'un permis.
- 2<sup>ème</sup> étape du parcours de formation qui se traduit par un contrat de professionnalisation et d'un contenu de formation déjà défini. C'est l'OPCA du transport qui assure le financement de cette étape.
- Evaluation des parcours réalisés

**La promotion de l'autonomie de « l'individu-acteur de son parcours », autonomie encouragée, favorisée et outillée, est une dimension qui ressort fortement des initiatives repérées.** La nécessité d'avoir une **traçabilité** du parcours qui garantisse un suivi personnalisé et facilite la continuité de celui-ci est souvent mise en avant par les « accompagnants ». Ceux-ci sont souvent contraints d'inventer, pour ne pas dire « bricoler » des instruments spécifiques, faute de pouvoir s'appuyer sur des systèmes d'information performants.

Cette lacune fait apparaître par contraste **la nécessité de développer une instrumentation spécifique à la logique du parcours d'accès à la qualification et à son accompagnement.**

Si le « **passport-formation** » créé par l'avenant du 8 juillet 2004 est intéressant dans son principe, il ne s'est que rarement matérialisé dans des supports adaptés à son usage. Il reste donc peu utilisé et d'une portée limitée. La mise en place d'un instrument unique de type « **passport formation** » à l'échelle régionale est aujourd'hui étudiée dans plusieurs régions (notamment Basse-Normandie, Poitou-Charentes, Lorraine), parfois dans le cadre d'instances partenariales réunissant les financeurs de la formation.

A condition que ses contraintes d'usage soient particulièrement analysés et prises en compte, un tel instrument serait de nature à faire évoluer en profondeur les pratiques de reconnaissance des compétences et d'accompagnement des parcours professionnels. Il faudrait pour cela définir un support de « traçabilité » des apprentissages qui soit à la fois :

- pertinent et utile quelque soit le statut de la personne en formation et la nature de son parcours professionnel;
- susceptible de couvrir une grande variété de situations d'acquisition de compétences et de trajectoires professionnelles;
- complémentaire mais articulé aux instruments déjà proposés par les acteurs de l'éducation et de la formation;
- individualisé mais inscrit dans un cadre collectif de ressources et de services d'accompagnement;
- dont l'architecture et les supports matériels intègrent dès la conception l'objectif de redéfinition des pratiques d'accompagnement des personnes vers la qualification ou l'emploi;
- Qui privilégie les solutions offertes par les nouvelles technologies et le nouveau type de rapport qu'elles peuvent instaurer entre les individus et les institutions.

Des expériences de déploiement d'un outil de type « E-Portfolio régional » conduites actuellement dans quelques pays européens (Pays de Galles en particulier) mériteraient d'être analysées de plus près.

Pour faciliter et généraliser ces avancées, il serait dans tous les cas utile que la fonction d'accompagnement soit dotée d'une définition opérationnelle :

- précise sur le plan juridique
- permettant sa reconnaissance en tant qu'élément consubstantiel à la notion de parcours
- faisant en sorte qu'elle soit finançable dans le droit commun, ce qui suppose de dépasser l'unité d'œuvre actuelle de la commande publique (heure/stagiaire) et de déterminer des modalités d'achat adaptées.

La fonction d'accompagnement ne connaît, à ce jour, comme ce dernier, aucune définition juridique opérationnelle validée. Cette préoccupation se retrouve dans l'enquête mais c'est aussi une interrogation portée aujourd'hui par les prestataires de formation. **En toutes hypothèses, il n'y a pas de parcours sans une fonction d'accompagnement qui comprend outre les aspects pédagogiques, le conseil, l'élaboration d'un projet, la combinatoire des prestations, le suivi administratif, les évaluations intermédiaires, la certification finale.**

Les tiers payants que sont les conseils régionaux, les OCPA et Fongecif, l'UNEDIC, auront à se déterminer sur la manière dont ils entendent financer cette fonction et sur le rôle qu'ils entendent jouer eux-mêmes en la matière. Ainsi, la délibération N°19 du FUP prise en application de l'ANI et de la loi invite les Fongecif à assurer une mission d'accompagnement des projets. Le débat qui vient de s'ouvrir sur la réforme des OPCA va dans le même sens. Les premières réflexions des conseils régionaux autour du concept de service public régional de formation tout au long de la vie s'orientent vers des délégations d'une mission du service public autour de ce thème.

### Troisième axe de progrès : Faire évoluer les logiques de financement de manière conforme aux principes de la sécurisation des parcours

Au travers des fiches ou des contacts avec les porteurs d'initiatives, on peut clairement identifier deux types de contraintes qui pèsent fortement pour faire évoluer les politiques de formation professionnelle dans le sens de la sécurisation des parcours :

- d'une part la relative inertie de l'appareil de formation pour s'adapter et délivrer des prestations mieux adaptées aux situations et contraintes propres aux publics.
- d'autre part, et pour ce qui concerne plus spécialement la situation des personnes en situation d'insertion sur le marché du travail ou de reconversion professionnelle, la difficulté à empêcher les ruptures dans la prise en charge administrative des publics. Cette situation s'explique en partie par le cloisonnement institutionnel et l'éparpillement des compétences entre de multiples acteurs qui peinent à se coordonner entre eux. C'est particulièrement vrai dans le champ de l'insertion professionnelle, où la complexité des relations entre les prescripteurs, les opérateurs et les financeurs, est par elle-même génératrice de risques pour les usagers.

Nombre d'initiatives démontrent que mêmes s'ils ne peuvent agir que dans les limites institutionnelles qui sont les leurs, **les financeurs de la formation se mettent en position d'innover pour peser davantage sur l'offre de formation et accélérer la prise en compte par l'appareil de formation de leurs exigences en termes d'individualisation des prestations, de sécurisation du retour à l'emploi ou des caractéristiques des publics dont l'accès à la formation est jugé insuffisant.**

On notera de ce point de vue que **la montée en puissance de l'assurance-chômage parmi les financeurs** de la formation se traduit par le développement de procédures spécifiques, qui soutiennent une démarche orientée vers l'atteinte de résultats en terme de retour à l'emploi.

Ces actions s'appuient sur l'activation des différents dispositifs mis en place par les partenaires sociaux, que ce soit en 2001 pour ce qui concerne les aides à la formation (formations conventionnées et aides à la formation préalable à l'embauche), ou en 2006 pour les nouveaux dispositifs que sont les aides incitatives à la VAE et aux contrats de professionnalisation.

Parmi les quelques 60 fiches adressées par les Assedic au CNFPTLV, une majorité des interventions visent à renforcer l'employabilité des demandeurs d'emploi au travers du financement de formations de courte durée accélérant le retour à l'emploi. Les modalités de financement des actions de formation conventionnées sont conçues en conséquence (principe d'intéressement financier (bonus/malus) selon le taux de retour à l'emploi analysé à 3 mois).

Concernant les actions qualifiantes et pré-qualifiantes, **les Conseils Régionaux sont de plus en plus vigilants pour synchroniser l'acquisition du statut de « stagiaire de la formation professionnelle » et l'ouverture du droit à rémunération.** Cela peut passer, comme en Région Limousin, par une sensibilisation spécifique des organismes de formation aux procédures à mettre en œuvre pour réduire les délais d'instruction. D'autres Conseils régionaux, à l'instar des Pays-de-la-Loire ou de la Bretagne (avec le dispositif « Trajectoires ») ont initié une refonte de la programmation des formations préqualifiantes et qualifiantes pour réduire « les temps morts d'un parcours ».

**Au delà de la nécessaire optimisation de la gestion administrative, certaines régions développent des programmes pour solvabiliser les besoins de formation des publics bénéficiaires de contrats aidés.** La Région Nord Pas de Calais a ainsi mis en place un crédit individuel de formation à destination des personnes titulaires d'un contrat aidé, en partenariat avec les OPCA (cf. infra). Outre qu'elle permet de rendre possible l'accès à la formation des publics qui en sont les plus éloignés, ce type d'initiative engendre le développement de pratiques pédagogiques plus adaptées aux caractéristiques des publics visés.

**Le programme « les clés de la formation » s'adresse aux salariés en contrats aidés du secteur non marchand** (Contrats d'Avenir et Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi), qui représentent en Région Nord Pas-de-Calais plus de 20 000 personnes. La formation de ces publics incombe en droit à leur employeur, mais après la disparition des FLES (Fonds locaux emploi solidarité) mis en place par l'Etat et les modifications de la législation sur les contrats aidés, le financement est devenu nettement insuffisant. Le Conseil régional sans se substituer à l'employeur, a souhaité proposer aux salariés via le réseau des APP des modules courts non professionnalisant.

Chaque module a une durée de 4 à 20 heures, chaque salarié pouvant choisir parmi les modules à concurrence de 100 heures. Ce droit à la formation est assorti d'un conseil personnalisé, le tutorat formation, qui permet d'accompagner les salariés, en lien avec les employeurs, sur leur projet de formation et d'insertion. Pour les 3 premières clefs, la formation se déroule en autoformation assistée, la quatrième se déroule dans le cadre du droit commun sur sollicitation des partenaires (Centre de bilan, point relais conseil, prestations ANPE). La cinquième est actionnée en partenariat avec les employeurs, les OPCA, le Conseil Régional qui cofinance le module de professionnalisation.

Plus de 10 000 salariés en contrats aidés ont démarré un parcours de formation dans le programme « Les clés de la formation ». Plus de 5 000 salariés ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé, soit 1 salarié sur 2.

Le programme « Les clés de la formation » est perçu comme un programme innovant, en rupture dans sa mise en œuvre avec les dispositifs traditionnels : droit individuel au salarié (rupture avec la prescription), offre de formation renouvelée,, approche territorialisée. Il nécessite le développement de pratiques pédagogiques innovantes, mais également une professionnalisation des acteurs : outils et supports pour l'accueil des salariés en réunion d'information collective, pour la présentation de l'offre et la mise en appétence, compétences spécifiques pour la formation, l'accompagnement en lien avec les employeurs, la mobilisation sur un projet de formation...

**Du point de vue de la personne, la dimension financière mérite d'être considérée à part** dès lors qu'elle peut constituer un frein essentiel dans le bon déroulement des parcours, mais aussi dans le développement d'une culture de la mobilité professionnelle. Le projet de sécuriser les trajectoires implique de garantir à toute personne le niveau de rémunération suffisant au bon déroulement des étapes de transition de son parcours, et a fortiori lors de transitions professionnelles critiques.

Or en dehors de quelques expérimentations circonscrites (Contrat de Transition Professionnelle), la configuration institutionnelle actuelle ne permet pas de garantir à la personne le maintien d'une rémunération pour une période définie à l'avance, à toutes les étapes

de son parcours indépendamment des différents statuts qu'elle va connaître et à un niveau qui ne contraint pas l'individu à faire des choix "par défaut".

En l'état du partage institutionnel entre des systèmes relevant de l'assurance, de l'assistance et de la solidarité, le seul moyen de progresser dans la voie de la sécurisation financière des transitions réside dans **l'instauration d'une coordination plus étroite entre les différents financeurs**. Dans cette perspective, la création au plan régional d'instances permanentes de type « conférence des financeurs » est jugée par ceux qui l'ont expérimenté comme une étape indispensable pour dépasser les cloisonnements institutionnels et contractualiser le financement des transitions professionnelles.

**La conférence des financeurs de la formation de Poitou-Charentes** a été créée par un protocole d'accord signé en décembre 2006 par une quinzaine de partenaires : Région, Assedic, Agefiph, OPCA de branches et interprofessionnels, chambres consulaires de commerce et d'industrie. Elle vise d'une part à faciliter la mise en cohérence des financements de la formation professionnelle sur le territoire régional, en **permettant le transfert et l'échange de données** sur les flux financiers consacrés à la formation professionnelle continue (via l'élaboration d'un tableau de bord actualisé et partagé). La Conférence des financeurs s'est dotée d'un programme de travail visant notamment à **étudier les conditions de mise en œuvre du Compte Formation Universel (CFU) proposé par la Région, ainsi que les conditions** d'une plateforme de mutualisation des financements pour assurer la formation des futurs titulaires d'un CUI (Contrat Unique d'Insertion).

Si la mise en place d'instances de type conférence des financeurs peut faciliter les décloisonnements – à condition que l'ensemble des financeurs soit réellement parties prenantes – **les logiques de financement évoluent également au travers de partenariats bilatéraux ou sectoriels**.

L'étude montre ainsi de nombreux exemples de rapprochement entre les Régions et les Assedic : c'est notamment le cas en Pays-de-la-Loire, où le Conseil Régional et les Assedic ont établi une convention permettant à la Région de prendre à sa charge les rémunérations des demandeurs d'emploi en formation dont les droits à indemnisation de l'Assedic ne couvrent pas toute la durée de leur formation et qui ne peuvent donc pas bénéficier de l'AFF (allocation de fin de formation).

L'analyse des multiples initiatives de cette nature confirme en définitive l'existence de marges de manœuvre pour tenter de faire évoluer au plan régional les logiques de financements et innover dans la voie du décloisonnement institutionnel. Si l'on admet le caractère indépassable de la pluralité des logiques juridiques, les voies de progrès pourraient être les suivantes :

- **Décloisonnement des dispositifs sur une base conventionnelle à l'initiative des Conseils Régionaux**, portant sur le partage des fonctions clefs au niveau local le plus approprié.
- **Initiative des partenaires sociaux pour décloisonner l'assurance chômage et l'assurance formation** pour la gestion des « parcours ».
- **Création ou labellisation de « structures de portage » des parcours d'insertion, à statuts et à financements multiples**, dans le cadre par exemple d'une agence régionale de gestion et d'accompagnement de parcours d'insertion - qualification. Les financements croisés concerneront les coûts de formation ainsi que les revenus des personnes. Ce parcours unique devra être individualisé de façon à substituer à une réponse liée au statut une réponse liée aux besoins.

Aussi intéressantes et louables soient-elles, ces tentatives ne pourront s'affranchir totalement des fondements juridiques qui donnent à chacune des parties prenantes sa légitimité et ses moyens d'action. Le caractère nécessairement volontariste de la coopération entre ces institutions ne prémunit jamais totalement l'utilisateur contre les défaillances de coordination ou le retour de logiques d'intervention unilatérales. C'est ce qui justifie sans doute aujourd'hui d'explorer la voie du « compte d'épargne formation » proposée par le Sénat. A l'individualisation des parcours correspondraient des créances elles-mêmes individualisées. Dans ce scénario, la question de la commande publique (droit de la concurrence, code des marchés publics) viendrait à se poser dans l'hypothèse de co-disparition du tiers payant au profit de l'achat direct de prestations « parcours » par des personnes « solvabilisées ». Se trouverait également posée la question d'un droit de la personne « opposable » à une collectivité publique pour accéder à un parcours d'insertion au nom du droit à la qualification différée.

**Quatrième axe de progrès : inscrire systématiquement les politiques de formation dans des stratégies plus globales de développement durable des ressources humaines (du territoire, de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, de la branche) :**

L'une des caractéristiques les plus marquantes de l'échantillon d'initiatives remontées au travers du questionnaire diffusé par le CNFPTLV réside dans la place occupée par des approches « intégrées », visant à **agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail ET sur la capacité des marchés du travail à en faire le meilleur usage et à entretenir ces compétences.**

L'expérience accumulée par les acteurs confrontés à la mise en œuvre concrète des principes de la sécurisation des parcours indique clairement que **les stratégies de sécurisation des parcours les plus efficaces passent par une action globale sur les individus, les entreprises – de manière directe ou indirecte (branche, filière) et les territoires.**

Doter les individus de compétences pour qu'ils puissent évoluer plus facilement sur le marché du travail ne répond en effet qu'à une partie des enjeux de sécurisation. Les financeurs de la formation professionnelle ont souvent appris à leur dépens que l'investissement dans la formation des jeunes ou des salariés peut rapidement être dilapidé, si les organisations de travail n'offrent pas des conditions adéquates pour utiliser les compétences, les valoriser, les reconnaître, les adapter à l'évolution des organisations et des technologies.

Encore faut-il que les employeurs – entreprises privées ou administrations publiques – assument leurs responsabilités et possèdent eux-mêmes la capacité à gérer l'emploi et les compétences de manière adéquate. Or on sait bien que très peu de ces organisations de travail sont réellement capables de définir des stratégies de gestion des ressources humaines cohérentes, anticipatrices, dans lesquelles les politiques de formation peuvent s'inscrire. Même si le néologisme reste encore barbare, la construction de *l'employeurabilité* des entreprises – complément logique et indispensable à l'employabilité des personnes – constitue d'ores-et-déjà un véritable enjeu partagé par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

**De nombreux outils existent en effet pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion des parcours des salariés,** notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétences et entretiens). **Mais de nombreux efforts restent à faire pour élargir l'utilisation de ces ressources aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME et TPE.** La mise en œuvre ces instruments suppose une capacité prévisionnelle et des compétences, notamment en termes d'ingénierie des ressources humaines, dont la plupart des entreprises sont largement démunies. Certaines des initiatives en région figurant dans les annexes de cette étude offrent une réponse innovante à cet égard.

**Les plate-formes « RH » et « GPEC » créées en région Nord Pas-de-Calais à l'instigation du réseau des CCI** constituent une réponse intéressante au déficit de stratégie de gestion des ressources humaines dans un grand nombre d'entreprises. La plateforme RH est un lieu coopératif visant à faire évoluer les comportements des dirigeants et à anticiper les besoins des entreprises. Ce dispositif s'inscrit dans la durée et dans une logique de territoire. Par une action renouvelée chaque année auprès des dirigeants, l'idée est d'installer la notion de développement des compétences au service du développement des entreprises. Le service de proximité créé par la Plateforme RH doit permettre de faire évoluer les pratiques RH « à petit pas » par un interlocuteur connu de l'entreprise.

Le dispositif « plateforme RH » est un lieu partenarial associant les acteurs du service public de l'emploi (ANPE, Mission Locale, ASSEDIC, DDTEFP, AFPA) et la MDE quand elle existe sur le territoire, les chargés de mission territoriaux, le Conseil Général, les communautés d'agglomération, le PLIE ainsi que les OPCA présents sur les territoires et/ou ayant signé un ADEC. Les Maisons de l'Emploi sont porteuses de l'action avec la CCI et participent au financement des actions de la plateforme

**La nécessité de développer un « double-accompagnement », de la personne d'une part, de l'entreprise d'autre part,** est un enseignement qui ressort très nettement dans plusieurs des cas ayant fait l'objet d'une analyse plus approfondie. L'une des difficultés réside dans la capacité à construire des partenariats larges, capables de porter l'intervention avec autant d'efficacité du côté des individus que du côté des entreprises. Les projets en train de naître aujourd'hui sur le volet « gestion des compétences » des pôles de compétitivité offrent à cet égard des exemples intéressants de démarche combinée.

Mais c'est aussi le cas, pour des populations de personnes (et d'entreprises) très différentes, des démarches initiées par les Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification.

L'originalité de la formule du GEIQ est de combiner **mutualisation du risque employeur et accompagnement social et professionnel des salariés, ce qui au total** permet aux entreprises de prendre des risques qu'elles n'auraient pas pris si elles avaient eu à embaucher en direct. **Le salarié bénéficie d'un suivi individualisé qui comprend un double tutorat** : un tutorat « social » pris en charge par l'équipe permanente du GEIQ et un tutorat professionnel réalisé par les entreprises dans lesquelles le salarié est mis à disposition. **L'équipe du GEIQ assure également un accompagnement des entreprises** dans leur pratiques de tutorat des salariés et peut jouer un rôle de médiateur entre l'organisme de formation, le salarié et son tuteur, ce qui contribue à limiter les ruptures de contrat de professionnalisation. La capacité du groupement à infléchir les pratiques d'accueil des entreprises est une variable importante, ce qui suppose que la structure ait elle-même la capacité de se doter d'une expertise en gestion des ressources humaines susceptible d'être mutualisée. Le partenariat sur lequel repose le dispositif favorise l'inscription du dispositif dans l'ensemble des dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle existants. Au-delà de la nécessaire implication des entreprises (financement des mise à disposition, embauches à la fin des parcours GEIQ,..) le GEIQ mobilise au minimum: son OPCA, les éventuelles fédérations professionnelles concernées, la DDTE et les prescripteurs emplois du territoire (ANPE, Missions locales,...). Souvent des partenariats avec les collectivités locales permettent de renforcer l'accompagnement et de développer l'action.

De manière plus générale, le panorama des initiatives démontre que les politiques de formation professionnelle parviennent d'autant mieux à sécuriser les trajectoires individuelles qu'elles sont pensées en lien avec l'évolution des emplois et des compétences et qu'elles prennent réellement en compte les qualifications facilement transférables. Or cette articulation n'a rien d'évident, dans un système d'action publique profondément structuré par l'opposition entre des approches « sociales » et « économiques » des politiques de formation, alors que le champ conventionnel est quant à lui organisé autour d'une culture, de normes et d'appareils qui privilégient la production de qualifications spécifiques.

Dans ce contexte institutionnel relativement défavorable, les initiatives décrites dans les fiches transmises au groupe de travail parviennent néanmoins à impulser des dynamiques de partenariat pour décroquer les approches, en essayant de jouer sur plusieurs leviers :

S'attacher à renforcer conjointement les compétences des individus et la capacité des employeurs à développer des pratiques performantes de gestion des ressources humaines suppose nécessairement **une prise en compte concrète des modes d'organisation du travail**. Dans une certaine mesure, la logique de sécurisation des parcours conduit les acteurs des politiques d'emploi à « redécouvrir » l'importance des facteurs liés au travail.

Il est dès lors logique que certains Conseils Régionaux prennent aujourd'hui davantage appui sur les instruments d'intervention dont ils peuvent disposer, de manière conjointe avec l'Etat et les partenaires sociaux, au travers du réseau des ARACT. La Région Rhône-Alpes s'appuie ainsi sur ARAVIS pour mettre en œuvre le programme « SECURIS'RA » visant à encourager les PME à se lancer dans des démarches de GPEC, au travers du financement de prestations d'appui-conseil.

La dimension « travail » est particulièrement présente dans les multiples projets qui visent à faciliter l'insertion et les parcours professionnels de populations dont l'intégration requiert un certain degré d'adaptation des organisations de travail : travailleurs handicapés, seniors, femmes (dans des métiers « masculins »), etc...

**Le projet « DEFI (Des Emplois pour les Femmes Innovations en Lorraine) »** vise à permettre aux entreprises de Lorraine de trouver des réponses nouvelles à leurs besoins de recrutement tout en dynamisant les équipes, puis donner à des femmes l'opportunité d'occuper des emplois traditionnellement masculins en bénéficiant d'un parcours et d'une évolution professionnelle, inscrite sur les seules compétences.

L'action est portée par un partenariat associant l'ANACT, la DRDFE Lorraine, l'ARACT, la DRTEFP et la DDTEFP, le Conseil Régional de Lorraine, l'ANPE, l'AFPA et l'ASSEDIC Lorraine, ADIA et ADECCO, ainsi que d'autres organismes de formation et prestataires de l'emploi en fonction du choix des entreprises

Les partenaires DEFI portent leurs efforts sur deux niveaux :

- L'accompagnement des entreprises qui recrutent et forment des femmes sur des emplois qualifiés en production
- L'analyse des pratiques existantes dans les entreprises pour réussir ce « défi », l'évaluation des effets de la mixité dans les équipes de travail et des conditions d'évolution des femmes intégrées dans des environnements masculins.

- Les politiques de formation professionnelle sont d'autant plus à même de contribuer à sécuriser les parcours que la production des qualifications s'articule à une analyse prospective des besoins d'emploi et de compétence à l'échelle d'un espace de mobilité pertinent (territoire, branche, filière, groupe).

Certains projets tente ainsi d'articuler différentes échelles pour des démarches de prospective emploi formation, en intégrant les contours des nouveaux systèmes productifs localisés qui se dessinent aujourd'hui (bassins d'emploi, pôles de compétitivité). **Les enjeux de constitution d'une capacité prospective** à l'échelle adéquate sont ici très fréquemment évoqués, souvent pour déplorer la difficulté à mobiliser des données pertinentes. Dans des environnements où le besoin de sécurité est aussi celui de l'employeur – sécurisation de l'accès à une main d'œuvre formée – ces démarches sont généralement fortement portées par les entreprises.

**Un EDEC expérimental a ainsi été mis en place en Rhône-Alpes au sein du pôle de compétitivité IMAGINOVE.** Il comporte trois types d'actions:

- des actions de formation collective pour les entreprises du pôle, afin de répondre aux besoins exprimés et partagés par les, d'anticiper l'impact des mutations et des innovations sur les compétences mais aussi de renforcer la lisibilité des parcours de formation et des compétences acquises dans ce cadre (évaluation des acquis de la formation et mise en place d'un carnet de formation)
- des actions d'accompagnement des salariés, au travers notamment de « BCMI »-bilans de compétence des métiers de l'image. Ce dispositif pourrait également permettre - grâce au partenariat CIBC entreprises- d'impliquer et d'outiller les employeur dans une gestion et une appréhension élargie des RH et des moyens à mettre en oeuvre pour professionnaliser leurs salariés
- des actions pour faciliter les mobilités interfilières, en organisant à partir des référentiels métiers validés comme métiers passerelles une offre de formation qualifiante en vue de permettre aux salariés de postuler dans les filières voisines

Dans ce type de démarche, l'une des conditions majeures identifiées par les porteurs des projets réside **dans l'adaptation des modalités et des cadres du dialogue social.** Les actions engagées démontrent l'existence de marges de manœuvre institutionnelles et juridiques au niveau régional et au niveau des territoires, pour contribuer par des formes variées de dialogue social à rendre plus opérationnelle l'idée de sécurisation des transitions professionnelles. Au travers d'initiatives comme les accords territoriaux sur le travail des saisonniers signés notamment en

Savoie, la démonstration a été faite que **la négociation territorialisée** pouvait répondre à des besoins tant pour les salariés que pour les entreprises, besoins mal pris en compte de par l'architecture du système de négociation collective.

Si l'utilité du développement de la négociation territoriale dans la perspective de sécurisation des parcours est avérée, des questions demeurent quant à la portée des innovations locales, dès lors que les grands paramètres qui conditionnent des transitions professionnelles sécurisées demeurent hors de portée du local : législation du travail (contrats de travail), garanties collectives en matière d'assurance-chômage ou de formation professionnelle, etc.

**La perspective de sécurisation des parcours conduit à rechercher une articulation plus étroite entre politique de formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et performance de l'entreprise.** Mais si tout le monde s'en dit aujourd'hui convaincu, force est de constater que les pratiques n'évoluent que très lentement, malgré l'arsenal juridique renforcé (obligation de négocier la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés) et les moyens dont peuvent bénéficier les entreprises (EDEC, appui à la GPEC). Des évolutions réglementaires seront encore nécessaires mais **il revient aussi aux partenaires sociaux de contribuer à l'évolution des mentalités pour faire en sorte que le dialogue social au sein des entreprises constitue un point d'appui pour anticiper le changement.**

## Annexe 1 : Liste des initiatives analysées

N°	INTITULE	SITUATION CLE <sup>4</sup>	DESCRIPTIF	EMETTEUR FICHE
1	Métaleurope	3	Assurer le reclassement des salariés de l'usine dans le cadre de son dépôt de bilan Diagnostic Approche collective de la VAE Plan social	ARACT NPDC
2	Défi	1	Valoriser l'emploi des femmes et leur développement professionnel sur des métiers qualifiés traditionnellement masculins ou au sein des entreprises lorraines  Accompagnement des entreprises recrutant et formant des femmes Analyse des pratiques existantes dans les entreprises	ARACT Lorraine
3	Confection	3	Anticiper les difficultés de reclassement d'ouvrières d'une entreprise de confection avant sa délocalisation	ARACT NPDC
4	Réseau ITII	2	Mise en place d'un dispositif de traitement des demandes de VAE et d'accompagnement de ces démarches pour des salariés de formation continue Elaboration de référentiel, VAE Individualisation des parcours de formation Financement FAMI (2002ç	ANACT
5	GEIQ	1	Améliorer la qualité de l'insertion professionnelle de salariés en difficultés	ARACT Aquitaine

<sup>4</sup> Rappel :

- 1- Première insertion
- 2- Contribution à l'évolution professionnelle
- 3- Traitement des ruptures
- 4- Parcours professionnels des seniors
- 5- Autres cas à expliciter

			Formation de tuteur Contrat de professionnalisation	
6	CERIB	2	Création d'un dispositif de formation inter entreprise pour les agents de maîtrise de l'industrie du béton  Capital temps formation Financement FAMI (2000)	ANACT
7	CQP	2,4	Mise en place de Certificat de Qualification Professionnelle grâce à une démarche collective de VAE.	ARACT Centre
8	Bilan de compétences	2,4	Bilan de compétences en 3 phases : Une phase préliminaire de confirmation de l'engagement dans la démarche, une phase d'investigation, d'analyse des motivations et intérêts personnels et professionnels du bénéficiaire, une phase de conclusion sur les résultats	CCI Angers
9	CCI Angers-Stage	1,2,4	Stage de 7 semaines (3 semaines en centre, 4 en entreprise) sur les métiers de la vente/ distribution	CCI Angers
10	VAE	2,4	VAE	CCI Angers
11	CRPDC	2	Centre de Ressources en Prospective et Développement des Compétences (CRPDC) : - Assurer la pérennisation des compétences, - Anticiper les mutations, et les départs en retraite par métier - Favoriser l'insertion des jeunes, - Mettre en œuvre une dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) Visite d'entreprises afin de déterminer les besoins à court, moyen et long terme Base de données alimentée en continu Animation collective des entreprises sur les RH Actions de formation portant sur l'accompagnement au développement des compétences des entreprises	CCI Avesnes
12	CCIP-Alternance	1,3	Formation en alternance qui implique une co-construction d'un référentiel cible (adaptation du référentiel de formation par rapport au référentiel métier) - co-pilotage pour les ajustements pédagogiques en cours de cursus	CCIP

13	CCIP- Dynamicadre	3	Dynamicadre : Accompagnement individualisé du cadre demandeur d'emploi : - définition du projet professionnel - recherche d'une formation professionnelle pour acquérir de nouvelles compétences et/ou de mission en entreprise - suivi tout au long de la mission - suivi post-mission jusqu'à l'insertion.	CCIP
14	VAE,CCE	2	Accompagner l'entreprise dans la valorisation des parcours de ses collaborateurs par une reconnaissance de leur expérience et de leur expertise : VAE,CCE	CCIP
15	Atelier recherche d'emploi et GPEC	1+ accompagnement GPEC	Atelier de recherche d'emploi, avec un volet orientation professionnelle Accompagner les entreprises dans une démarche GPEC : Etablir l'état des lieux de leur situation en terme RH et proposer des préconisations adaptées	CCI-Marseille-Provence
16	TCE (Campagne Régionale en faveur de l'emploi - Formation - Action en Alternance de Technico-Commerciaux en milieu PME/PMI)	1	Formation de 4 mois dont eux sur le terrain au sein d'entreprise sur les métiers de la vente : prospection, vente, négociation, communication, environnement économique et social...	CCISAM MULHOUSE
17	Point Information Conseil en VAE	2,4	Information individuelle et collective sur la VAE	CCI Sud Alsace Mulhouse
18	Service apprentissage- CCI Mulhouse	1,3	Conseils sur l'apprentissage Aide à la recherche d'une entreprise et vérification des conditions d'apprentissage Suivi/ médiation en cours d'apprentissage	CCI Sud Alsace Mulhouse
19	Formation de salariés	2	Formation comprenant modules d'enseignement général (Economie, Droit, Anglais), d'enseignements professionnels (Administration des entreprises -secrétariat bureautique-, Marketing/vente, Comptabilité générale, Gestion financière), et des travaux de synthèse réalisés dans le cadre des actions professionnelles.	Chambre de Commerce et d'Industrie de la Réunion
20	Formation « Employé familial polyvalent »	1	Description des enseignements dans la fiche Intérêt : possibilité pour le salarié en insertion d'accéder à un meilleur statut (emploi en CDI...)	OF Animation 94
21	Formation préqualifiante	1	Tronc commun : culture générale sanitaire et sociale,	ASSOFAC

	secteur sanitaire et social		communication professionnelle Module spécifique projet individuel	
22	Formation préqualifiante : identification des compétences	1	Identification des compétences Construction d'un projet professionnel, plan d'actions	Atelier MTH
23	Création de nouveaux postes « Auxiliaire de Protection de la Forêt Méditerranéenne » , tremplin pour l'insertion de public en difficulté	1,2	Définition du poste, adaptation d'une formation existante proche de celle , recrutement et formation du public harkis plus particulièrement, mise en place de « tuteur » référent au sein de l'ONF (Informations manquantes : motivation à l'origine de la création de ces postes, modalités de recrutement..)	FASEA
24	Montée en compétence de salariés de bananeraie	3	Formation aux savoirs de base et montée en compétences sur les techniques de production de la banane pendant une « période importante de sous-activité ».	FAFSEA
25	Appui à la diversification des activités dans le domaine agricole	3	Anticiper les ruptures professionnelles et contribuer à la pérennité des exploitations agricoles  4 phases : la mobilisation, sensibilisation des exploitants agricoles d'Eure et Loire la mise en œuvre d'une action « bilan de compétences » avec des temps individuels et collectifs la formation à la conduite de projet l'appui à la concrétisation des projets	VIVEA (fonds d'assurance formation des entrepreneurs du vivant : exploitants agricoles, entrepreneurs du paysage, de travaux agricoles et forestiers)
26	Séminaire sur les valorisations non alimentaires (VNA) des productions agricoles	3	Réflexion sur 2 jours autour du développement des valorisations non alimentaires (VNA) des productions agricoles en vue d'une diversification des activités des exploitants	IFOCAP
27	Accompagnement à la reconversion des viticulteurs du Beaujolais	3	reconvertir totalement ou partiellement ou modifier le système d'exploitation des viticulteurs du beaujolais pour faire face à la situation de crise Création d'un partenariat d'organismes autour de l'accompagnement des viticulteurs Mise en place d'une plate forme d'accueil et d'orientation des viticulteurs Mise en œuvre d'actions de « bilan de compétences »	VIVEA

			spécifiquement adaptées aux viticulteurs avec des temps individuels et des temps collectifs	
28	Accompagnement de la VAE pour le CQP « agent de service de remplacement »	2	congé pour VAE d'une durée de 24 heures, financé par le FAFSEA Une journée de présentation de la démarche VAE : dossier, déroulement du suivi, conseils pour la rédaction - Suivi personnalisé du candidat - Une journée de préparation à l'entretien oral avec simulation de jury	PF : ALPA 2
29	Formation qualifiante pour les conjoints collaborateurs d'exploitation agricole	2	Consolidation des emplois dans les entreprises agricoles  Clarification du projet personnel en lien avec le projet d'exploitation Développement des compétences en gestion et marketing (recherche d'une meilleure valorisation des produits de l'exploitation) Professionnalisation de la fonction employeur Orientation de l'exploitation vers une nouvelle activité ou la personne vers une activité complémentaire externe (par exemple dans le cadre d'un emploi mutualisé entre plusieurs exploitations)	VIVEA
30	Installation en agriculture en région Nord Pas-de-Calais	1,2	Appui à l'installation de jeunes agriculteurs : -accueil-information-orientation par les points « Info-installation ». - identification des pré-requis au projet d'installation et des compétences des stagiaires -Stage « Installation des Jeunes Agriculteurs » : travail sur un projet d'installation réaliste en prenant en compte les aspects économiques (viabilité), juridiques et fiscaux, ainsi que le projet personnel du stagiaire. -Stages complémentaires dans le cas de projets spécifiques et (ou) besoins constatés -la formation « suivi après installation » pour rompre l'isolement du jeune installé et constitue un moment privilégié pour corriger certaines difficultés naissantes	VIVEA
31	un Plan régional d'accompagnement et d'adaptation à la PAC pour	3	Appui aux éleveurs les plus en difficulté : ▪ une visite individuelle initiale de sensibilisation et de mobilisation pour la formation.	VIVEA

	les éleveurs réagissent		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une formation collective pour élaborer un projet.</li> <li>▪ un appui individuel pour formaliser le projet, pouvant déboucher sur la réalisation d'une étude financière et sur une aide aux investissements pour les diversifications hors viande.</li> </ul>	
32	Dispositif de formation pour réactualiser des connaissances fondamentales comme moyen d'adaptation interne et de mobilité externe dans les champignonnières du Saumurois	2,3	<p>Faire évoluer le profil des salariés cueilleurs au regard de l'évolution des modes de production Augmenter leurs compétences et leur permettre ainsi d'avoir accès à d'autres métiers, secteurs d'activité</p> <p>Formation progressive à des savoirs de base, aux NTIC adaptées au niveau de chacun. Recours au CIF ultérieurement à cette formation par plusieurs salariés</p>	Groupe France Champignon
33	Dispositif emploi/formation des paysagistes de Rhône Alpes	1,2	<p>Embauche par le GEIQ et formation de salariés dans les périodes les moins actives pour les entreprises et mise à disposition de ces salariés à la demande des entreprises. Entrée sortie permanentes, individualisation Formation principalement technique</p>	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification des paysagiste et OF FORMAPAYSAGE
34	GEIQ	1	<p>Répondre aux besoins des secteurs ou des territoires en tension tout en offrant un cadre sécurisant à des publics qui ont à faire face à de nombreux obstacles dans le cadre de leur insertion professionnelles (absence de qualification, sentiment d'échec face à l'école, logement, mobilité,...)</p> <p>Embauche et mise à disposition de public en grande difficulté : double tutorat social et professionnel</p>	CNCE-GEIQ
35	plate-forme de suivi des diplômés du Champ de la Jeunesse et des Sports en Bourgogne par l'outil internet	1	<p>Site internet alimenté par les diplômés JS qui renseignent leur parcours (formations, suivies, emplois, occupés, démarches d'emploi) Bonne connaissance des trajectoires professionnelles par l'institution, adaptation des outils d'appui, accompagnement</p>	DRDJS
36		2,3	<p>Répondre au problème de la saisonnalité des pratiques des éducateurs sportifs exerçant dans le champ des APS de pleine nature. Lutter contre l'exode des jeunes diplômés.</p>	DD Jeunesse et Sports des VOSGES. Service associé de

			Mise en place de formations qualifiantes complémentaires permettant l'acquisition de nouvelles compétences	formation du CREPS de LORRAINE.
37	Insertion dans les métiers du sport et de l'animation pour les publics des quartiers sensibles	1	Identification de jeunes ayant le profil (pratiques personnelle...), et la motivation Intégration de ces jeunes dans un parcours de formation qualifiant	DRDJS de Franche-Comté
38	Maison de l'emploi de Nanterre	2	Une maison des services publics de l'emploi Une cité des Métiers Une plate-forme de projets inter-entreprises	MEF de Nanterre –
39	Insertion de publics en grande difficulté : formations préqualifiantes	1	Evaluation des besoins Formations préqualifiantes : savoirs de base, élaboration de projets professionnels	MEF de Nanterre –
40	Suivi de personnes en emploi	2	Suivi sur une période supérieure à la période d'essai auprès de public ayant connu une longue période d'inactivité ou des contrats de courte durée.	PLIE de Nanterre
41	Conseil et accompagnement à l'élaboration d'un projet professionnel	2,3,4	Espace projet : espace dédié à l'élaboration du projet professionnel, connaissance des formations adéquates..; Prestations individuelles d'aide à l'élaboration du projet Prestations collectives : ateliers sur les compétences	FONGECIF Île-de-France
42	Formation des travailleurs handicapés	2	Co-financement de dossiers de travailleurs handicapés (TH) + information des TH sur les possibilités de formation longue et certifiante	FONGECIF Île-de-France
43	Orientation et accompagnement des repreneurs et créateurs d'entreprise		Mise en place d'un outil pour les conseillers décrivant l'ensemble des prestations fournies par les partenaires à destination des créateurs/repreneurs Fiche de liaison au long du parcours ; Site Web : devenir-entrepreneur.fr	FONGECIF Île-de-France
44	CIF, CBC, CVAE		Co-financement de dossiers CIF, CBC et CVAE par le Conseil régional pour des dossiers présentant des caractéristiques rendant leur projet prioritaire (taille de l'entreprise, âge, niveau de qualification...)	FONGECIF Île-de-France
45		2,3,4	Enquête de devenir des bénéficiaires de CIF : enquêtes réalisées en 2003 et en 2006 Enquête sur l'apport financier et en temps des bénéficiaires pendant	-- FONGECIF Île-de-France

			le CIF et de l'impact sur la réussite du projet Enquête sur le devenir des bénéficiaires de congé VAE Baromètre de satisfaction des usagers de l'espace projet du FONGECIF Île-de-France	
46		2	2 dispositifs Infirmières (IDE) : prise en charge de la 1 <sup>re</sup> année de formation par le Fongecif Île-de-France, puis transmission à Formahp pour la prise en charge de la 2 <sup>ème</sup> année, puis de l'employeur pour la prise en charge de la 3 <sup>ème</sup> année. Aides soignantes (DPAS) : pour les salariés appartenant au champ de compétence de l'OPCA, prise en charge financière conjointe du dossier par le Fongecif Île-de-France et Formahp.	FONGECIF Île-de-France
47	Démarche qualité autour de l'offre de formation	2,3	Signature, sur la base du volontariat, avec les organismes de formation le plus fréquemment financés (parce que les plus sollicités par les salariés) d'un engagement partenarial tri-annuel 5 critères : engagement dans une démarche qualité existante, règles à respecter (entretien de suivi au tiers de la formation...)	FONGECIF Île-de-France
48	Offre territoriale d'information des salariés sur les possibilités de formation professionnelle continue		Orientation géographique du salarié vers la structure la plus proche (information donnée lorsqu'il appelle le Fongecif) ; Numéro vert dédié aux structures locales partenaires ; Formation et mise à disposition de brochures et documentation pour les conseillers	FONGECIF Île-de-France
49	Promotion du CIF et bilans de compétences	2	Promouvoir la réalisation du CIF et de bilans de compétences et favoriser le retour à l'emploi par la qualification et la formation de demandeurs d'emploi d'anciens titulaires de CDD Mise en place d'une fiche récapitulative destinée aux conseillers Assedic et d'une lettre explicative remise par les conseillers Assedic aux bénéficiaires potentiels de CIF ; Opération d'envoi de mailing une fois par mois à tous les nouveaux inscrits anciennement titulaires d'un CDD entrant dans le champs du Fongecif Île-de-France	FONGECIF Île-de-France
50	« RENFORCER LES CONNAISSANCES DE BASE S'EXERCANT EN SITUATION PROFESSIONNELLE »	2,3	Formation sur les savoirs de base : communication orale, écrite...	AREF BTP

51	VAE BTP	2,3	VAE pour les premiers niveaux de qualification	AREF, FONGECIF
52	DISPOSITIF EXPERIMENTAL D'ACCOMPAGNEMENT VAE dans le BTP	2,3	<p>Stage, action collective entreprise/ salariés organisée sur une période limitée et planifiée à l'avance</p> <p>Un dispositif d'accompagnement « gagnant-gagnant » dans le cadre d'un co-investissement employeur-salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'employeur propose au salarié de suivre cette action de préparation à la VAE, sur le temps de travail rémunéré</li> <li>-le salarié accepte d'utiliser ses heures cumulées de DIF pour couvrir tout ou partie de la durée totale de l'action de préparation à la VAE.</li> </ul>	AREF-BTP
53	PLATEFORME D'AIDE AU CHOIX PROFESSIONNEL	1,2	<p>Attirer les jeunes et les adultes vers les métiers à forts potentiels d'emplois</p> <p>PLATEFORME D'AIDE AU CHOIX PROFESSIONNEL</p> <p>6 ateliers pour choisir et connaître un métier</p> <p>Durée 3 jours</p>	Direction régionale AFPA
54	Préparation Contrat de professionnalisation	1	<p>Préparer des jeunes des ZUS de Mulhouse, à s'engager dans des contrats de professionnalisation au sein de l'entreprise PEUGEOT Mulhouse.</p> <p>1<sup>ère</sup> étape de préparation à l'entrée en contrat de professionnalisation (deux groupes en formation de 16 personnes)</p> <p>2<sup>ème</sup> étape d'entrée en contrat de professionnalisation, l'entreprise Peugeot s'engageant à intégrer 50 % des candidats dans l'entreprise.</p>	Direction régionale AFPA
55	Recrut'BTP	1,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-recensement précis des besoins en recrutement auprès des entreprises du secteur, y compris les besoins projetés à moyen terme ;</li> <li>-identification et mobilisation de candidats à travers la mise en oeuvre d'actions d'information et de sensibilisation de l'ensemble</li> </ul>	REGION ALSACE

			des relais d'information ou des structures chargées de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en particulier les missions locales et PAIO et l'ANPE ; -mise en relation de candidats avec les entreprises, élaboration par la chargée de recrutement d'un parcours de formation et d'accès à l'entreprise individualisé, cohérent, et progressif. Ce parcours est conçu en concertation avec l'entreprise, le projet professionnel du candidat, et le réseau d'accueil	
56	Aide financière pour la transformation d'un contrat d'apprentissage en contrat de droit commun	1	Aide au recrutement d'un montant de 1 500 €, cette aide est attribuée aux entreprises privées qui signent un contrat de travail à durée indéterminée avec leur apprenti au plus tard dans le mois qui suit la fin du contrat d'apprentissage	Conseil régional : Région Languedoc-Roussillon
57	Recrutement scolaire transport		Répondre aux préoccupations récurrentes des entreprises du transport quant à leur difficulté de recruter du personnel qualifié acceptant un emploi en contrat à durée indéterminé à temps très partiel et de manière pérenne.  2- Participer à la construction du parcours professionnel : ➤ des personnes ayant déjà une activité professionnelle réduite en développant leurs compétences pour favoriser la pluri-activité. ➤ des personnes qui font le choix d'un emploi à temps partiel (notamment les personnes en reprise d'activité) Information collective sur le métier Prérecrutement	CR LIMousin
58	Réunion sur le thème de « la constitution du dossier de rémunération » des stagiaires de la formation	2		CR LIMousin
59	Préqualification	1,2	Apprentissage Code/Conduite Instillation dans l'action d'un module Santé dans le cadre du PRS (intervention d'un psychologue, professionnel santé) Mise en situation professionnelle - Accompagnement individualisé	MLR Ternois Haut Pays
60	Favoriser l'emploi dans le BTP	1,3	Favoriser le recrutement des personnes dont les entreprises du bâtiment ont besoin.	Conseil régional : Nord Pas de Calais

			Construire ensemble les conditions d'une insertion professionnelle durable. Rendre l'emploi accessible à une part de public qui, spontanément, en reste écarté.	/ Direction de la formation professionnelle /
61	Auto-écoles sociales	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la préparation à l'examen du Code de la Route,</li> <li>- la préparation à l'examen de conduite permettant l'obtention du permis B,</li> <li>- l'apprentissage de la mobilité et de ses incidences (trajets, temps, coût, organisation...),</li> <li>- une aide à la recherche d'emploi,</li> <li>- des modules pédagogiques complémentaires, grâce notamment à des partenariats apportés par l'organisme, permettant de compléter les enseignements, dans le champ de l'apprentissage citoyen.</li> </ul>	Conseil régional : - Nord-Pas de Calais
62	DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT PAR LA FORMATION DES MUTATIONS SOCIO-ECONOMIQUES	2	<p>Permettre aux entreprises de Sambre-Avesnois de disposer d'une main d'œuvre adaptée à leurs besoins, tant du point de vue qualitatif que quantitatif.</p> <p>Une base de données alimentée en continu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des analyses quantitatives et qualitatives</li> <li>- Des projections pour anticiper les difficultés</li> <li>- Une animation collective des entreprises sur des thèmes RH</li> <li>- Une professionnalisation des acteurs avec la mise en place d'action de formation portant sur l'accompagnement au développement des compétences des entreprises</li> </ul>	Chambres Consulaires : --- CCI D'Avesne
63		1	Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des adultes les plus éloignés de l'emploi en permettant l'émergence de projets sur les territoires qui associent plusieurs partenaires et qui prennent en compte les spécificités, les besoins et les opportunités qui existent sur un territoire	Conseil régional Picardie : Direction de la Formation -
64	Soutien à l'engagement de développement de la formation dans les entreprises de moins de 100 salariés	2	Dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région, le Conseil Régional a cofinancé des actions de formations relatives à l'EDDF (engagements de développement de la formation) pour les entreprises de moins de 100 salariés. La gestion financière et administrative est confiée à la CGPME, assistée de l'AGEFOS PME qui assure la coordination du travail des différents partenaires	Conseil régional Picardie :

65	Formation retour à l'emploi	3	Permettre à des personnes licenciées de suivre une formation individualisée pour faciliter le retour à l'emploi par l'amélioration des compétences ou reconversion professionnelle	Conseil régional Picardie :
66	Formation suite à fermeture site industriel	3	Fermeture d'un site industriel : 160 salariés licenciés. Intervention de la Région pour aider par la formation professionnelle au reclassement des salariés	Conseil régional de Haute-Normandie
67	Conférence des financeurs de formation professionnelle	3	favoriser le transfert et l'échange de données sur la formation pour rendre transparents les flux financiers consacrés à la formation professionnelle continue pour la région Poitou-Charentes, pour permettre de partager les constats et le diagnostic. définir les priorités qu'il convient de poursuivre pour répondre aux enjeux liés au développement du niveau de qualification de la population. étudier ensemble et par étapes, avant tout engagement et dans le respect des responsabilités de chacun, les conditions de mise en œuvre du Compte Formation Universel (CFU) proposé par la Région.	Région Poitou-Charentes,
68	Plan Régional d'Accès à la Qualification (PRAQ)	1	accompagner les publics très éloignés de l'emploi, voire en situation de rupture, vers un 1er niveau de qualification professionnelle leur permettant d'accéder à des métiers porteurs d'emploi au niveau local sur une période de 2 à 3 ans. d'offrir une alternative à l'offre de formation proposée dans le cadre du Programme Régional de Formation en combinant l'expérience professionnelle (en privilégiant le statut de salarié en contrat aidé à celui de stagiaires de la formation professionnelle) et l'accès à une qualification professionnelle pour donner plus de chances aux personnes d'accéder durablement à l'emploi et sécuriser, par là même, leur parcours individuel	Région Poitou-Charentes,
69	Sécurité sociale professionnelle		-mettre en place un contrat de formation qualifiante qui prendra en charge les coûts induits en contrepartie d'engagements du bénéficiaire, -créer un contrat régional de sécurisation sociale professionnelle pour encourager les salariés licenciés à engager un parcours de formation qualifiante, gage d'une reconversion professionnelle réussie	Conseil régional Poitou Charentes
70	Formation « agent	1	-Permettre à des publics d'origine étrangère, sans expérience	DR AFPA Rhône

	d'hôtellerie »		professionnelle avérée, d'accéder à l'emploi en acquérant un premier niveau de compétences professionnelles et en renforçant leurs compétences linguistiques	Alpes
71	Formation CACES	2	Permettre à des DE d'intégrer les BTP et notamment le premier niveau de qualification Conducteur d'engin	AFPA de CHAMBERY
71bis	Formation aide- cuisinier, Commis de cuisine, cuisinier et serveur	1,2	Répondre à la problématique de recrutement dans le secteur de la restauration en proposant des réponses adaptées sur le plan territorial avec une qualification en certificat de compétences professionnelles et titres professionnels	AFPA DE CHAMBERY –
72	Contrat de professionnalisation BTP	1,3	Favoriser l'insertion durable dans l'emploi des personnes en Contrats de Professionnalisation dans le Bâtiment en accompagnant leurs parcours depuis le positionnement jusqu'à l'insertion durable  Appui à la recherche de l'entreprise accueillante, aide au « croisement des intérêts », Négociation du parcours suite au positionnement technique et pédagogique Aide à la Contractualisation Suivi en Entreprise Ajustement du déroulement du parcours Accompagnement « social » Formalisation et accompagnement des séquences de validation et de qualification. Suivi en fin de parcours et à 3 mois	AFPA DR Aquitaine / CFPA Bordeaux-Caudéran
73	Formation des nouveaux salariés avec le concours de l'entreprise	1	Permettre à de nouveaux salariés l'accès à l'emploi, par le biais du plan de formation de l'entreprise, grâce à un parcours alternant périodes en entreprise et en centre de formation.	AFPA Centre de Bordeaux Cauderan
74	– Formation/Validation d'opérateurs en câblage aéronautique pour l'entreprise NSE intégration	3	Recruter, former, qualifier des personnes qui vont intégrer une entreprise identifiée sur des postes très ciblés (opérateur en câblage aéronautique).	AFPA Allier
76	Montée en compétences des aides ménagères	2	Permettre à des aides ménagères, grâce à un parcours de formation adapté et une validation par un titre professionnel, d'être reconnues par la convention collective de leur métier et de sécuriser leur	AFPA Haute-Loire :

			parcours professionnel	
77	Professionalisation des acteurs de l'insertion professionnelle par l'activité économique	2	Accompagnement lourd (75 heures) permettant de professionnaliser des acteurs de l'insertion professionnelle par l'activité économique ayant une expérience assez longue (au moins 3 ans). Titre de CIP ou d'ETI, garant de qualité pour les DDTEFP et de sécurité de l'emploi pour les salariés	AFPA Haute-Loire :
79	Développement des compétences des opérateurs de production de l'entreprise EVIAN	2	Développer les compétences en maintenance 1er niveau des opérateurs de production pour l'entreprise EVIAN (24 personnes dans un premier temps avec un potentiel de 300 personnes)	AFPA Puy-de-dôme
83	Contrat de transition professionnelle	3	Après le licenciement de 96 personnes dans une entreprise d'agro-alimentaire Présentation du dispositif de transition professionnelle aux partenaires sociaux de l'entreprise Informations Collectives auprès des salariés pour proposer le dispositif d'accompagnement individuel suivi de la prise de RDV individuel.	AFPA BRETAGNE
86	Insertion des publics adultes	3,4	Permettre à des actifs de plus de 40 ans, cumulant des difficultés d'insertion multiples, et sans qualification, de retrouver une stabilité professionnelle via une insertion dans les métiers en tension, après obtention a minima d'un premier niveau de certification. Mise en place d'un accompagnement individuel renforcé sur une période de 24 mois, avec obligation a minima d'un suivi mensuel Accompagnement sur le long terme, indépendamment du statut de la personne accompagnée	AFPA – Direction régionale Centre
122	GPEC et reclassement secteur automobile	3	Création d'une plateforme départementale de services et de reclassement : cellule de reclassement et de retour à l'emploi Développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans la filière automobile à partir des initiatives prises au niveau régional dans le cadre fixé par le CIACT Engagement d'une action de GPEC interprofessionnelle afin de sensibiliser les entreprises à l'anticipation des évolutions de l'emploi Poursuite sur le bassin d'emploi de RENNES de l'action TRANSCOMPETENCES engagée précédemment pour aboutir à une	DDTEFP D'Ille-et-Vilaine

			Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences (GTEC)	
123	Expérimentation CTP-7 bassins	3	Mis en place à titre expérimental dans sept bassins d'emplois (Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Valenciennes, Vitré), le contrat de transition professionnelle (CTP) s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement. Salaire équivalent à son salaire précédent : Mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics	DGEFP
124	Appui financier en cours de formation-Public jeune	1	Délivrer à de jeunes mineurs des contre-valeurs leur permettant de faire face à des besoins essentiels dans leur parcours d'insertion aides alimentaires (70%), les transports et déplacements (13%), l'hébergement (13%) et en aide à la recherche d'emploi (4%)	DRTEFP Midi-Pyrénées
127	Insertion public handicapé dans l'aéronautique	1	Faire accéder des jeunes et/ou des personnes handicapées, peu ou pas qualifiés aux métiers de l'aéronautique sur le bassin d'emploi de Pau-Adour Organisation de visites d'entreprises (Turbo méca et sous traitant) Accès aux outils d'évaluation en milieu professionnel. Accès à la formation qualifiante Hébergement par le FJT de Pau	DRTEFP : Aquitaine
129	VAE Intérimaires	2	VAE pour des intérimaires caristes notamment CHARTRE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA VAE au sein du groupe MANPOWER signée le 04 juillet 2007 entre l'entreprise et la DGEFP	DRTEFP Centre
130	Développement des emplois et compétences au sein du pôle de compétitivité Imaginov'	2	Mesure Etat EDEC/ADEC Formation collective pour les entreprises du pôle au regard des progrès technologique des industries de l'image notamment Création de bilans de compétences de métiers de l'image Faciliter les mobilités interfilières à travers la mise en place de référentiels métiers	DRTEFP Rhône-Alpes
131	Accompagnement au montage de dossier pour la demande de VAE	2	Mettre en place un soutien à l'accompagnement méthodologique de la constitution du dossier de 16 heures Dispositif d'appui – 4 ateliers : Optimiser l'organisation du parcours 8 h collectif + 4 h individuel Optimiser-ses écrits 42 heures en individuel	DAFCO DE CAEN

			Préparer l'entretien de validation 7 heures	
132	Acquisition de compétences pédagogiques de transmission de savoir par les seniors	4	Faire évoluer les seniors vers un rôle de formateurs (« Utiliser les savoirs d'expérience des seniors afin de les professionnaliser dans un rôle de formateur occasionnel vis-à-vis des nouveaux entrants et/ou des personnels intérimaires »)	DGESCO académie de Clermont Ferrand
135	VAE Bac Pro et CAP	2	Démarche VAE collective initiée par l'entreprise Le centre de validation se déplace dans l'entreprise pour faire l'étude de recevabilité, 4 salariés viseront un BAC PRO logistique, 2 un CAP AEM (Agent d'Entreposage et de Magasinage)	GIP /FCIP de l'Académie de LILLE
136	Montée en compétence des gestionnaires du CNASEA	2	Permettre aux gestionnaires du CNASEA de s'adapter aux besoins futurs et à répondre à des missions plus complexes nécessitant une adaptabilité croissante. Bilan des besoins et proposition de parcours personnalisé (formation...°	DAFCO/Rectorat Limoges
137	Montée en compétence d'acteurs du secteur de l'énergie	2	Formation polyvalente (longue) aux techniques classiques de l'installation sanitaire et thermique et à celles de mise en œuvre et de maintenance de systèmes utilisant les énergies renouvelables Formation modulaire (courte) « à la carte » s'inscrivant dans des parcours de promotion sociale et professionnelle.	GRETA ROANNAIS CFC :
141	Montée en compétence de compétence de conjoints d'artisan	2	formation ouverte et à distance préparant au BTS Assistant de Gestion PME PMI Formation individualisée et modulaire qui permet des trajectoires différentes articulées entre elles (Qualification, formation diplômante, Validation des Acquis de l'Expérience ou examen ponctuel	(DAFCO) Montpellier
142	Valorisation, reconnaissance des compétences des formateurs	3	Dispositif de formation et de certification construit de façon souple et adapté à des parcours individuels, qui mobilise des outils tels que la VAE pour des salariés et demandeurs d'emploi	GIP FORMAVIE,
145	Appui dans l'accès au contrat de professionnalisation	1	Accompagner les jeunes sortis du système scolaire dans leur recherche et dans le mise en place de leur contrat de professionnalisation Validation de projet au Centre de Bilan Education Nationale	GRETA DE MONTPELLIER

			Accompagnement et suivi des démarches Atelier de communication Atelier de techniques recherche d'emploi Atelier utiliser les techniques de communication et d'information	
146	Accompagnement vers les métiers du social pour des bénéficiaires de contrats aidés	2	immersions courtes dans d'autres milieux professionnels du secteur social, forum ou modules de découverte des emplois, métiers et formations du secteur, préparation des sélections d'entrée en institut de formation ad hoc, capitalisation des activités et compétences acquises dans l'emploi vie scolaire processus VAE, le cas échéant plus rarement : formation professionnelle alternée en cours d'emploi vie scolaire	GRETA
152	Gestion prévisionnelle des âges-Projet Equal	4	Projet EQUAL Sénior : construction des conditions d'une véritable gestion prévisionnelle des âges par l'élaboration des bases de connaissance et des outils appropriés – égalité de traitement des salariés seniors par l'adaptation des pratiques de GRH et par le changement des représentations managériales – meilleure prise en compte de la santé au travail par l'analyse des facteurs de pénibilité des emplois et d'usure professionnelle	CAFOC de Toulouse / département du GIP-FCIP de Toulouse
160	Mesure d'aide au retour à l'emploi	3	Développer une aide à la Validation des Acquis de l'Expérience pour les demandeurs d'emplois bénéficiaires de l'ARE, de l'ASR et de l'ATP	ASSEDIC Midi Pyrénées
161	Financement de prestations VAE	3	Financement des prestations VAE de façon irrévocable dès lors que le bénéficiaire relève du statut demandeur d'emploi au moment de sa demande de recevabilité, et indépendamment de son statut au moment de la certification.	ASSEDIC Pays de la Loire
162	Formation qualifiante « technicien Bâtiment Etude de Prix métreur »	3	Réorienter des chefs d'équipes ou de chantiers devenus inaptes vers le métier de « technicien Bâtiment Etude de Prix métreur » Formation qualifiante	ASSEDIC : --Alpes Provence –
163	Formation de scaphandrier	2	Formation de scaphandrier, poursuivie au sein de l'institut National de Plongée Professionnelle Stagiaire est titulaire d'une promesse d'embauche	ASSEDIC : --Alpes Provence –
164	Formation de technico-	3	Action de formation de technico-commerciaux : offrir à des	Assédic Alsace

	commerciaux		demandeurs d'emploi allocataires de l'Assédic Alsace, la possibilité de rencontrer plusieurs dizaines de chefs d'entreprise ou de DRH, pour vendre leur candidature, celles de leurs collègues de stage, tout en présentant les aides de l'Assédic Alsace aux entreprises et en récupérant pour le compte de l'Anpe plus d'une centaine de nouvelles offres d'emploi	
165	Formation au métier d'aide soignant	2	Formation au métier d'aide soignant	ASSEDIC : - Aquitaine -
166	Formation au métier du bâtiment	2	pour une cinquantaine de demandeur d'emploi indemnisés, permettre la découverte des métiers du bâtiment A l'issue de l'action de formation, le stagiaire est embauché en Contrat de Professionnalisation par le GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), partenaire de l'action	ASSEDIC : - Aquitaine -
167	Aide à la création d'entreprise	2	Expérimentation du parcours créateur d'entreprise dans l'Aube (fiche 1) avant extension sur la Région où ont été également programmées des formations spécifiques en fonction du profil du créateur Formation GRETA, AFPA, CMA, CCI, CAPEB	ASSEDIC : Champagne Ardenne

168	« P.R.A.C.SIX » (Pôle de Ressources pour l'Accompagnement Contractualisé en six phases) pour un public féminin	3	Destiné à des femmes en grande difficulté, dont l'objectif est d'accéder à l'emploi, soit directement, soit par la poursuite en formation qualifiante Atelier de communication et d'expression corporelle ; atelier d'initiation et /ou perfectionnement aux TIC ; atelier de « bien être et image de soi ; atelier d'initiation et/ou perfectionnement informatique	Assédic de la Région Corse 1
169	Formation individualisée et personnalisée : constructeur en béton armé et maçonnerie	2		ASSEDIC de Guyane
170	EMT	2,3	Evaluation en milieu de travail préalable à l'entrée en formation. Prestation prescrite par l'ANPE qui consiste en une mise en situation réelle en entreprise	ASSEDIC : -- Franche-Comté Bourgogne

171	formation « opérateur en micro technologie » pour DE	2		Assédic des Alpes
172	Accompagnement DE dans la création ou reprise d'entreprise	3	Accompagner des Demandeurs d'Emploi dont le projet est de créer ou de reprendre une entreprise (ateliers permanents )	ASSEDIC Auvergne
174	formation de secrétaire polyvalente	1,2		ASSEDIC Auvergne
173	Professionnalisation et pérennisation des emplois d'auxiliaire de vie (à temps plein)	2	Repérage en lien avec l' ANPE de demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'ARE et exerçant une activité d'auxiliaire de vie à temps partiel Rencontre avec 3 associations d'aide à domicile du Calvados : évaluation de leurs besoins de recrutement et de la possibilité de proposer à leurs salariés à temps partiel des compléments d'activité sous réserve de formations correspondant aux besoins identifiés Formation financée par les ASSEDIC avec engagement des associatins à donner un volume d'h plus important notamment	Assédic de Basse-Normandie
175	Formation pour DE sur des métiers en tension	2	Identification des besoins des entreprises Mise en place de formations adaptées à ces besoins Information collective, entretien individuel, EMT dans des entreprises Stage /formation	ASSEDIC : -de BRETAGNE
176	Expérimentation du parcours créateur d'entreprise dans l'Aube	2		ASSEDIC Champagne Ardennes

177	Promotion et simplification recours VAE	2	Convention afin de dynamiser la VAE sur la Région (partenariat Conseil régional Assédic) pour alléger les circuits des DE entrant en VAE. Affiche commune passeport VAE	ASSEDIC Champagne Ardennes
178	Formations sur les métiers en tension	2,3	Identification des besoins des entreprises Mise en place de formations adaptées à ces besoins	ASSEDIC : Côte d'Azur -
179	Atelier sectoriel transport	2,3	Vérifier la pertinence du projet professionnel dans ce secteur S'assurer de sa validité en amont de la formation S'assurer de la volonté du DE à se former	ASSEDIC Picardie
180	Méthode de recrutement par simulation	2,3	Identification des compétences/habilités nécessaires au métier Evaluation des candidats par des exercices	ASSEDIC Picardie
181	EMT	2,3		ASSEDIC Picardie
185	Formation au transport de marchandise	2,3		ASSEDIC Picardie
183	Formation aux savoirs de base	1,2	Améliorer l'employabilité de DE d'origine étrangère en leur permettant d'acquérir un vocabulaire de base nécessaire à l'exercice de leur métier (premiers publics cibles : cuisiniers, commis de cuisine)	ASSEDIC : Est Francilien -
184	Mise à niveau professionnelle pour les métiers du bâtiment plus particulièrement	1	formation générale professionnelle (français, calcul, lecture de plans) - technologie (règles, normes, composition de peintures et de produits) - hygiène et sécurité - sensibilisation au secourisme du travail - communication (écoute, formulation, re-formulation) - techniques de base en travaux de peinture int./ext.)	ASSEDIC : Est Francilien -
182	Formation au métier de vendeur en optique	1,2	formation à la technique (lire une prescription, savoir réaliser un équipement optique, assurer le SAV, etc.) et à la vente.	ASSEDIC : Est Francilien -
186	Formation enseignant de conduite automobile	1	Préparation aux épreuves d'admissibilité au brevet national d'enseignement de la conduite automobile (B.E.P.E.C.A.S.E.R.) en vue d'intégrer la formation « enseignants de la conduite automobile et de la sécurité routière ».	ASSEDIC : Est Francilien -
187	Formation Gouvernante en hôtellerie	1,2	Formation préparatoire à un certificat de Compétences Professionnelles (CCP) préalable à une embauche sous contrat de professionnalisation " Gouvernante en hôtellerie ". Environnement économique - techniques et pratiques professionnelles - gestion - législation du travail - relation clientèle - anglais - conduite et animation d'équipe	ASSEDIC : Est Francilien -

188	Suivi des demandeurs d'emploi	2	Partenariat ASSEDIC/ PRISME : coordonnées des DE en formation transmis aux agences d'interim qui informe les acteurs publics de l'emploi des propositions d'embauches formulées auprès des DE	ASSEDIC : -- Franche-Comté Bourgogne
189	Insertion publics peu qualifiés	2	Les Demandeurs d'emploi non expérimentés sont orientés vers un contrat de professionnalisation, les autres vers une VAE	ASSEDIC/GARP Coordination Régionale Ile de France
190	Aide au reclassement des allocataires de l'Assurance Chômage	2	Mettre en place des dispositifs ciblés d'aide au reclassement des allocataires de l'Assurance Chômage dont les compétences professionnelles doivent être renforcées, complétées ou réorientées en vue de leur reprise durable d'activité Enveloppe financière de l'ASSEDIC pour financer des formations individuelles pour les cadres, le public handicapé Partenariat avec les entreprises de travail temporaire pour garantir des missions de 6 mois au moins aux allocataires de l'ASSEDIC formé sur des métiers en tension	Assédic : de la région
191	Accompagnement vers un CIF CDD	3	proposer aux anciens titulaires d'un CDD ( saisonniers plus particulièrement) inscrits comme DE une formation qualifiante et/ou diplômante, financée dans le cadre du dispositif du Congé Individuel de Formation (CIF), afin de faciliter le retour vers un emploi durable. Information collective sur le CIF CDD, parcours d'accompagnement adapté vers le dispositif CIF CDD, suivi des parcours	ASSEDIC : - Languedoc Roussillon,
192	Continuité d'accompagnement entre statut DE et sortie de ce statut	2,3		Assédic LPC
193	Aide à la reprise d'études	2,3	Favoriser la reprise d'études universitaires répondant à un projet professionnel, par un accompagnement personnalisé des bénéficiaires Assédic concernés Prise en charge par l'Assédic, outre la rémunération en qualité de stagiaire de la formation professionnelle (AREF), des prestations d'accompagnement (décrites ci-dessous) assurées par l'Université	Assédic LPC

194	Formations qualifiantes adaptées aux besoins des branches professionnelles	2,3	A partir des besoins exprimés par une branche professionnelle (ou une entreprise) favoriser le retour à l'emploi pérenne des demandeurs d'emploi en finançant des actions de formation qualifiantes reconnues par la profession (titre, CQP	Assédic LPC
195	Recrutement Emploi Qualification	2,3	Accroître l'insertion durable des demandeurs d'emploi dans les métiers en tension en mettant en place le dispositif de Recrutements Emploi Qualification (REQ) de l'AFPA	Assédic LPC
196	Formation canalisateur	2	Itinéraire de qualification qui permet la poursuite de la qualification après reprise d'emploi	ASSEDIC Lorraine
197	Compétences ASSEDIC	2,3	Enquête de Besoins en Main d'œuvre (BMO) Action de formation sur un métier en tension	ASSEDIC : de la Région Martinique
198	Formation monteur en coutellerie Laguiole	2	Former des demandeurs d'emploi au métier très spécifique de <u>monteur en coutellerie Laguiole</u>	Assédic Midi-Pyrénées
199	Formation "Opérateur de transformation métallurgique en forge"	2	Accompagner une entreprise dans l'acquisition et le développement de compétences spécifiques à son activité. La formation va permettre de former de nouveaux collaborateurs et ainsi de transférer des compétences et maîtriser des techniques	Assédic Midi-Pyrénées
200	VAE	3	Aide à la Validation des Acquis de l'Expérience pour les demandeurs d'emplois bénéficiaires de l'ARE, de l'ASR et de l'ATP, par la mobilisation de fonds financiers	Assédic Midi-Pyrénées
201	Formation technique de seniors : gestion commerciale, gestion de production, consultant technique	4	Permettre l'acquisition au travers de formations de compétences techniques novatrices et de haut niveau : Trois cursus ont été mis en place à partir des demandes et des promesses d'embauches recueillies auprès de 23 sociétés : Consultant fonctionnel gestion commerciale, Consultant fonctionnel gestion de production, Consultant technique	ASSEDIC DE L'OUEST FRANCILIEN
202	CAP en Boulangerie Pâtisserie et en Fleuristerie	1,2,3		ASSEDIC DE L'OUEST FRANCILIEN

203	3 formations dédiées à la recherche clinique	2	Apporter en quelques mois (1000 heures) à des diplômés bac +2/3 en biologie ou chimie (dont l'insertion est aujourd'hui difficile) des connaissances scientifiques et un apprentissage métier, stage en entreprise	ASSEDIC L'OUEST FRANCILIEN	DE
204	Accompagnement des seniors dans un retour à l'emploi	4	Accompagnement des seniors afin de leur permettre de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changer de posture professionnelle</li> <li>• Définir son expertise de manière claire et explicite</li> <li>• Définir le statut juridique adapté à son projet</li> <li>• Utiliser les outils de base du consulting</li> <li>• Attaquer rapidement le marché du conseil et de l'expertise</li> <li>• Pérenniser son activité</li> </ul>	ASSEDIC L'OUEST FRANCILIEN	DE
205	Aide à la création d'entreprise	2,3	programme destiné à tout demandeur d'emploi motivé qui souhaite créer une entreprise ou développer une activité de conseil/service, mais qui n'a pas encore véritablement formalisé son projet.	ASSEDIC L'OUEST FRANCILIEN	DE
206	Aide à la valorisation de leur expérience pour les cadres seniors DE	4	Formations-actions pour un retour plus rapide à l'activité des cadres seniors. Accompagnement individuel pour transformer la recherche d'emploi en offre de services, se rendre visible, exprimer son expertise en quelques mots ; transformer sa séniorité en avantage	ASSEDIC L'OUEST FRANCILIEN	DE
207		1,3	Renforcer les capacités professionnelles des allocataires pour répondre à des besoins de qualifications identifiés - ou à des tensions du marché du travail sur certains métiers	ASSEDIC de Paris :	
208	Formation au métiers du transport de voyageurs	3	Financement du titre professionnel conducteur interurbain de voyageurs (M138) par l'Assédic Financement par l'OPCA transport du CFP 2000, spécificité conducteur certifié Grand Tourisme dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.	ASSEDIC : Assédic du Pas-de-Calais	
209	Dispositif Appui Reclassement Reconversion Métropole Lille	3	Information collective aux salariés, diagnostic individuel, Service d'appui à la construction du parcours (Acteur AFPA) lorsqu'un besoin de formation est nécessaire au reclassement.	ASSEDIC : DES PAYS DU NORD	

210	Professionnalisation du parcours de formation des transporteurs de marchandises et de voyageurs	2	Tableau de bords des besoins par bassin d'emploi, Sélection des candidats après information sur le métier, EMT, Formation pour l'obtention d'un permis, Contrat de professionnalisation, évaluation du parcours	ASSEDIC Picardie
211	Principe de bonus/malus selon le taux de retour à l'emploi	1,3	signature d'une convention avec principe d'intéressement financier (bonus/malus) selon le taux de retour à l'emploi analysé ensemble à 3 mois fin de formation.	Assédic Région Centre -
212	VAE pour les métiers d'aide à la personne	2	Définition d' une offre de formation garantissant l'intégralité du parcours du DE : de l'accompagnement avant jury aux modules de formations complémentaires éventuellement nécessaires post jury, pour maîtriser les coûts	Assédic : Sud Est Francilien - )
213	Partenariat avec l'UNA 77 et 91 pour la mise en œuvre du DEAVS	2	connaissance du besoin exact des associations en personnel diplômés ( <i>légalement, un pourcentage minimum de personnes diplômées embauchées par les associations est requis</i> ), donc de <u>garantir une embauche à temps plein</u>	Assédic : Sud Est Francilien - )
214	Formation et accompagnement dans la création d'entreprise	2	1. Modules de formation sur la création / reprise d'entreprise personnalisée après une phase de diagnostic 2. Accompagnement ante et post création, avec participation d'acteurs professionnels territoriaux	Assédic : Sud Est Francilien - )
215	Mise en place et au développement de plateformes pérennes pour l'emploi, en particulier dans le bâtiment et les travaux publics	2	1. Modules de formation définis en fonction des besoins des employeurs et du niveau des DE : tronc commun et modules supplémentaires (socialisation ; linguistique...) 2. Stages en entreprises (entreprises partenaires) 3. Mise en place de comité de pilotage et de suivi	Assédic : Sud Est Francilien - )
216	Partenariat ASSEDIC-branches pro	2	Partenariat avec les branches professionnelles suite à l'analyse de BMO et à la détection de besoins récurrents sur le 77 et le 91(Permis de conduire, CAP de la restauration)	Assédic : Sud Est Francilien - )
217	Promotion des aides à l'évolution professionnelles sous-utilisées	2	Partenariat pour développer les aides sous utilisées : contrat de professionnalisation, AFPE, CIF CDD, VAE à travers l'information des DE, la promotion des dispositifs auprès des branches professionnelles	Assédic : Sud Est Francilien - )

218	Favoriser l'insertion dans le domaine du transport	2,3	Favoriser l'insertion dans l'emploi suite aux actions de formation financées dans le secteur du transport : information/ mobilisation des DE, mobilisation des entreprises, rencontre OPCA pour organiser parcours coordonnés associant financement formation + recours contras de pro	Assedic Vallées du Rhône et de la Loire
219	VAE	2	Partenariat avec le conseil régional, l'assédic régionale « complémentaire » (Alpes) sur le plan territorial, l'Anpe, et les certificateurs régionaux : outils communs, promotion commune, Mise en place d'un diagnostic bilan des acquis et compétences Réflexion sur un suivi des personnes ayant validé des parcours partiellement	Assédic Vallées du Rhône et de la Loire
220	Promotion Contrat de professionnalisation	2,3	Développer l'information relative aux contrats de professionnalisation par diffusion de plaquettes, affiches et organisation de forums	Assédic Vallées du Rhône et de la Loire
221	Qualifaction aux métiers du bâtiment	1	construire un centre pénitencier sur Loire Nord en amenant du public en insertion sociale, en grande difficulté, à de la qualification professionnelle dans les métiers du bâtiment.	Assédic Vallées du Rhône et de la Loire
222	Contrat de professionnalisation pour les bénéficiaires du RMI et RMA	1,2,3	Juxtaposition possible du CI RMA et du contrat de professionnalisation	AGEFOS PME Bas Rhin
223	Promotion de la GPEC à travers les pôles régionaux d'innovation et de développement économique et solidaire	2,3	Appui conseil aux entreprises en GPEC, formations collectives au sein des entreprises...	AGEFOS PACA
224	Insertion par le sport	1	Certificat d'animateur football...	MDE Aulnay Villepinte
225	Contrat d'insertion professionnelle intérimaire sur le métier de technicien clientèle	1,3	Formation théorique et pratique	MDE Aulnay Villepinte

226	Fonds régional emploi formation	2	Contribuer à la qualification des salariés en situation de mobilité contrainte (PSE par exemple)	Conseil Régional du Centre
227	Formation hôtellerie, métier de réceptionniste	2	Technique d'accueil, développement personnel, aide à la recherche d'emploi	Conseil Régional PACA
228	Lutte contre le décrochage scolaire	1	proposer des dispositifs variés aux jeunes qui ont quitté le système scolaire sans qualification pour retrouver « le chemin des études » Espaces Dynamique Insertion, les programmes de lutte contre l'illettrisme, Pôles de mobilisation professionnelle : .	Conseil Régional Ile de France
229	faciliter la mobilité professionnelle des salariés les plus fragiles ou les plus en danger par rapport à l'emploi	2	Aide au congé individuel de formation (CIF), congé bilan de compétence ou congé VAE, Bilans de compétences, Chéquiers Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	Conseil Régional Ile de France
230	Formation cadre	2,4	Permettre à un cadre (notamment un senior) en recherche d'emploi d'acquérir une qualification et un complément de formation afin d'intégrer une P.M.E/T.P.E tout en contribuant au développement de celle-ci	Conseil Régional Ile de France
231	Insertion professionnelle des jeunes en difficulté	1	lever avec le jeune les freins et les difficultés qu'il rencontre dans son insertion professionnelle : accompagnement par des personnes bénévoles retraitées ou en activité	Conseil Régional Ile de France
232	Lutte contre le décrochage scolaire	1	Encourager les initiatives de lycées destinées à prévenir les situations de décrochage scolaire ou à organiser une reprise de formation pour les jeunes ayant décroché du système scolaire : attribution d'une aide financière, • L'ouverture d'une prestation de formation (les lycées peuvent également solliciter l'ouverture d'une prestation d'un des dispositifs d'insertion ou de « savoir de base » que la Région met en place pour les 16 - 25 ans afin de répondre à un besoin de l'élève non couvert en formation initiale)	Conseil Régional Ile de France

233	Cycle aménagé de l'apprentissage	1	mesure individuelle visant à assurer la continuité de la formation en alternance pour les jeunes en rupture de contrat d'apprentissage, au delà de la période d'essai ou en cours de formation : même enseignement que l'apprenti , avec un accompagnement spécifique à la recherche d'une nouvelle entreprise et un soutien en connaissances de base, si nécessaire, il est inscrit sous statut de la formation professionnelle	Conseil Régional Ile de France
234	Accompagnement salariés licenciés entreprise agro-alimentaire Fralib Unilever	3	Diagnostic de besoins/situations, analyse du projet, de la représentation du métier, évaluation des pré-requis	AFPA CROP PACA
235	Formationaux savoirs de base	1,2	Lutte contre l'illettrisme notamment	AEFTIS Chambéry-savoie
236	Montée en compétences des salariés sur l'électronique et l'informatique dans le secteur automobile	2,4	Evaluation des compétences (e-profil), définition de parcours individualisés avec le chef d'entreprise	ANFA
237	Formation agent de propreté	1,2		IFPA
238	Fidélisation des salariés "agent de remplacement" en agriculture	2	Mise en place de CQP	FRSEA
239	Formation conseiller commercial et technique (informatique..) entreprise	2,3		CEFAC

240	Accompagnement des entreprises dans l'intégration de publics handicapés	1,2,3	4 phases : intégration, montée en compétence, pérennisation de l'emploi, capitalisation et transfert de méthodologie	OPCAREG PACA
241	Validation des acquis sur des métiers du bâtiment pour des intérimaires	2	Formation collective sur des métiers en tension par bassin d'emploi proposées aux intérimaires	FAF TT
242	Préqualification	1,2,3	Identification des besoins en termes d'accompagnement, de formation, d'emploi- Elaboration d'un projet professionnel individualisé visant l'insertion, Elaboration d'un échéancier pour réaliser les démarches nécessaires	ML des Pays de Brie
243	Accès à l'emploi des apprentis	1	Favoriser l'accès à l'emploi des apprentis et optimiser la relation « insertion professionnelle et développement économique », lutter contre les ruptures anticipées des contrats d'apprentissage et limiter l'usage du contrat d'apprentissage comme outil de gestion de main d'œuvre	Conseil régional Languedoc Roussillon
244	Intervention d'urgence pour reclassement	3	Intervention de la Région pour aider par la formation professionnelle au reclassement des salariés suite à une fermeture d'un site industriel (160 licenciements)	CR Haute Normandie
245	Insertion professionnelle « territoriale »	1	Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des adultes les plus éloignés de l'emploi en permettant l'émergence des projets sur les territoires associant des partenaires et prenant en compte les spécificités, besoins et opportunités qui existent sur un territoire	CR Picardie
246	Formation pour un retour à l'emploi	3	Permettre à des personnes licenciées de suivre une formation individualisée pour faciliter le retour à l'emploi par l'amélioration des compétences ou par la reconversion professionnelle	CR Picardie

247	Appui au développement de la formation par les entreprises	2	Dans le cadre CPER, co-financement d'actions de formations relatives à l'EDDF (engagements de développement de la formation) pour les entreprises de moins de 100 salariés. Gestion financière et administrative confiée à la CGPME, assistée de l'AGEFOS PME qui assure la coordination du travail.	CR Picardie
248	Appui à l'obtention d'un premier niveau de qualification	1	accompagner les publics très éloignés de l'emploi, voire en situation de rupture, vers un premier niveau de qualification leur permettant d'accéder à des métiers porteurs d'emploi au niveau local sur une période de 2 à 3 ans	CR Poitou-Charentes
249	Travail pour une meilleure synergie des financements de la formation professionnelle sur un territoire régional	3	Meilleure synergie des financements de la formation professionnelle sur un territoire régional - Améliorer le système de formation - Organiser les outils et les financements pour réduire les inégalités (de FI et de FPC) - Contractualiser avec les financeurs pour organiser les transitions professionnelles et éviter les ruptures de parcours qualifiants - Jeter les bases d'un CFU (Compte Formation Universel) pour permettre à chacun d'exercer son droit à la formation	CR Poitou-Charentes
250	Qualification d'ouvriers du BTP	2	Faire accéder des ouvriers expérimentés du BTP à une qualification reconnue de chef d'équipe - Former des demandeurs d'emploi au métier de brancheur pour accéder aux postes libérés par les salariés promus chef d'équipe	CR Nord Pas de Calais

## Annexe 2 : Le recensement des initiatives

### Bilan quantitatif sur les remontées de fiches

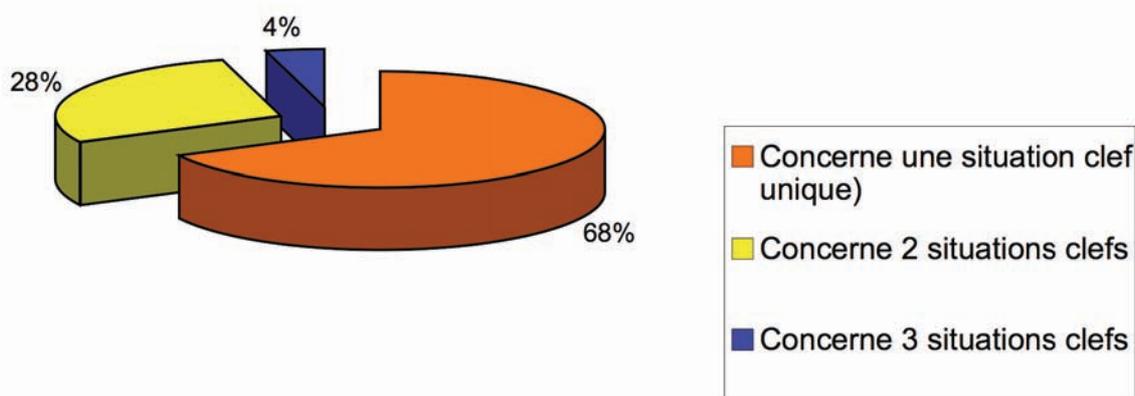
250 fiches ont été reçues jusqu'à la mi-septembre<sup>5</sup>. Quantitativement, les 5 premiers émetteurs sont :

- Les Assedic (62)
- L'AFPA (47)
- Le Ministère de l'Education Nationale (29)
- Les OPCA (29)
- Les Conseils Régionaux (31)

**On relèvera la mobilisation relativement faible des Conseils régionaux et des OPCA, alors que l'on sait par ailleurs qu'ils conduisent de nombreuses initiatives qui rentrent dans le champ de l'étude.** Certaines d'entre-elles ont été « ré-injectées » dans le stock de fiches, après sollicitation directe des acteurs concernés.

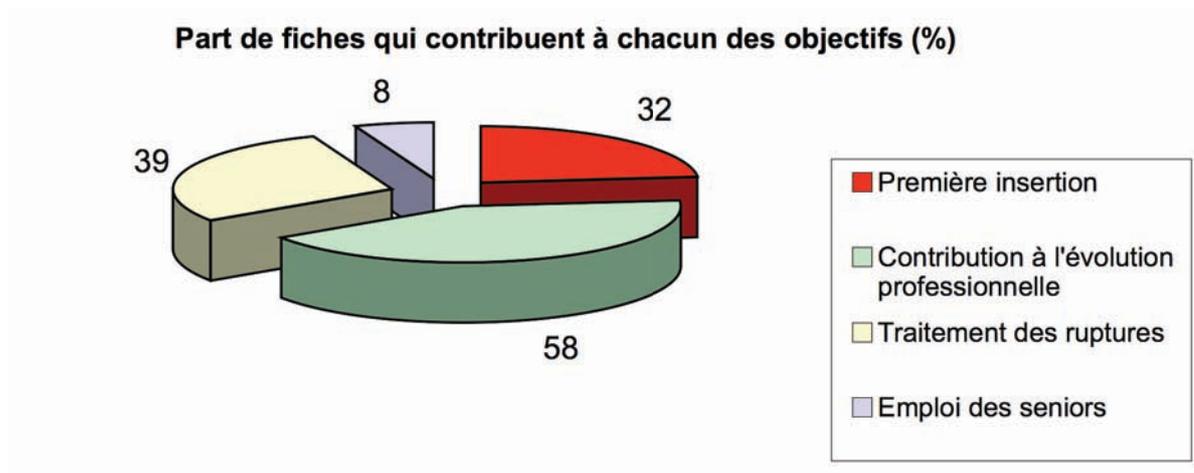
**Dans 2/3 tiers des cas, les fiches reçues portent sur une situation clef unique, alors que 28 % portent sur 2 situations clefs.**

Part des actions qui contribuent à résoudre une ou plusieurs situations clefs

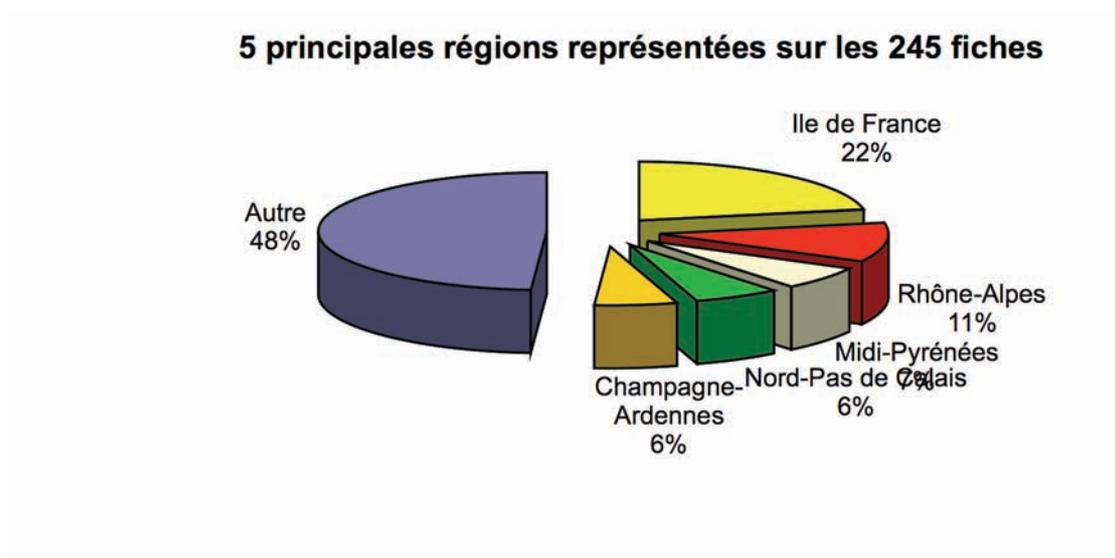


<sup>5</sup> Une quinzaine de fiches sont arrivées (jusqu'à fin novembre !) qui n'ont pas été comptabilisées dans ce bilan, même si leur contenu a été examiné.

Les situations-clés visées concernent majoritairement la contribution à l'évolution professionnelle. A noter la faible représentation des actions visant à remédier aux problèmes d'emploi des seniors.



L'origine géographique des fiches est conforme à la taille et à population des régions Ile-de-France, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais sont les plus représentées



## La méthode retenue pour trier les fiches

Les fiches-questionnaires remontées au CNFPTLV constituent un matériau difficile à manipuler et souvent délicat à interpréter.

Il est ainsi très net **que de nombreux répondants ont hésité pour « caser » les initiatives** dont ils rendaient compte dans les types de situations-clés pré-définies, en particulier entre « contribution à l'évolution professionnelle » et « traitement des ruptures ». On le perçoit au travers du taux de double-réponse et au fait que certaines initiatives strictement analogues mais portées par des acteurs différents se retrouvent cataloguées différemment (cf. les actions de l'AFPA Auvergne). S'il est sans doute vrai que de nombreuses initiatives sont explicitement conçues pour viser des situations multiples, ce résultat est aussi significatif des limites de la typologie « par les situations », en l'absence d'une définition claire et communément admise des catégories employées dans la fiche.

La rubrique « partenariats mobilisés » a également été très inégalement remplie. Elle prend le plus souvent la forme d'une simple liste d'institutions, et dans ce cas reste largement inexploitable. Plus rarement, les répondants ont donné des détails sur le mode de contribution de chaque partenaire, ce qui permet de mieux percevoir la configuration d'acteurs mobilisés et son éventuel caractère d'originalité.

Plus généralement, les fiches posent un problème récurrent pour identifier la portée réelle de l'initiative décrite, et son intérêt intrinsèque au regard des « garanties collectives » utiles à mieux sécuriser les parcours. Pour une bonne part, ce problème se pose avec des fiches visiblement remplies de manière très rapide ou très succincte.

Face à cela, l'équipe de consultants mobilisée s'est donnée des critères très pragmatiques pour « faire le tri » parmi les fiches : la qualité formelle de l'information transmise (indépendamment du fond), le jugement « d'expert » quant au caractère présumé « intéressant » de l'initiative décrite, des indices « d'anomalie » (débordements de compétences, partenariats originaux, détournements des instruments...).

A l'aide de ces critères, nous avons trié les fiches en trois « paquets » selon leur intérêt croissant dans une proportion 50-30-20, en **veillant à couvrir toutes les situations-clés, et en respectant la diversité des origines institutionnelles et géographiques des répondants. C'est sur ce dernier « paquet » que nous avons focalisé l'exploitation du contenu et dans lequel seront retenus les cas faisant l'objet d'un approfondissement.**

## La grille d'analyse retenue pour exploiter le contenu des initiatives sélectionnées

En accord avec le groupe de travail, nous avons élaboré **une grille d'analyse relativement simple** pour mieux qualifier la nature des initiatives nous semblant parmi les plus intéressantes.

**Nous nous sommes pour cela appuyés sur le récent rapport du Conseil Economique et Social sur la sécurisation des parcours, qui a été présenté par sa rapporteure, Mme Edith Arnoult-Brill, aux membres du groupe, lors de la réunion du 18 septembre.** Adopté à une très large majorité au CES (seul le groupe de l'artisanat s'étant abstenu), ce rapport présente une vision globale et ambitieuse de la sécurisation des parcours professionnels : « il s'agit d'une réponse collective à des besoins diversifiés, apportée à l'ensemble des individus, et s'appuyant sur un système de garanties permettant la réalisation des mobilités et favorisant l'accomplissement de projets professionnels » (p. I-13).

Surtout, au regard de l'approche retenue par le groupe de travail, le rapport du CES identifie une série d'objectifs de sécurisation et de moyens que l'on peut facilement relier à la problématique centrale de « la contribution de la formation professionnelle à la construction de parcours mieux sécurisés ». Nous en reprenons ici les grandes têtes de chapitre :

1. « Permettre l'accès à l'emploi pendant toute la vie professionnelle » :
  - assurer des débuts de parcours plus sécurisés
  - garantir des parcours dans un cadre d'égal accès aux droits
  - repenser les fins de parcours
2. « Gérer et faciliter les transitions professionnelles » :
  - Garantir une indemnisation suffisante pour les demandeurs d'emploi
  - Assurer un accompagnement personnalisé en fonction de la situation de la personne par rapport à l'emploi
  - Gérer intelligemment les périodes de rupture au travers de formations adaptées et qualifiantes
  - Garantir des droits transférables
3. « Anticiper et maîtriser la vie professionnelle : chacun doit disposer des moyens lui permettant d'anticiper sa vie professionnelle et d'en faire un parcours maîtrisé »
  - Développer la formation continue
  - Développer la reconnaissance de l'expérience
  - Encourager les mobilités choisies
  - Favoriser les passerelles entre fonction publique et secteur privé, entre salariat et travail indépendant

Sans nécessairement reprendre à son compte l'ensemble du rapport du CES, et sans se prononcer en particulier sur les préconisations qui s'y trouvent, **le groupe du travail a considéré qu'il était utile, pour des raisons de clarté et de cohérence intellectuelle, de fonder l'analyse des initiatives sélectionnées sur les grands axes du rapport.**

Les initiatives sélectionnées pour leur intérêt potentiel ont donc été triées au regard des objectifs et des moyens de la sécurisation des parcours identifiés dans le rapport du CES.

- S'agissant des objectifs, on peut s'interroger sur le type de contribution que les initiatives décrites dans les fiches sont susceptibles d'apporter : « en quoi l'initiative est-elle une réponse à l'objectif de sécurisation visé ? »
- S'agissant des moyens, on peut s'interroger sur la place, effective et potentielle, des dispositifs de formation professionnelle : « en quoi la formation professionnelle est-elle un moyen pertinent (suffisant?) pour atteindre l'objectif de sécurisation visé ? »

A titre d'exemple, nous avons placé quelques initiatives sélectionnées au regard du cadre d'analyse suggéré par le rapport du CES , en l'adaptant et en l'enrichissant sur les volets « emploi des seiors » et « anticipation des mutations économiques » :

<b>Objectifs de sécurisation :</b>	<b>Moyens</b>	<b>Illustrations</b>
<p>1. Permettre l'accès à l'emploi pendant toute la vie professionnelle</p>	<p><i>1.1 assurer des débuts de parcours plus sécurisés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifier la philosophie de l'insertion des jeunes en valorisant le travail aux yeux des jeunes</li> <li>- Donner aux jeunes les moyens de découvrir le marché du travail et d'y préparer leur entrée (information, orientation)</li> <li>- Faciliter l'accès à l'autonomie financière des jeunes ( ex : bourses..)</li> </ul> <p><i>1.2 garantir des parcours dans un cadre d'égal accès aux droits</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les conditions d'accès à l'emploi et de travail des femmes</li> <li>- Mieux anticiper les retours après l'exercice des droits à congés</li> <li>- Lutter contre les discriminations pour ouvrir la voie à un parcours sécurisé</li> </ul>	<p>Fiche 30 : Installation de jeunes agriculteurs en région Nord Pas-de-Calais, VIVEA</p> <p>Fiche 2 : Défi, ARACT Lorraine</p> <p>Fiche 23 : Création de nouveaux postes « Auxiliaire de Protection de la Forêt Méditerranéenne » , tremplin pour l'insertion de public en difficulté, FAFSEA</p>

<p>2. Gérer et faciliter les transitions professionnelles</p>	<p>Garantir une indemnisation suffisante pour les demandeurs d'emploi</p> <p>Assurer un accompagnement personnalisé en fonction de la situation de la personne par rapport à l'emploi</p> <p>Gérer intelligemment les périodes de rupture au travers de formations adaptées et qualifiantes</p> <p>Garantir des droits transférables</p> <p>Anticiper les mutations économiques et leurs conséquences sur les entreprises et les postes de travail.</p>	<p>Fiche 5 : GEIQ, ARACT Aquitaine</p> <p>Fiche 1 : Métaleurope ; ARACT NPDC</p> <p>Fiche 3 : Reclassement d'ouvrières de la confection, ARACT NPDC</p> <p>Fiche 27 : Accompagnement à la reconversion des viticulteurs du Beaujolais, VIVEA</p> <p>Fiche 11 : Centre de Ressources en Prospective et Développement des Compétences (CRPDC) , CCI d'Avesnes</p> <p>Conseil régional de Lorraine : Adaptation des compétences des salariés des entreprises lorraines aux enjeux économiques et à la mondialisation</p>
---	---	---

<p>3. Anticiper et maîtriser la vie professionnelle : « chacun doit disposer des moyens lui permettant d'anticiper sa vie professionnelle et d'en faire un parcours maîtrisé. ».</p>	<p>Développer la formation continue :</p> <p>Développer la reconnaissance de l'expérience :</p> <p>Encourager les mobilités choisies</p> <p>Favoriser les passerelles entre fonction publique et secteur privé, entre salariat et travail indépendant</p>	<p>Fiche 24 : Montée en compétence de salariés de bananeraie, FAFSEA</p> <p>Conseil régional de Picardie : co-financement d'actions de formations relatives à l'EDDF (engagements de développement de la formation) dans le cadre du CPER</p> <p>Fiche 7 : Mise en place de Certificat de Qualification Professionnelle grâce à une démarche collective de VAE, ARACT Centre</p> <p>Fiche 25 : Appui à la diversification des activités dans le domaine agricole, VIVEA</p>
<p>4. Parcours professionnel des seniors</p>	<p><i>Repenser le rôle des seniors au sein de l'entreprise (évolution professionnelle des seniors)</i></p> <p><i>Repenser les fins de parcours</i></p> <p>Accroître le taux d'emploi des seniors</p>	<p>Fiche 132 : Donner un rôle de formateurs au seniors, académie de Clermont Ferrand</p> <p>Fiche 152 : Gestion prévisionnelle des âges-Projet Equal âges-Projet Equal, CAFOC de Toulouse</p>

## **Annexe 3 : L'analyse typologique de 30 initiatives**

---

Sur la base de la formule de sélection décrite précédemment, nous avons examiné plus en détail 30 initiatives parmi celles nous semblant les plus intéressantes et les plus représentatives, en nous focalisant sur certaines caractéristiques qui permettent d'éclairer les objectifs et moyens de sécurisation privilégiés.

Bien que sommaire, l'analyse typologique fait ressortir quelques grandes régularités sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour identifier les conditions d'une meilleure contribution de la formation professionnelle à la sécurisation des parcours.

## Typologie situations/cibles/moyens

Identification	Situation	Cibles privilégiées	Moyens de sécurisation privilégiés
Défi (ARACT Lorraine)	1,2	1. Les entreprises régionales 2. Les personnes (femmes DE)	Lier appui à l'entreprise pour faire évoluer ses modes de recrutement et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification
CRPDC (CCI Sambre-Avesnois)	2	Les entreprises du territoire	Lier anticipation des mutations économiques du territoire et appui mutualisé à la GPEC
Dynamicadre (CCIP)	3	Les personnes (cadre demandeur d'emploi en PME)	L'accompagnement de la personne au fil de la (re)définition de son projet
APCM (ONF/AFPA)	1,2	Les personnes (en grande difficulté d'insertion, particulièrement issues de la communauté harkie)	Lier ingénierie de formation et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification
FDSEA Eure-et-Loire	3	Les personnes (exploitants en difficulté)	L'accompagnement de la personne au fil de la (re)définition de son projet
GEIQ	1	Les entreprises du territoire	Lier accompagnement (personne) et mutualisation du risque (entreprise)
VAE (AREF-BTP Basse-Normandie)	3	Les salariés via l'entreprise	L'accompagnement de la personne au fil de son parcours de validation

Identification	Situation	Cibles privilégiées	Moyens de sécurisation privilégiés
Recrut'BTP/CR Alsace	1,3	1. Les entreprises 2. La personne	Lier accompagnement de la personne, action d'intermédiation sur le marché du travail et articulation des dispositifs de formation
Auto-écoles sociales (Région NPC, MLR)	1,3	La personne (dans son territoire)	L'accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification (permis B)
EDDF Picardie	2	La personne (salariée d'une entreprise de moins de 100 salariés)	Adaptation des compétences aux évolutions technologiques
GPEC IAA (AFPA Bretagne)	1	Les entreprises (l'encadrement de proximité)	L'accompagnement de l'entreprise (pour faire évoluer ses modes de GRH - accueil-intégration-fidélisation)
PADE/AFPA Aube	1	La personne (le primo-salarié)	L'accompagnement de la personne au fil de son intégration dans l'entreprise
Pass' Compétences Intérim (AFPA Franche-Comté)	2,3	La personne (l'intérimaire)	Lier ingénierie de la formation et garantie du revenu
VAE publics en insertion (AFPA Franche-Comté)	1,3	La personne (salariés précaires ou en contrats aidés)	Lier ingénierie de la formation (certification), garantie du revenu, suivi-accompagnement
AFPA/APHP	3	1. La personne (salariés de l'APHP en contrats aidés) 2. L'employeur et l'encadrement	Lier ingénierie de la GPEC, de la formation (certification), suivi-accompagnement

Identification	Situation	Cibles privilégiées	Moyens de sécurisation privilégiés
Reconversion Thomson (AFPA Bretagne)	2,3	La personne (salarié en PSE)	Lier ingénierie de la formation, garantie du revenu, suivi-accompagnement
Plateforme de sécurisation (DRTEFP Bretagne)	2,3	1. La personne (salarié de l'automobile hors PSE) 2. Les entreprises de la filière automobile	Lier ingénieries de la GPEC, du reclassement et de la formation
CTP	2,3	La personne (salariés licenciés dans les 7 bassins concernés)	Lier accompagnement de la personne au fil de son parcours de retour à l'emploi, ingénierie de la formation, garantie du revenu
Cellule d'appui mutations économiques dans le textile (DRTEFP NPC)	2,3	1. Les entreprises (PME de la filière textile) 2. La personne (salariés concernés)	Lier ingénieries de la GPEC, du reclassement et de la formation
Accès emploi aéronautique Pau	1	1. La personne (jeunes et/ou handicapés peu qualifiés) 2. Les entreprises de la filière	Lier GPEC, sensibilisation des entreprises et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification
Pôle de compétitivité Imaginov (DRTEFP Rhône-Alpes)	3	1. Les entreprises du pôle 2. Les salariés (précaires en premier lieu)	Lier les ingénieries mutualisées GPEC, GRH, de formation, ainsi que l'accompagnement de la personne
Tutorat seniors (AC Clermont)	4	1. La personne (salarié senior) 2. L'entreprise (la situation de travail)	Lier ingénierie de l'analyse du travail et ingénierie pédagogique
Equal seniors (AC Toulouse)	4	L'entreprise (les managers)	L'accompagnement de l'entreprise (pour faire évoluer ses modes de GRH et d'organisation du travail)

Identification	Situation	Cibles privilégiées	Moyens de sécurisation privilégiés
Aides ciblées au reclassement (Assedic Haute-Normandie)	2	La personne (en premier lieu les cadres et les handicapés)	Ingénierie (individualisation) de la formation
Accompagnement en CIF CDD (Assedic Languedoc Roussillon)	3	La personne (DE suite à fin de CDD)	Information sur les droits existants, accompagnement personnalisé
Thémis : intégration handicapés en entreprise (OPCAREG PACA)	2	1. Les entreprises 2. Les salariés handicapés	Lier accompagnement de l'entreprise (pour développer ses capacités d'intégration) et accompagnement de la personne (montée en compétence)
Retour à l'emploi cadres seniors (Assedic Ouest IdF)	4	La personne (cadres seniors de haut niveau)	Formation qualifiante sur un métier en tension (consultant informatique), connaissance du marché, co-production avec les entreprises
ARRMEL (Assedic Pays du Nord)	3	La personne (salariés licenciés économiques)	Articulation information, diagnostic, appui à la construction du parcours de reclassement
VAE Intérimaires (Manpower/ DRTEFP Centre)	2	La personne (intérimaires)	Ingénierie RH, accompagnement personnalisé, accès à la qualification
Tran'savoirs (Agefos, OPCAREG, CARIF-OREF Pays de Loire)	4	L'entreprise	Lier diagnostic RH gestion des âges et ingénierie formation

## Typologie moyens/partenariats/impact

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
Défi (ARACT Lorraine)	Lier appui à l'entreprise pour faire évoluer ses modes de recrutement et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification	Coopération multilatérale régionale (DRDFE, ARACT, DDTEFP+DR, CR, Assedic, ANPE + public/privé (ETT)	2003/2006 : 7 entreprises et 100 personnes concernées
CRPDC (CCI Sambre-Avesnois)	Lier anticipation des mutations économiques du territoire et appui mutualisé à la GPEC	Partenariat multilatéral territorialisé : création d'une structure commune et convention pluri-annuelle dans le cadre de la MDE	Depuis avril 2005, démarche prospective à grande échelle (+ de 500 entp)
Dynamicadre (CCIP)	L'accompagnement de la personne au fil de la (re)définition de son projet	Coopération bilatérale (convention CCIP/Région)	<i>Non renseigné</i>
APFM (ONF/AFPA)	Lier ingénierie de formation et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification	Coopération multilatérale : comité de pilotage ONF, DRTEFP, DRAF, ANPE, OPCA (FAFSEA)	150 bénéficiaires (CQ, puis CDD puis CDI) depuis 1999
FDSEA Eure-et-Loire	L'accompagnement de la personne au fil de la (re)définition de son projet	Coopération bilatérale OPCA/CIBC Concours de financements OPCA/DDTEFP	27 exploitants concernés en 2006

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
GEIQ	Lier accompagnement (personne) et mutualisation du risque (entreprise)	Partenariat multilatéral public/privé : entreprises, OPCA SPE, collectivités territoriales	2006 : 102 GEIQ ont réalisé 3648 embauches; taux de sorties vers l'emploi 72 % taux d'obtention de qualification 86%.
VAE (AREF-BTP Basse-Normandie)	L'accompagnement de la personne au fil de son parcours de validation	Coopération multilatérale régionale (AREF, FONGECIF, DAFCO, AFPA)	<i>Non renseigné</i>
Recrut'BTP/CR Alsace	Lier accompagnement de la personne, action d'intermédiation sur le marché du travail et articulation des dispositifs de formation	Coopération multilatérale régionale (Région, branches B&TP, OPCA), concours de financements	1er semestre 2007, 42 contrat de pro signés, 200 demandes offres de recrutement
Auto-écoles sociales (Région NPC, MLR)	L'accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification (permis B)	Coopération multilatérale territorialisée (CR, MLR, CPAM)	<i>Non renseigné</i>
EDDF Picardie	Adaptation des compétences aux évolutions technologiques	Coopération multilatérale régionale (OPCA, Région, Etat) Concours de financements	<i>Non renseigné</i>

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
GPEC IAA (AFPA Bretagne)	L'accompagnement de l'entreprise (pour faire évoluer ses modes de GRH - accueil-intégration-fidélisation)	Coopération multilatérale public/privé sur la filière : entreprises, organisations professionnelles, OPCA, AFPA, DRTEFP, Région Concours de financements Etat/Region	Depuis 2004, 100 entreprises concernées
PADE/AFPA Aube	L'accompagnement de la personne au fil de son intégration dans l'entreprise	Coopération bilatérale AFPA/ANPE	6 personnes concernées depuis 2005 (!)
Pass' Compétences Intérim (AFPA Franche-Comté)	Lier ingénierie de la formation, accompagnement dans parcours d'accès à la qualification et garantie du revenu	Partenariat multilatéral public/privé : AFPA, ANPE, ETT, MIFE, dans le cadre d'un projet Equal (concours de financements)	2000-2006 : 171 personnes concernées (niveau V ou inf), vers CDD ou CDI
VAE publics en insertion (AFPA Franche-Comté)	Lier ingénierie de la formation (certification), garantie du revenu, suivi-accompagnement dans l'accès à une qualification reconnue	Partenariat multilatéral public/associatif : AFPA, structures IAE , Agefos-PME, concours de financements FSE/Région	2004-2005 : 69 personnes concernées
Parcours de professionnalisation contrats aidés AFPA/APHP	Lier ingénierie de la GPEC, de la formation (certification), suivi-accompagnement dans l'accès à une qualification reconnue	Partenariat multilatéral : APHP, AFPA, ANPE Concours de financements Département, Région, FSE	2006 : 106 tuteurs formés, 170 parcours de pro engagés

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
Reconversion Thomson (AFPA Seine & Marne)	Lier ingénierie de la formation, garantie du revenu, suivi-accompagnement	Partenariat multilatéral territorial public/privé : entreprise, SPE (DDTEFP, AFPA), OPCAREG cabinet reclassement, organisme de formation	2005-2006 : Qualification et certification de 250 opérateurs
Plateforme de sécurisation filière auto (DRTEFP Bretagne)	Lier ingénieries de la GPEC, du reclassement et de la formation	Partenariat multilatéral territorial public/privé : SPE (ANPE, AFPA, MDE), partenaires sociaux de branche et interpro, collectivités territoriales	Mai 2007 : 238 personnes accompagnées (objectif 350 fin d'année)
CTP	Lier accompagnement de la personne au fil de son parcours de retour à l'emploi, ingénierie de la formation, garantie du revenu	Partenariat multilatéral territorial public/privé : SPE (ANPE, AFPA, MDE), OPP, collectivités territoriales	Cf. Rapport d'évaluation
Cellule d'appui mutations économiques dans le textile (DRTEFP NPC)	Lier ingénieries de la GPEC, du reclassement et de la formation	Partenariat multilatéral régional public/privé : SPE (ANPE, AFPA, ASSEDIC), branches professionnelles, pôle de compétitivité, ARACT, DDTEFP & DR, Région,	<i>Non renseigné</i>
Accès emploi aéronautique Pau	Lier GPEC, sensibilisation des entreprises et accompagnement de la personne au fil de son parcours de qualification	Partenariat multilatéral régional (branche, pôle compétitivité, DDTEFP & DR, Région, Agefiph, ANPE, URM) formalisé dans un accord cadre	Trop récent

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
Pôle de compétitivité Imaginove (DRTEFP Rhône-Alpes)	Lier les ingénieries mutualisées GPEC, GRH, de formation, ainsi que l'accompagnement de la personne	Partenariat multilatéral territorial public/privé : Pôle de compétitivité, OPCA de branche (AFDAS), DRIRE, Région	Trop récent
Trajectoire (CR Bretagne)	Lier continuité dans l'accès aux actions de qualification et accompagnement renforcé	"Partenariat" bilatéral (programme de formation conseil régional) avec les OF et les acteurs de l'AIO	Trop récent
Equal seniors (AC Toulouse)	L'accompagnement de l'entreprise (pour faire évoluer ses modes de GRH et d'organisation du travail)	Partenariat public/privé : 8 employeurs publics et privé, experts, consultants, pilotage GIP FCIP	Projet sur 2 ans : interventions, études, formations
Aides ciblées au reclassement (Assedic Haute-Normandie)	Ingénierie (individualisation) de la formation pour 3 publics-cibles : cadres, handicapés, intérimaires	Partenariats opérationnels (conventions) : APEC, ANPE; ASSEDIC, AGEFIPH,	25 bénéficiaires cadres; impact mesuré par le taux de retour à l'emploi
Accompagnement en CIF CDD (Assedic Languedoc Roussillon)	Information sur les droits existants, accompagnement personnalisé	Partenariat opérationnel (convention) ASSEDIC/FONGECIF/ANPE/ML	Trop récent

Action	Moyens de sécurisation privilégiés	Acteurs associés, degré et niveau d'association	Impact
Thémis : intégration handicapés (OPCAREG PACA)	Lier accompagnement de l'entreprise (pour développer ses capacités d'intégration) et accompagnement de la personne (montée en compétence)	Coopération multilatérale régionale : acteurs du PDITH, OPCAREG, OF.	Taux de rupture des contrats en alternance divisé par deux
Retour à l'emploi cadres seniors (Assedic Ouest IdF)	Formation qualifiante sur un métier en tension (consultant informatique), connaissance du marché, co-production avec les entreprises	Coopération multilatérale public/privé : ASSEDIC, entreprises SSI	23 personnes concernées
ARRMEL (Assedic Pays du Nord)	Articulation information, diagnostic, appui à la construction du parcours de reclassement	Partenariat multilatéral régional : "conférence des financeurs" (Région, Assedic, AFPA...	2006-2007 : 71 actions de formations, 57% de reclassement
VAE Intérimaires (Manpower/ DRTEFP Centre)	Ingénierie RH, accompagnement personnalisé, accès à la qualification	Partenariat opérationnel public/privé : DRTEFP Centre, Manpower, AFPA	34 titres délivrés, généralisation au plan national
Tran'savoirs (Agefos)	Lier diagnostic RH gestion des âges et ingénierie formation	Partenariat multilatéral régional : Agefos, OPCAREG, Carif-Oref	Trop récent

## **Annexe 4 : Les 12 initiatives retenues pour faire l'objet d'une investigation plus approfondie**

---

Le choix des initiatives retenues pour faire l'objet d'une investigation plus approfondie a été opéré en prenant en compte différentes exigences : couverture de l'ensemble des situations-clés, des objectifs de sécurisation recherchés et des principaux moyens mobilisés ; prise en compte de la diversité des acteurs à l'origine des initiatives ainsi que la distribution géographique des fiches remontées. L'équipe de consultants a proposé une série de critères complémentaires à ceux utilisés pour trier les fiches reçues : indices d'innovation (« anomalies institutionnelles », partenariats atypiques, instruments nouveaux), degré d'originalité de la connaissance produite, degré d'ouverture des interlocuteurs locaux...

Sur un plan plus méthodologique, le groupe de travail a exprimé la préoccupation que l'étude ne se focalise pas exclusivement sur une logique de « bonnes pratiques », qui revient fréquemment à postuler un lien mécanique entre le degré d'innovation de l'initiative, son efficacité et son impact. Des enseignements sont aussi à tirer par contraste d'initiatives rencontrant des difficultés, ou de dispositifs de « droit commun », qui peuvent apporter une contribution efficace à la sécurisation des parcours dans des environnements locaux ou professionnels difficiles.

1. Accompagnement à la conduite de projets de diversification d'activités pour les exploitants agricoles (VIVEA)
2. Projet Equal « Objectif Seniors » (CAFOC Toulouse)
3. Recrut'BTP (Conseil régional d'Alsace et AREF-BTP)
4. Pass' Compétences Intérim (AFPA Franche-Comté)
5. Le Centre de Ressources Pédagogiques et de Développement des Compétences (CCI Avesnes)
6. Première insertion dans les métiers en tension de l'aéronautique (Aquitaine)
7. Thémis, Accompagnement des entreprises dans l'intégration de publics handicapés (OPCALIA PACA)
8. Accompagnement des entreprises pour la gestion des parcours de formation individuels pour les salariés de 45 ans et + (projet Tran'savoirs)
9. Accompagnement vers un CIF CDD (l'Assedic Languedoc-Roussillon)
10. Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
11. Trajectoire : dispositif de formation dédié à l'accès à la qualification des personnes en recherche d'une insertion professionnelle. ( Région Bretagne)
12. Exemple d'un « traitement de ruptures » au sein d'une entreprise de confection en Nord Pas-de-Calais

## Accompagnement à la conduite de projets de diversification d'activités pour les exploitants agricoles (VIVEA)

Le dispositif d'accompagnement à la mise en place de projets de diversification pour les exploitants agricoles est né suite à plusieurs constats :

- Les **difficultés financières et les risques de ruptures encourus par les exploitants** au regard de l'effondrement du cours du blé fin 2005
- Le **besoin de formation des exploitants à la stratégie d'entreprise**, qui ressortait d'une enquête globale conduite auprès d'exploitants de la région Centre (les formations dispensées aux exploitants portant principalement sur des savoirs techniques).

La FDSEA, en concertation avec le VIVEA a décidé de mettre en place **une action en faveur de la diversification d'activités à travers une aide à la réalisation de projets** ; cette action a été construite en partenariat avec l'ASEEL, association de service aux entreprises d'Eure et Loir, qui propose notamment des bilans de compétences pour les salariés.

L'action a ainsi été construite autour de **deux axes** :

- un **bilan de compétence** de 17 h combinant séquence collective en groupe de 4 personnes et séquence individuelle
- un **accompagnement au montage et à la conduite de projet** (7 heures)

Elle s'adresse à **tous les exploitants qui souhaitent diversifier leurs activités tout en restant dans la filière agricole** ; le recrutement a été opéré par la FDSEA suite à des campagnes d'information lors des réunions locales organisées par la Fédération, et via des articles publiés dans la revue « Horizons ». L'action visait au départ 40 exploitants.

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence du dispositif avec les autres dispositifs existants	<p>Les bénéficiaires de l'accompagnement ont <b>peu mobilisé d'autres dispositifs de formation</b>. L'articulation entre cette action d'accompagnement à la conduite de projet et les autres dispositifs de formation semble avoir été <b>peu pensée en amont</b>. Elle s'opère cependant facilement pour les formations financées par le VIVEA : une des bénéficiaires de l'accompagnement dont le projet consistait à développer son activité de diagnostics environnementaux dans les exploitations notamment, a pu bénéficier d'une formation spécifique aux diagnostics financée en partie par le VIVEA, dans la suite immédiate de l'accompagnement.</p> <p>En revanche, <b>l'articulation entre cette action d'accompagnement et d'autres dispositifs de formation (hors financement VIVEA et hors du secteur agricole) paraît plus compliquée</b> : pour un des bénéficiaires, l'accompagnement a abouti à la définition d'un projet professionnel hors secteur agricole; l'exploitant souhaitait en effet abandonner le domaine agricole et développer un atelier de sérigraphie. Or son statut d'exploitant ne lui permettait pas d'accéder à une formation dans ce domaine. Il a du abandonner son poste d'exploitant (repris par son fils), s'inscrire à l'ANPE pour suivre une formation dans le domaine de la sérigraphie.</p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p><b>L'intervention de chaque partenaire dans le dispositif est clairement définie</b> : la FDSEA prend en charge la communication et le recrutement, le prestataire la mise en œuvre de la formation, le VIVEA le financement de la formation (les bénéficiaires prenaient eux-mêmes en charge leur frais de déplacement et le temps consacré à l'action). La formation a été adaptée au public en termes de contenu et d'horaire voire de saisonnalité (moins de cours en période de forte activité agricole).</p> <p>La principale faiblesse de mise en œuvre de l'action réside dans la <b>courte durée du module d'accompagnement à la conduite de projet et le manque de suivi des bénéficiaires</b>. Le suivi a principalement consisté à recueillir le point de vue des stagiaires sur l'accompagnement à l'issue de celui-ci; une réunion ultérieure organisée par le prestataire avec les bénéficiaires a également permis de faire le point sur l'avancement des projets, les éventuelles difficultés rencontrées (tous les stagiaires n'étaient cependant pas présents). Des conseils complémentaires à ceux formulés dans le cadre de l'accompagnement ont pu être dispensés; cependant, plusieurs bénéficiaires ont plaidé pour un accompagnement à la conduite de projet plus long; certains ont d'ailleurs rappelé le prestataire à plusieurs reprises suite à l'accompagnement pour avoir des informations et des conseils complémentaires.</p> <p>Dans quelques rares cas, le recrutement est apparu peu adapté : l'accompagnement est intervenu à un moment peu approprié du parcours de la personne souvent trop tôt : un des bénéficiaires a suivi l'accompagnement alors qu'il venait juste de monter son exploitation et avait à gérer la mise aux normes de son avant d'envisager une diversification.</p>

<p>Impact sur l'évolution professionnelle et sur le traitement des ruptures.</p>	<p>L'action a touché <b>29 exploitants venus spontanément vers le dispositif sur 40 prévus initialement</b>; le faible délai entre la définition de l'action (fin 2005) et son lancement (début 2006), le type de communication « de masse » peu individualisée et les remontées du cours du blé courant 2006 ont sans doute contribué à l'absence d'atteinte de l'objectif quantitatif. Comme indiqué dans le document d'évaluation de l'action « 72% des participants ont estimé avant la formation que les perspectives d'évolution de leur exploitation étaient mauvaises tandis que 75% à l'issue de la formation pensent que les perspectives d'évolution sont désormais bonnes (chiffres obtenus dès la fin de la formation) ». L'action a eu un effet de <b>remobilisation des exploitants</b>.</p> <p>En outre, à l'issue de l'accompagnement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>50% soit environ 15 bénéficiaires ont un projet et sont à même de le développer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>4 ont déjà à l'heure actuelle mis en œuvre leur projet :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Un des bénéficiaires s'est reconverti professionnellement et travaille à présent dans le secteur de la sérigraphie: le bilan de compétences l'a amené à retravailler son orientation professionnelle.</li> <li>➢ Une exploitante a développé une activité de diagnostics environnementaux dans l'immobilier (amiante...) dans les exploitations agricoles notamment;</li> <li>➢ Deux exploitants ont mis en place une activité de gîte rural.</li> </ul> </li> <li>▪ La <b>dizaine d'exploitants restant disposent d'un projet bien défini et opérationnel</b> mais ne l'ont pas encore mis en œuvre pour différentes raisons personnelles (réticence de leur conjoint vis-à-vis du projet de diversification), liées au marché (remontée des cours des céréales et par conséquent de leur revenus)</li> </ul> </li> <li>2. <b>42% ont un plan d'actions mais ont besoin d'un appui complémentaire</b> : la plupart ont été réorientés vers des cellules d'appui à la création d'entreprises, appui juridique mais le dispositif de suivi de l'action ne permet pas de savoir si les exploitants ont développé et finalisé leur projet.</li> <li>3. <b>8% (2 personnes) sont sans projet</b> : l'action ne correspondait pas à leurs besoins (l'accompagnement est intervenu trop tôt dans leur parcours).</li> </ol> <p>Les projets initiés ou aboutis sont des projets qui présentent un <b>caractère réaliste</b> : ils ont été élaborés en tenant compte des besoins du territoire et des critères de rentabilité. Les bénéficiaires de l'accompagnement ont été amenés à confronter leur projet à la réalité et le réajuster si besoin.</p> <p>Au delà de la définition, voire de la mise en oeuvre de projets professionnels, l'action a permis de recréer du lien social entre exploitants parfois très isolés, de développer un échange de pratiques. Elle a permis aux exploitants <b>d'acquérir une méthodologie pour le montage de projet qui pourra leur resservir à moyen voire long terme</b>.</p> <p>L'action se heurte cependant à la logique d'immédiateté dans laquelle se placent les exploitants, qui peut aller à l'encontre de la sécurisation de leurs parcours professionnels : la question de la diversification prégnante fin 2005 au regard de l'effondrement des cours du blé l'était moins fin 2006 lorsque les cours des céréales se portaient mieux, ce qui explique qu'une partie des exploitants n'est pas encore mis en œuvre leur projet. D'après un de nos interlocuteurs, plusieurs exploitants « gardent sous le coude » le projet pour le mettre en œuvre ultérieurement, s'ils sont confrontés à nouveau à une crise de leur production. Cependant l'opportunité des projets définis ne sera peut-être plus vérifiée d'ici quelques années.</p>
--	---

Durabilité du dispositif	L'action est achevée et n'est pas renouvelée par la FDSEA ; cependant, l'action pourrait être reprise par la Chambre d'agriculture avec une poursuite de financement du VIVEA. Des actions similaires sont envisagées sur d'autres départements auprès de viticulteurs notamment l'Indre et Loire et le Loir et Cher.
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Les principaux obstacles à la sécurisation des parcours professionnels pointés par ce cas sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Le statut de la personne qui peut être un facteur handicapant la construction d'un parcours professionnel.</b> Avec le statut d'exploitant agricole, un des bénéficiaires de l'action ne pouvait pas accéder à une formation professionnelle qui permette une reconversion professionnelle hors du champ de l'agriculture : il a du prendre le risque d'abandonner son activité, et d'acquérir le statut de demandeur d'emploi pour accéder à la formation qu'il souhaitait.</li> <li>▪ <b>La difficulté de certains publics à concevoir le parcours professionnel et à percevoir son intérêt :</b> certains bénéficiaires de l'action ont parfois des difficultés à se projeter, ce qui va à l'encontre de la logique de parcours. Ils ont tendance à adopter une logique court termiste qui handicape la construction d'un parcours professionnels. Leur parcours professionnel n'est pas anticipé ; il est abordé en situation de crise uniquement, financière notamment et leur réflexion peut être interrompue dès lors que leur situation financière (remontée des cours par exemple) s'améliore ; or, en raisonnant dans l'urgence, les exploitants ne sont pas forcément à même de faire les bons choix : l'appui extérieur apporté par l'action d'accompagnement à la conduite de projet est en ce sens bienvenu pour les aider à construire des projets réalistes.</li> </ul>

## Projet Equal « Objectif Seniors » (CAFOC Toulouse)

Ce projet Equal naît d'une préoccupation grandissante concernant la situation des seniors au sein des entreprises. La cellule conseil aux organisations du CAFOC a été sollicitée à plusieurs reprises par des entreprises sur la thématique des seniors. Le CAFOC décide ainsi de monter un projet Equal sur la thématique des seniors en partenariat avec d'autres acteurs du territoire, avec lesquels le CAFOC était en contact antérieurement : 2 GRETA (dont un qui s'est retiré en cours de projet parce que le suivi administratif du projet était trop lourd pour lui), la Caisse régionale d'épargne, une entreprise de métallurgie Micro-Turbo, 2 OPCA (Uniformation et ANFH), l'hôpital de Tarbes.

L'élaboration du projet a donné lieu à une réflexion autour de la place des seniors au sein de l'entreprise et à **l'identification de 4 enjeux principaux**:

- Importance des départs en retraite à venir;
- La nécessité pour les seniors de s'adapter à des postes de travail en évolution
- La démotivation des salariés liée à l'allongement de la durée du travail
- La question de l'usure physique pour la même raison

Le projet Equal a été conçu en réponse à ces enjeux ; il poursuit **trois grands objectifs** :

- Construire les conditions d'une gestion prévisionnelle des âges à travers la mise en place d'outils, études...
- Agir en faveur de l'égalité de traitement via :
  - un travail sur les représentations : cycles de conférences (management interprofessionnel, capitalisation et transfert de savoirs)
  - un dispositif de management des compétences
- Améliorer la prise en compte de la santé au travail

Critère d'évaluation	Appréciation et justifications
Cohérence du dispositif avec les autres dispositifs existant	L'articulation du projet avec d'autres dispositifs de formation est à l'heure actuelle difficilement appréciable (le projet étant relativement récent). Quelques dispositifs de formation professionnelle ont été mobilisés en complément des actions financées par le projet Equal, mais encore assez peu à l'heure actuelle. La grande diversité de partenaires, sans réel lien préalable entre eux (les OPCA impliqués dans le projet ne représentaient pas la même branche que les entreprises partenaires du projet), ne facilite pas l'articulation du projet avec les dispositifs de formation professionnelle notamment.
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p>L'action repose sur un partenariat intersectoriel (santé, banque, industrie et formation) qui se concrétise à travers : un comité de pilotage qui définit les principaux axes d'intervention et trois groupes techniques (Recherche et développement, transnationalité et évaluation) qui ont défini les actions précises à mettre en œuvre.</p> <p>Ce partenariat intersectoriel entre structures de natures différentes (OPCA, entreprises, établissement public) était riche pour la définition des problématiques rencontrées par les seniors et la définition de types d'actions à mettre en œuvre. En revanche, peu d'actions communes, associant l'ensemble des acteurs ont été développées (sauf cycles de conférences), chaque partenaire ayant des problématiques et modes de fonctionnement différents.</p>
Impact sur le parcours professionnels des seniors	<p>Le projet a contribué au développement d'une politique GPEC notamment vis à vis du public seniors au sein des organismes partenaires du projet.</p> <p>Plusieurs partenaires ont élaboré <b>des outils ou commandité des études en vue de porter un regard précis sur les départs en retraite au sein de leur structure</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'hôpital a commandité une <b>étude spécifique qui lui a permis d'estimer précisément les départs en retraite à prévoir sur 2006-2012</b> et d'identifier les personnes qui souhaitaient repousser leur départ en retraite. L'hôpital a tenu compte de ces éléments dans l'élaboration de son projet d'établissement.</li> <li>▪ L'ANFH a bénéficié d'une <b>étude régionale sur les départs massifs à la retraite des personnels hospitaliers</b>.</li> <li>▪ Les GRETA ont fait appel à un consultant extérieur pour élaborer des référentiels d'activités et de compétences des assistantes du secrétariat général</li> </ul> <p>Plusieurs partenaires ont mené des <b>campagnes internes de sensibilisation à l'égalité de traitement</b> : l'ANFH a organisé un séminaire sur le thème de l'intégration des nouvelles générations et le partage intergénérationnel des connaissances pour les Directeurs d'établissements, DRH, représentants syndicaux.</p>

<p>Impact sur le parcours professionnels des seniors</p>	<p>Le projet a permis à certains partenaires <b>d'adapter leur politique RH au regard de problématiques liées au public senior</b> :</p> <p>1/Concernant l'évolution professionnelle et la motivation du public senior :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entreprise de la métallurgie a développé un <b>dispositif dédié à la création de parcours individuels de développement des compétences spécifiques pour les seniors</b>. Six salariés seniors ont été formés au management et à l'audit. Des formations à la bureautique, anglais, cotation fonctionnelle et tolérancement géométrique ont en outre été dispensées.</li> <li>▪ La Caisse régionale d'épargne a proposé des <b>entretiens de carrière avec un chargé de développement RH à son public seniors</b> : 41 managers et techniciens volontaires en ont bénéficié. L'entreprise travaille à la mise en place <b>d'outils de management</b> qui favorisent une égalité de traitement pour les seniors.</li> <li>▪ Le GIP FCIP/CAFOC a mis en place un <b>dispositif expérimental de développement des compétences des managers de proximité en matière de gestion des âges</b> : 7 managers ont été formés et ont participé à l'élaboration d'un référentiel et d'un vademecum sur le management des âges.</li> <li>▪ Dans le cas particulier de session d'activité d'une Mutualité, Uniformation a permis à cette structure de réaliser, dans le cadre du projet Equal, une <b>étude sur l'impact de la session d'activité pour le personnel senior</b> (public généralement plus particulièrement fragilisé par les situations de ruptures) : 5 parcours de reconversion ont été construits; deux ont débouché sur un emploi dont un dans un secteur d'activité très différent (prothésiste dentaire), deux autres n'ont pas trouvé l'organisme de formation adéquate, et une personne est en arrêt maladie.</li> </ul> <p>2/Concernant l'anticipation des départs en retraite et le transfert de savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En anticipation des départs en retraite, certains partenaires ont développé des <b>pratiques de transfert de compétences des seniors vers les juniors</b> : un des GRETA a organisé ce transfert à travers la mise en place de 3 binômes et 1 collectif de 4 personnes.</li> <li>▪ L'ANFH a commencé à travailler à la définition d'un dispositif de formation au tutorat pour transmettre les savoirs des soignants en psychiatrie avec l'Agence Régionale de l'Hospitalisation et les établissements psychiatriques.</li> </ul> <p>3/Concernant l'usure professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une <b>étude comparée hommes/femmes sur les facteurs d'usure professionnelle</b> a été réalisée par le CERTOP avec la participation de plusieurs partenaires du projet Equal : 11 salariés de l'entreprise de métallurgie, ainsi que 12 personnels soignants seniors du centre hospitalier ont été consultés dans le cadre de l'étude.</li> <li>▪ <b>Des formations ont été mises en œuvre en vue de préserver la santé des personnels seniors</b> mais également plus largement des salariés afin d'éviter l'usure professionnelle en fin de carrière : les formations étaient diversifiées : « gestes et postures » en prévention de l'usure professionnelle, au sein de l'entreprise de métallurgie, « Prise de distance dans une situation psychologiquement difficile », « bons gestes et bonnes postures » au sein du Centre hospitalier. Au total, comme indiqué dans le bilan transmis par le CAFOC, « 109 personnes ont suivi ces formations, 81 ont travaillé avec un psychologue, et 13 ont été formées pour diffuser les pratiques de prévention au sein de leur établissement. »</li> </ul>
--	--

Impact sur le parcours professionnels des seniors	Plusieurs partenaires ont, en outre, développé des <b>actions de suivi/ évaluation de leurs politiques ou activités en faveur d'une égalité de traitement</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Caisse régionale d'épargne a fait appel à l'observatoire social pour apprécier l'impact de son programme Cap 25 et des actions de développement des compétences sur les seniors.</li> </ul>
Durabilité	Le projet a permis <b>d'enclencher une dynamique au sein de plusieurs structures</b> (entreprises notamment), une dynamique qui s'appuie sur la mise en place d'outils, de référentiels concrets qui peuvent être utilisés à moyen et long terme. L'action peut en outre avoir un effet démultiplicateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les deux OPCA présents peuvent relayer les enseignements tirés de cette expérience auprès des entreprises/organismes de la branche</li> <li>▪ Au sein de la Caisse d'épargne, les personnes ayant participé au projet Equal, au cycles de conférence notamment, ont relayé les informations, et pistes d'actions travaillées auprès de la direction.</li> </ul>
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	Le projet intègre <b>deux dimensions principales qui participent à la sécurisation des parcours professionnels des seniors</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>L'anticipation et la prévention des risques de rupture dans le parcours des salariés seniors</b> : pour le public senior, cela nécessite par exemple la prise en compte par l'équipe RH, managériale, des facteurs de rupture possibles (usure professionnelle, démotivation) à travers notamment la mise en place d'outils de management qui intègrent ces risques.</li> <li>▪ <b>Une tendance à l'individualisation des réponses apportées au public seniors</b> à travers la mise en place d'outils de management qui prennent en compte l'individu et les problématiques spécifiques auxquelles il est confronté.</li> </ul> <p>Le projet soulève cependant la <b>question de l'accompagnement et du suivi du salarié seniors dans son évolution professionnelle</b> : la mise en place d'outils de management qui intègrent la question du parcours professionnel des seniors ne garantit pas la qualité des parcours définis et les moyens affectés à la mise en œuvre de ces parcours (identification claire du but visé par le salarié et des moyens pour l'atteindre : mobilisation du droit à la formation, possibilité éventuelle d'obtenir un nouveau poste correspondant à la formation suivie au sein de l'entreprise.....).</p>

## Recrut'BTP (Conseil régional d'Alsace et AREF-BTP)

Le projet Recrut'BTP est né en 2005 lors des discussions pour le renouvellement du Contrat d'objectifs entre le Conseil régional et les branches professionnelles du BTP, qui pointent **quatre grands enjeux** :

- les tensions importantes existant sur certains métiers du BTP;
- l'insatisfaction de plusieurs professionnels du BTP vis-à-vis des profils des candidats orientés vers eux par le SPE (« trop éloignés de l'emploi ») ;
- la nécessaire articulation entre le dispositif de formation du Conseil régional et les formations proposées par les branches professionnelles du BTP ;
- la faible mobilisation du contrat de professionnalisation.

Le dispositif **s'adresse en premier lieu aux jeunes de bas niveau de qualification (pour un accès au niveau de qualification V)** mais pas exclusivement. Il vise à :

- Répondre aux offres d'emplois durables des entreprises de BTP sur la Région
- Développer les outils de formation et notamment permettre une plus grande mobilisation du Contrat de professionnalisation
- Coordonner les différents acteurs de l'emploi sur le territoire

Deux OPCA (l'OPCA du Bâtiment et celui des Travaux publics) ont accepté de prendre part à cette action avec l'objectif de favoriser le recours au Contrat de professionnalisation.

L'action **est financée à 40% par la Région et le reste est pris en charge par les OPCA.**

Au lieu d'investir dans le financement d'une action de formation incluant rémunération des stagiaires, le Conseil régional a décidé de consacrer sur un an 50 000 € au fonctionnement de ce dispositif.

Le dispositif est piloté par l'AREF-BTP qui mobilise en région les fonds collectés par l'OPCA Bâtiment et l'OPCA TP.

Critère d'évaluation	Appréciation et justifications
Cohérence du dispositif avec les autres dispositifs existant	<p>Le dispositif permet de renforcer la mobilisation d'un contrat peu utilisé pour lesquelles les entreprises versent cependant une fraction de l'obligation légale.</p> <p>Le partenariat entre les différents acteurs –OPCA, SPE, Conseil régional- favorise l'articulation entre les différents dispositifs d'insertion professionnelle existant pour le public jeune notamment : dans les cas où le Contrat de professionnalisation est interrompu pour différentes raisons (fréquemment problèmes sociaux), le jeune est orienté par la mission locale vers un chantier d'insertion par exemple. Le suivi du jeune pendant 6 mois après intégration dans l'entreprise par le responsable du projet au sein de l'AREF BTP, contribue également à favoriser cette articulation.</p> <p>Les différents pilotes de ce projet cherchent actuellement à renforcer l'articulation entre dispositifs, et notamment à <b>mieux mobiliser les formations préqualifiantes avant le contrat de professionnalisation pour remobiliser des publics qui semblent encore trop fragiles et éviter les ruptures de contrats.</b></p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p>A travers ce dispositif, le Conseil régional peut optimiser ses dépenses de formation : un parcours de formation lui revient environ à 1000 € (50 000 € pour 50 personnes) avec la participation des branches professionnelles tandis qu'un parcours effectué dans le cadre de son dispositif de formations (préqualifiant et qualifiant) lui revenait à environ 10 000 €.</p> <p>La participation du Conseil régional à ce dispositif a donné lieu à une évolution de son offre de formation : certaines sessions de formation dans le secteur du bâtiment et des travaux publics ont été supprimées, notamment sur les formations de niveau V (compensées a priori par la montée en puissance des contrats de professionnalisation). Les formations dispensées dans le cadre de Recrut'BTP présentent un caractère plus pratique avec moins de temps théoriques à la demande des fédérations professionnelles, comparativement à l'offre de formation proposée dans le plan de formation régional; les Fdérations choisissent elles-mêmes le prestataire.</p> <p>Ce dispositif pose cependant la question de la répartition sur le territoire de l'offre de formation : la commande publique permettait en effet une meilleure répartition des formations sur le territoire; dans le cadre de Recrut'BTP, les formations sont concentrées essentiellement sur Strasbourg, Colmar et Mulhouse.</p>

Impact sur l'insertion professionnelle (première insertion)	<p>Le dispositif favorise la <b>rencontre entre l'offre et la demande d'emploi dans le secteur du bâtiment et des travaux publics à trois niveaux</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il permet une <b>identification précise des besoins en personnel au sein des différentes entreprises bâtiment/ travaux publics</b>. Une enquête a été réalisée auprès de l'ensemble des entreprises Bâtiment et Travaux Publics du Bas-Rhin avec l'appui des Fédérations : 81 entreprises du bâtiment, représentant 107 demandes de recrutement et 46 entreprises de travaux publics représentant 145 demandes de recrutement ont répondu à l'enquête. Un responsable du projet Recrut'BTP au sein de l'AREF-BTP est, en outre, allé rencontrer les entreprises et définir des fiches de poste précises.</li> <li>▪ Il favorise une <b>évolution des représentations sur les métiers du bâtiment et des travaux publics des acteurs de l'emploi et de l'insertion</b> : le dispositif a été promu par l'AREF BTP auprès de tous les acteurs de l'emploi (ANPE, missions locales, ASSEDIC, MDE...); l'information portait sur le dispositif mais au delà sur les métiers du bâtiment et des travaux publics. Cette évolution des représentations contribue à améliorer l'orientation du public vers les métiers du secteur (meilleure identification des compétences nécessaires, discours plus réaliste sur les métiers auprès des jeunes)</li> <li>▪ Il favorise <b>l'embauche directe de jeunes et la signature de contrats de professionnalisation</b> : sur 327 candidatures au dispositif Recrut'BTP transmises par les missions locales, ANPE entre autres, 146 ont donné lieu à un entretien Recrut'BTP avec l'AREF, 91 candidats ont été proposés aux entreprises, 62 ont été reçus et 50 ont signé un Contrat (dont 35 un contrat de professionnalisation, et les autres un CDD ou CDI via le travail temporaire) .</li> <li>▪ Il contribue à une insertion durable à travers un suivi du jeune par le responsable de l'AREF BTP.</li> </ul> <p>Les limites de l'action tiennent à <b>deux facteurs principaux</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les problèmes de mobilité,</li> <li>▪ L'évolution des postes de travail : l'entreprise s'éloigne de la fiche de poste initialement conçue avec l'AREF.</li> </ul>
Durabilité	<p>Le dispositif devrait être maintenu. Plusieurs <b>pistes d'amélioration et de renforcement du dispositif sont envisagées pour 2008</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un renforcement du suivi des stagiaires</li> <li>▪ Une augmentation du nombre de bénéficiaires</li> <li>▪ Un renforcement de l'articulation entre formation préqualifiante et contrat de professionnalisation</li> <li>▪ Une ouverture du dispositif à d'autres niveaux de qualification</li> </ul> <p>Le dispositif devrait prochainement être porté par un groupement d'employeurs.</p> <p>La Région s'interroge en outre sur la possibilité de mettre en œuvre ce même type de dispositif sur d'autres secteurs d'activité en tension (restauration, transport). Le schéma du dispositif a été proposé à quelques branches professionnelles.</p>

<p>Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels</p>	<p>Le projet Recrut'BTP pointe <b>trois enjeux principaux en matière de sécurisation des parcours professionnels</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>nécessité de prendre en compte le contexte territorial de l'emploi dans la construction des parcours individuels et d'associer les entreprises à la construction de parcours</b> ce qui contribue à assurer un débouché au parcours de l'individu ;</li> <li>▪ L'<b>individualisation du parcours</b> : identification des besoins spécifiques de l'individu en termes de compétences pour accéder à un poste, et mise en place d'un parcours adapté</li> <li>▪ Le <b>suiti du parcours</b> : le projet porte sur une étape du parcours professionnel de l'individu; qu'en est-il de l'évolution professionnelle ultérieure de l'individu au sein de la structure? Hors de la structure (s'il y a rupture de contrat)?....</li> </ul>

## Pass' Compétences Intérim (AFPA Franche-Comté)

Le projet du Pass' Compétences Intérim est né en 2001 **de plusieurs constats** :

- La Franche-Comté fait partie des **trois Régions qui comptent le plus d'intérimaires et l'emploi intérimaire tend à augmenter**, en particulier dans l'industrie.
- Près des deux-tiers des personnes candidates à des emplois intérimaires sont **peu ou pas qualifiées** et ne remplissent pas les conditions pour pouvoir bénéficier d'une VAE (nombre de missions d'interim trop faible).

Le projet vise donc à permettre aux intérimaires **d'accéder à une qualification et à un emploi durable sur des métiers en tension**.

Le projet associe **5 partenaires principaux** : ADECCO, ANPE, la délégation régionale aux droits des femmes, la MIFE, l'AFPA.

Les partenaires ont fait connaître le dispositif à travers différents types d'actions :

- Des plaquettes d'informations destinées distinctement aux intérimaires et aux entreprises
- Une communication par voie de presse et médias radiophoniques ou télévisuels locaux
- Des informations collectives auprès d'intérimaires au sein des agences ADECCO notamment.

Critère d'évaluation	Appréciation et justifications
Cohérence du dispositif avec les autres dispositifs existant	<p>Certains candidats au Pass' Compétences interim qui n'avaient pas d'expérience suffisante sur le métier qu'ils visaient, ont été réorientés vers une EMT ou autres dispositifs permettant de valider leur projet professionnel et leur compétences pratiques.</p> <p>Cependant, le dispositif présente <b>quelques faiblesses qui tiennent en partie au manque d'articulation ou de mobilisation d'autres dispositifs de formation ou d'insertion professionnelle</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est <b>peu articulé avec les formations en alphabétisation</b> alors même qu'une partie du public a un niveau de français très faible, ce qui handicape le bon déroulement de la formation et suscite des abandons en cours de route.</li> <li>▪ Les <b>importantes difficultés sociales du public bénéficiaire sont parfois insuffisamment prises en compte</b> : un accompagnement social est souvent dispensé à la marge par les tuteurs, en-dehors de leur fonction mais c'est en plus de leur fonction.</li> </ul> <p>Les partenaires envisagent à présent la mobilisation d'organismes d'alphabétisation pour renforcer l'impact du dispositif et souhaitent intégrer la dimension sociale dans celui-ci.</p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p>Le dispositif repose sur un travail amont réalisé par l'AFPA qui a consisté à segmenter chaque titre professionnel (lié aux 14 métiers en tension retenus pour le dispositif) en compétences (8 compétences pratiques sont nécessaires à l'obtention de tel titre professionnel par exemple).</p> <p>L'efficacité du dispositif de mise en œuvre du Pass Compétences intérim réside dans trois facteurs principaux :</p> <p>1/ <b>La prise en compte des contraintes des intérimaires et l'adaptation du dispositif à ces contraintes.</b> Les intérimaires concernés se placent généralement dans une logique de l'immédiateté et peinent à se projeter. Le dispositif leur permet de garder des périodes d'intérim et de bénéficier d'une rémunération pendant leurs périodes de formations (ADECCO consacre 120 000 € à cette rémunération) : il repose en effet sur un découpage du titre professionnel en séquences de formations (d'environ 35h) qui peuvent être étalées dans le temps</p> <p>2/ la <b>définition d'un parcours</b>, qui repose sur un « positionnement » préalable permettant d'établir précisément les compétences de l'intérimaire et sa motivation : toute personne intéressée par le dispositif dépose un dossier à l'agence ADECCO qui est adressé au centre AFPA; un formateur reçoit ensuite le candidat afin d'apprécier sa motivation (1<sup>er</sup> critère de sélection) et ses compétences préalables pour accéder à tel ou tel métier. Le formateur définit avec le jeune les différentes compétences qui lui reste à acquérir pour obtenir le titre professionnel.</p> <p>3/ un <b>suivi efficace garanti par l'existence d'un livret Pass' Compétences interim</b> qui permet une traçabilité du parcours de l'intérimaire pour l'ensemble des acteurs impliqués (intérimaires, agence d'interim, AFPA) : les missions d'interim vers lequel l'intérimaire est orienté sont en lien avec les compétences qu'il est censé acquérir pour obtenir le titre professionnel voulu. Une fois que l'intérimaire a obtenu toutes les compétences nécessaires (« séquences d'employabilité ») à travers des missions d'interim ou des temps de formation, il passe l'examen pour obtenir le titre professionnel.</p>

Impact sur l'évolution professionnelle/ traitement des ruptures	<p>Entre 2002 et 2006, 171 personnes ont été formées dans le cadre de ce dispositif. L'âge moyen des bénéficiaires est de 29 ans. En 2006, les femmes représentent 32% des effectifs (elles sont plus fortement représentées sur l'année 2006 que dans l'intérim en général où l'on compte environ 19 % de femmes). 74% des bénéficiaires se disent satisfaits de la formation.</p> <p>Avant d'entrer dans le dispositif, 57% des bénéficiaires étaient en emploi, dont 75% en contrat d'intérimaire, 8% en CDD et 18% en CDI. Après être sorti du dispositif, 64% des bénéficiaires sont en emploi, dont 64% en contrat intérimaire, 11% en CDD et 20% en CDI.</p> <p>14% des personnes entrées dans le dispositif en sont sorties avant de valider le titre (9% pour des causes externes au dispositif : grossesse, maladies...); certaines en sont sorties parce qu'elles ont obtenu un CDI avant de passer l'examen du titre professionnel; elles ont pu cependant poursuivre la validation de leur séquence d'employabilité en interne à l'entreprise, voire passer le titre dans le cadre de leur droit à la formation. L'AFPA a ainsi retrouvé certains des intérimaires du Pass' Compétences qui étaient sortis du dispositif dans ses formations.</p> <p>Le dispositif favorise l'accès à l'emploi durable; il permet en outre à certains de faire le choix de l'intérim : l'acquisition d'une qualification leur permet d'appréhender l'intérim différemment, de faire valoir leur compétences et leur positionnement au sein de l'agence d'intérim pour bénéficier de postes attractifs.</p>
Durabilité	<p>Le projet est actuellement en phase de démultiplication : les partenaires souhaitent ouvrir le dispositif à des publics autres que les intérimaires. De nouveaux métiers sont intégrés au dispositif : un travail est actuellement en cours avec une agence de travail temporaire sur les services à la personne pour définir un Pass' Compétences assistante de vie aux familles.</p>
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Le dispositif prend en compte les différentes dimensions du parcours professionnels : l'alternance de période de travail et de chômage exploitées pour réaliser des formations. Il met en évidence <b>deux principaux enjeux</b> en matière de sécurisation des parcours professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>L'importance de l'individualisation des parcours</b> qui consiste en une évaluation préalable et un déroulement du parcours propre à chaque individu (en termes de rythme et de contenu)</li> <li>▪ <b>La traçabilité du parcours</b> qui garantit un suivi et facilite la continuité de celui-ci</li> </ul>

## Le Centre de Ressources Pédagogiques et de Développement des Compétences (CCI Avesnes)

Le centre a été mis en place en 2004 dans le souci de mieux prendre en compte le vieillissement de la population active et de maintenir voire développer l'activité économique sur le territoire. La CCI disposait déjà d'un partenariat fort avec l'agglomération de Maubeuge-Val de Sambre. Des difficultés de recrutement récurrentes dans certains secteurs d'activité avaient été remontées à la CCI.

Le CRPDC vise à **identifier et anticiper les besoins de recrutement et à y répondre en associant différents acteurs du territoire**. Le dispositif repose sur un partenariat entre la CCI, l'ANPE, deux missions locales et 3 PLIE.

Critère d'évaluation	Appréciation et justifications
Cohérence du dispositif avec les autres dispositifs existant	<p>Le dispositif vise principalement à mettre en relation les besoins du territoire avec les compétences disponibles en s'appuyant sur les dispositifs d'insertion et de formation existant.</p> <p>Les plateformes sectorielles mises en place constituent des outils pour favoriser l'articulation entre les différents dispositifs existants sur le territoire. Le Centre de ressource a une influence sur l'offre de formation du Conseil régional par exemple, dans la mesure où il permet d'identifier les formations nécessaires et a impliqué un développement de ce type de formation (ex : mise en place d'ateliers techniques dans l'industrie).</p> <p>Cependant, les OPCA sont encore peu mobilisés pour favoriser l'évolution professionnelle des salariés de l'entreprise, ce qui constitue pourtant une solution possible au départ en retraite ou au besoin de main d'œuvre.</p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p>La mise en œuvre du CRPDC repose sur :</p> <p>1/ un <b>partenariat fort</b>, qui se traduit en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ moyens financiers et humains: chaque partenaire participe à la mise en œuvre soit par une contribution financière (35 000 euros par an dédié par l'agglomération au dispositif), par une contribution en termes de moyens humains (1,5 ETP pour les 2 PLIE, 1 ETP pour la CCI, 1,5 ETP pour les deux Missions locales, 0,4 ETP pour l'ANPE notamment)</li> <li>▪ pilotage opérationnel : chaque partenaire est impliqué dans le pilotage : des comités de pilotage ont lieu tous les deux mois environ pour faire un point sur les entreprises rencontrées, les problématiques de recrutement repérées, la réponse à apporter aux besoins. La DDTEFP, le Conseil régional, les ASSEDIC, la maison de l'emploi, l'UIMM sont associés au pilotage du CRPDC.</li> </ul> <p>2/ une <b>formation préalable des acteurs qui réalisent l'identification des besoins et la mise en place d'outils qui favorisent la GPEC</b> : des formations de « capteurs » en charge de l'identification des besoins au sein des entreprises, réalisées par le service RH de la CCI ont eu lieu préalablement à la mise en œuvre de l'identification des besoins.</p> <p>3/ un <b>système de suivi</b> qui se traduit pour le moment par une évaluation des impacts du CRPDC et de ses actions sur l'évolution professionnelles des salariés d'entreprises</p>

<p>Impact sur l'évolution professionnelle/ parcours professionnel des seniors</p>	<p>Une première vague de 800 entreprises de moins de 200 salariés dans différents secteurs d'activité (agriculture exclues) a été contactée afin de mesurer plus spécifiquement le vieillissement des actifs en Sambre-Avesnois et les conséquences des départs à la retraite sur les entreprises du territoire. Les besoins de main d'œuvre à court moyen et long terme ont été identifiés. Les résultats ont été enregistrés dans une base de données Access qui permet d'opérer des <b>projections sur les besoins en main d'œuvre sur les prochaines années</b>. Ces projections ont permis d'identifier les difficultés particulières sur deux métiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Dans la mécanique et travail des métaux : ouvriers travaillant par enlèvement ou formage de métal, ajusteurs mécaniciens, chaudronniers, traceurs, tôliers...</li> <li>• Dans le BTP : ouvriers des travaux publics et du béton, ouvriers de la maçonnerie, plombiers, couvreurs, chauffagistes, ingénieurs, cadres, chefs de chantier, techniciens, chargés d'études du BTP<sup>6</sup> »</li> </ul> <p>Des plateformes sur le BTP et le travail des métaux ou la mécanique ont ainsi été mises en place en vue de répondre aux besoins identifiés : ces plateformes associent branches professionnelles, organismes de formation, CFA notamment.</p> <p>Une deuxième vague d'entreprises (540) a été contactée afin de mieux identifier les pratiques RH des entreprises de Sambre-Avesnois et de développer la sensibilisation à la GRH/GPEC à travers la mise en place d'actions individuelles et collectives, par la mise en œuvre des DCO (diagnostics compétences Organisation, opération financée par la région Nord- Pas de calais).</p>
<p>Durabilité</p>	<p>Le projet est a priori durable : les données relatives aux entreprises et à leurs besoins peuvent être facilement actualisées (à travers le système informatique mis en place). Il évolue pour favoriser la mise en place d'une GPEC au sein des entreprises.</p>
<p>Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels</p>	<p>La mise en place — à une échelle locale pertinente — d'une démarche de GPEC inter-entreprises à destination des PME apparaît comme l'un des maillons de la chaîne de la sécurisation des parcours professionnels. Dans le cas précis, l'intérêt majeur de la démarche engagée est d'articuler deux modes de réponse aux besoins des entreprises et du territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une part une mise en adéquation des ressources humaines du territoire par rapport aux besoins futurs estimés, en s'appuyant sur un nombre très limité de variables fiables, telles que l'évolution de la pyramide des âges dans les entreprises du bassin.</li> <li>- D'autre part, une réponse plus structurelle, visant à mieux préparer le territoire à être réactif face à l'évolution des besoins en compétences, en renforçant les entreprises dans leurs capacités de gestion des ressources humaines.</li> </ul>

<sup>6</sup> Extrait de la fiche retournée par la CCI

## Première insertion dans les métiers en tension de l'aéronautique (Aquitaine)

Fin 2006, la DRTEFP et le Conseil régional d'Aquitaine identifient parallèlement une **problématique de recrutement importante dans le secteur de l'aéronautique dans le sud de l'Aquitaine** (Bassin industriel de l'Adour, départements des Landes et des Pyrénées Atlantiques). Plusieurs entreprises – grandes entreprises mais également sous-traitants de type TPE et PME- font remonter d'importantes difficultés de recrutement et des besoins élevés sur les faibles niveaux de qualifications plus particulièrement pour les 4 à 5 prochaines années (400 à 500 postes identifiés à l'époque, environ un millier aujourd'hui).

Face à ces opportunités d'emplois, la DRTEFP et le Conseil régional décident de mettre en place une action qui vise à **favoriser l'accès des jeunes et personnes handicapées d'Aquitaine à ces emplois**. Les publics cibles concernés par l'action sont principalement les **jeunes -plus mobiles a priori que les adultes-, de faible niveau de qualification -en corrélation avec les emplois à pourvoir-** et les personnes handicapées.

23 actions de communication (informations collectives auprès des jeunes) sur le dispositif ont été conduites au sein des missions locales.

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence de l'action avec les autres dispositifs existant	<p>L'action développée par la DRTEFP et le Conseil régional notamment ne constitue pas un dispositif supplémentaire d'accès à l'emploi. Elle vise plutôt à <b>mieux mobiliser les dispositifs existants (EMT, formation qualifiante...) pour favoriser l'insertion des jeunes et personnes handicapées dans le secteur en tension de l'aéronautique.</b></p> <p>Sa valeur ajoutée réside principalement dans le fait qu'il met en relation directe l'employeur qui cherche à recruter avec le jeune et qu'il implique un engagement de l'entreprise à embaucher le jeune.</p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre du projet	<p>Le dispositif est piloté à <b>deux niveaux complémentaires</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au niveau régional (comité de pilotage régional qui se réunit tous les deux mois) : la DRTEFP, le Conseil régional, l'ARML réfléchissent à une méthodologie qui permette de lever les freins d'accès à l'emploi des Aquitains dans le secteur de l'aéronautique.</li> <li>▪ Au niveau local (réunion tous les mois) : la mission locale de Pau, la DDTEFP, l'ARML, l'AGEFIPH, l'UIMM se réunissent régulièrement dans le cadre d'un comité de pilotage local pour étudier les profils et parcours des jeunes. Les missions locales d'Aquitaine travaillent en lien étroit avec la mission locale de Pau, qui prend en charge le contact avec les entreprises pour organiser des visites d'entreprises, la mise en relation entre le jeune et le chef d'entreprise.</li> </ul> <p><b>La difficulté dans la mise en œuvre du dispositif réside principalement à deux niveaux:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toutes les missions locales d'Aquitaine ne sont pas parties prenantes au dispositif ; les plus impliquées sont souvent les missions locales localisées sur les territoires les plus ruraux.</li> <li>▪ La démarche est peu appropriée à l'heure actuelle par les Cap emploi.</li> <li>▪ Le suivi est encore assez peu formalisé et partagé par l'ensemble des acteurs.</li> </ul> <p>La création d'un poste de chargé de mission au sein du Conseil régional d'Aquitaine facilite la mise en œuvre et le suivi de l'action. Le dispositif a en outre contribué à la <b>mise en place d'une plateforme de formation dans l'aéronautique</b> (convention d'investissement AFPA) alors même qu'une plateforme du GRETA qui prenait en charge les formations de ce secteur notamment était en voie de fermeture.</p>

Impact sur l'insertion professionnelle (première insertion)	<p>L'action contribue à l'insertion professionnelle à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La sécurisation du parcours du jeune repose sur la <b>prise en compte d'un besoin concret de main d'œuvre au sein d'une entreprise</b> à pourvoir à court, moyen voire long terme.</li> <li>▪ <b>L'implication forte d'une entreprise et de ses sous-traitants dans le projet</b> constitue un gage de réussite à l'insertion professionnelle du jeune : l'entreprise rencontre le jeune et propose une embauche qui peut être conditionnée à l'acquisition de compétences complémentaires.</li> <li>▪ Elle prend en compte <b>la problématique de la mobilité</b>, facteur de frein potentiel à l'insertion des jeunes aquitains dans le secteur de l'aéronautique : la DRTEFP peut ainsi financer une période d'hébergement en FJT sur le bassin de Pau Adour</li> <li>▪ Elle <b>mobilise différents outils au service d'une évaluation des compétences, montée en compétence du jeune</b> et d'une mise en adéquation de ses compétences avec les besoins de l'entreprise.</li> <li>▪ Le jeune est <b>suivi par un référent</b> tout au long de son parcours d'insertion dans un métier de l'aéronautique.</li> </ul>
Durabilité	<p>Le <b>dispositif s'inscrit dans une logique durable</b> dans la mesure où il vise à <b>répondre aux besoins des entreprises</b> à moyen et long terme; il peut contribuer à la mise en place de véritables logiques de GPEC au sein des entreprises parties prenantes au dispositif, qui délaissent le recours à l'intérim au profit de la création d'emplois durables.</p> <p>Sa durabilité dépendra cependant des résultats obtenus, qui seront suivis et évalués.</p> <p>Le Conseil régional envisage de travailler sous le même angle sur d'autres secteurs d'activités, notamment sur le secteur de la métallurgie.</p>
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Le projet met en évidence plusieurs enjeux en matière de sécurisation des parcours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La prise en compte globale de l'individu et de ses problématiques d'insertion (mobilité..)</li> <li>▪ La mobilisation des acteurs économiques qui proposent des emplois, dans la définition du parcours : définition des compétences à acquérir...</li> </ul>

## Projet Thémis (PACA)

Le projet Themis a été lancé par l'OPCALIA PACA pour favoriser l'intégration durable des publics handicapés dans l'emploi suite à la signature d'un contrat en alternance. Il consiste à sécuriser le recrutement et l'insertion du travailleur handicapé à travers :

- Un accompagnement à la professionnalisation des tuteurs au sein de l'entreprise
- Un accompagnement durable du travailleur handicapé

Le projet repose sur un partenariat fort entre l'OPCALIA et l'organisme de formation en charge de l'accompagnement des publics. Il s'articule autour de trois phases :

- L'intégration du travailleur handicapé dans l'entreprise
- Sa montée en compétences et la valorisation de celles-ci
- La pérennisation de son poste

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence de l'action avec les autres dispositifs existant	<p>L'articulation du projet avec d'autres dispositifs est peu pensée en amont mais elle est facilitée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'implication de nombreux acteurs dans le dispositif à travers des plateformes départementales des acteurs PDITH mobilisable par l'accompagnateur du travailleur handicapé et de l'entreprise</li> <li>▪ L'existence d'un référentiel de compétences du travailleur handicapé tenu à jour</li> </ul>
Qualité du dispositif de mise en œuvre	<p>Le dispositif repose sur un partenariat <b>assez développé et formalisé à travers une plateforme</b>, qui rassemble la plupart des acteurs des PDITH (AGEFIPH, ANPE, DDASS...). Cette plateforme est mobilisée par l'organisme et plus spécifiquement le référent en charge d'accompagner l'insertion durable du travailleur handicapé au sein de l'entreprise pour résoudre toutes les problématiques professionnelles et personnelles (mobilité, logement...) qui peuvent entraver son insertion. Cette plateforme facilite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la <b>prise en compte de l'ensemble des problématiques rencontrées par le public bénéficiaire de l'action</b> : les différents organismes parties prenantes à la plateforme disposent de compétences complémentaires (sociales, médicales...)</li> <li>▪ une <b>réflexion collective autour de l'insertion professionnelle des publics handicapés dans certains métiers (en lien avec l'observatoire régional des métiers), des freins à la sécurisation des parcours professionnels du public handicapé</b> : le dispositif permet en effet d'identifier des problématiques récurrentes et d'envisager une prise en charge plus globale, des solutions collectives (et non pas individuelle) de certaines problématiques communes aux travailleurs handicapés.</li> </ul> <p>Le projet prévoit un <b>système de suivi, évaluation à trois niveaux</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ au niveau régional : un comité de pilotage regroupant les financeurs décide de la pérennisation des actions</li> <li>▪ au niveau départemental : sur la mobilisation des acteurs</li> <li>▪ un évaluation de la prestation réalisée par l'organisme qui assure la mission d'accompagnement est également opérée.</li> </ul> <p>La principale limite du dispositif réside dans l'absence de suivi du travailleur handicapé une fois son poste pérennisé; Cap emploi peut cependant intervenir en cas de difficultés.</p>

Impact sur l'insertion professionnelle (première insertion)/ contribution à l'évolution professionnelle	<p>175 personnes en contrat en alternance ont bénéficié du dispositif</p> <p>Plus de 80% des contrats ont été pérennisés et le taux de rupture de contrat est d'environ 10% (contre 20 à 25% sans le dispositif d'accompagnement). Les résultats du dispositif tiennent à trois facteurs principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'existence d'un <b>accompagnement personnalisé</b> : l'organisme de formation suit la personne handicapée individuellement et entretient des contacts avec son tuteur régulièrement. L'ensemble des problématiques d'ordre à la fois professionnelle (adaptation au poste de travail) et personnelle de la personne handicapée sont abordées avec son tuteur et traitée avec l'appui des membres de la plateforme mise en place.</li> <li>▪ un <b>suivi sur le moyen terme</b> : le projet s'articule autour de deux phases : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>L'intégration du travailleur handicapé dans l'entreprise</b> : le référent de l'organisme de formation qui accompagne l'intégration de la personne handicapée dans l'entreprise, apporte un appui au tuteur dans son rôle d'intégration (outils : « guide du tuteur » qui précise les documents à fournir au nouveau venu au sein de l'entreprise, « livret du salarié »...), accompagne la personne handicapée dans son intégration (lève les freins à celles-ci)</li> <li>○ <b>Sa montée en compétences et la valorisation de celles-ci</b> effectuées à partir d'un référentiel compétences. Le référentiel est créé au début de l'entrée du salarié dans l'entreprise en partenariat avec son tuteur; il est actualisé régulièrement (tous les 6 mois environ) au fur et à mesure de l'évolution du salarié.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>La traçabilité du parcours en entreprise</b> : le référentiel de compétences permet de donner de la lisibilité au parcours de qualification du travailleur handicapé : il est utile au sein de l'entreprise pour suivre son évolution et il est utile hors de l'entreprise si le poste du travailleur handicapé n'est pas pérennisé (il sert de référence à son conseiller notamment dans l'élaboration, la mise en œuvre du parcours professionnel).</li> </ul>
Durabilité	<p>Le projet Thémis est en voie de développement : il va prochainement être mis en place sur la région Languedoc Roussillon. En outre, la mission handicap de l'OPCALIA PACA réfléchit à la possibilité de mobiliser le projet Thémis au delà des contrats de professionnalisation pour accompagner le maintien dans l'emploi de publics handicapés en CDD ou CDI plus généralement.</p>
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Le projet met en évidence <b>3 principaux facteurs</b> favorisant la sécurisation des parcours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un accompagnement individualisé et la prise en compte globale de l'individu et de ses problématiques professionnelles et personnelles</li> <li>▪ Le partenariat entre opérateurs capables de déployer des prestations « sur mesure » pour réduire les aléas spécifiques qui menacent la continuité du parcours d'insertion (en l'occurrence les acteurs du champs sanitaire et social)</li> <li>▪ L'existence d'un référentiel de suivi des compétences du travailleur handicapé.</li> </ul>

## **Tran'Savoirs (Equal 2) en Pays de la Loire : Accompagnement des entreprises dans la gestion des parcours de formation individuels pour les salariés de 45 ans et plus**

Le projet est né en 2004 en pleine réforme de la formation professionnelle, avec la mise en place du DIF et la préoccupation croissante pour une individualisation des parcours professionnels. La question du parcours professionnel des seniors et de la fragilité professionnelle dans laquelle se trouve ce public est, en outre, souvent posée.

AGEFOS, le CARIF-OREF et l'OPCAREG se sont associés dans le montage d'un projet Equal qui s'articule autour de 4 grands volets d'intervention :

- Une sensibilisation des entreprises à la question de la gestion des âges
- Un travail d'étude sur les leviers d'accès à la formation des salariés de 45 ans et plus
- Un travail sur des outils innovants qui appuieraient les deux points précédents (gestion des âges en entreprise, leviers d'accès à la formation des 45 ans et plus)
- Une formation des conseillers qui appuient les entreprises dans l'élaboration, la mise en oeuvre de plans et d'actions de formation

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence de l'action avec les autres dispositifs existant	Le projet s'inscrit dans un travail plus global de promotion de l'individualisation des parcours dans l'ensemble de l'offre financée par la Région. AGEFOS qui travaille par ailleurs avec le Conseil régional sur la modularisation fait régulièrement le lien entre les deux projets.
Qualité du dispositif de mise en œuvre	<p>Le projet mobilise <b>deux comités de pilotage</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Un comité de pilotage technique</b> qui se réunit tous les 1, 5 à 2 mois, qui suit l'état d'avancement des actions et précise comment se répartissent les tâches entre les différents partenaires.</li> <li>▪ <b>Un comité d'orientation paritaire</b> qui comprend à la fois les techniciens des trois structures partenaires (CARIF-OREF, AGEFOS PME et OPCAREG) mais aussi les représentants des organisations syndicales et patronale, ce qui permet aux instances politiques d'avoir un regard sur l'évolution du projet.</li> <li>▪</li> </ul> <p>Les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre du dispositif sont de deux ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>des difficultés liées à la sensibilisation des entreprises à la gestion des âges (qui ne sont pas propres à ce dispositif)</b> : l'outil informatique permet aux conseillers formation d'avoir des informations objectives sur la mobilisation de formations à destination du public senior en vue de le faire évoluer professionnellement; cependant cette information ne suffit pas à elle seule à convaincre l'entreprise de mieux prendre en compte l'évolution professionnelle de ses salariés seniors et peut d'ailleurs avoir un effet inverse à celui recherché (sentiment de contrôle exercé par le conseiller formation sur l'entreprise). Les données statistiques doivent donc être utilisées avec prudence par les conseillers.</li> <li>▪ <b>Des difficultés d'ordre plus pratiques</b> : difficultés de compréhension des données produites par le logiciel qui sont atténuées par les explications apportées par les conseillers formation d'AGEFOS notamment</li> </ul>

Impact sur le parcours professionnel des seniors	<p>Il est encore tôt pour juger de l'impact de l'action sur le parcours professionnel des seniors. L'action contribue à faire évoluer le positionnement des entreprises sur la gestion des âges : meilleure prise en compte des départs à la retraite, mobilisation des dispositifs de formation pour permettre l'évolution professionnelle des salariés seniors notamment.</p> <p><b>La sensibilisation des entreprises à la gestion des âges constitue le principal volet du projet.</b> Elle s'appuie sur la mise en place d'un outil informatique, logiciel accessible sur les sites d'AGEFOS PME et de l'OPCAREG, qui permet notamment d'identifier les départs en retraite à venir, d'observer et de qualifier le recours aux formations par tranche d'âge (formations courtes/ longues...) et de réaliser des projections sur les besoins en main d'œuvre, en formation au sein de chaque entreprise: jusqu'ici, AGEFOS et l'OPCAREG disposaient d'informations sur les CSP des salariés de l'entreprise et sur les parcours de formation individuels de chaque salarié de 45 ans et plus notamment (dans la mesure où les stagiaires de la formation peuvent être suivis par tranche d'âge); ils n'avaient pas de vision globale de l'effectif salarié de 45 ans et plus au sein de l'entreprise, ni du degré de recours à la formation pour ces salariés. Une enquête a été conduite par AGEFOS auprès d'environ 220 entreprises de plus de 20 salariés en général (dont 160 contactées par AGEFOS et environ une soixantaine par l'OPCAREG), afin de déterminer précisément l'effectif salarié de l'entreprise par tranche d'âge. A partir de cette enquête, le logiciel a pu être utilisé et produire des statistiques qui mettent notamment en évidence les recours à la formation par tranche d'âge pour chacune des entreprises sollicitées. Les entreprises disposent d'un code d'accès qui leur permet d'actualiser les données prises en compte par le logiciel.</p> <p><b>Quinze conseillers formation d'AGEFOS ont été formés à l'utilisation du logiciel et à l'analyse des statistiques produites.</b> Ils utilisent ces données dans le cadre de leur rencontre avec les responsables d'entreprises. Une centaine d'entreprises ont déjà été rencontrées.</p> <p>Le logiciel permet aux entreprises de <b>disposer d'informations nouvelles</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 88 % des entreprises n'avaient jamais établi de pyramide des âges</li> <li>▪ 30% n'avaient pas identifié le nombre de départ en retraite et les besoins de main d'œuvre pour les 5 prochaines années</li> <li>▪ l'ensemble des entreprises rencontrées n'avaient pas repéré le profil de la population formée (par sexe,CSP et âge)</li> </ul> <p>Certaines entreprises (environ 10%) <b>s'approprient fortement le document au point d'intégrer les données dans leur bilan d'activité.</b></p> <p>Dans la continuité de l'outil statistique pour sensibiliser les entreprises à la gestion des âges, AGEFOS a organisé <b>des actions collectives sur la mise en place de plan de formation</b> (action déjà mise en œuvre auparavant par AGEFOS qui a fait l'objet de moyens supplémentaires) et <b>la conduite des entretiens professionnels.</b></p> <p>Un <b>travail sur les leviers d'accès à la formation des salariés de 45 ans et plus est actuellement en cours.</b> Dix projets de formation de salariés de 45 ans et plus ont été retenus et font l'objet d'une analyse détaillée permettant de dégager les facteurs de succès ou d'échec. Les projets de formation retenus s'inscrivent dans des types de parcours différents (promotion interne, recrutement en contrat de professionnalisation...). L'étude permettra d'appuyer les conseillers formation de l'AGEFOS notamment dans leur rôle d'accompagnement des entreprises dans la mise en place de plan de formation et la construction de parcours (promotion des bonnes pratiques, précisions des conditions de réussite d'un parcours). Des outils de communication pour aider l'entreprise à construire le parcours de son salarié sont envisagés.</p>
Durabilité	L'action est durable dans la mesure où le logiciel est un outil facilement actualisable par les entreprises et bien approprié par les conseillers formation.

<p>Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels</p>	<p>Le projet fait ressortir <b>trois principaux enjeux en matière de sécurisation des parcours</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'implication conjointe du salarié et de son employeur dans la construction du parcours professionnels du salarié : la construction du parcours du salarié doit être pensée avec l'employeur et accepté par celui-ci (qui donne les moyens à son salarié de se former...); pour s'engager dans un parcours professionnel, le salarié a besoin d'avoir de la visibilité sur les aboutissements de son parcours (nouveau poste...)</li> <li>▪ l'individualisation des réponses apportées au salarié</li> <li>▪ le développement du « conseil en évolution professionnelle » et en appui à la construction de parcours : quelles compétences nécessaires? Quels acteurs porteurs de ces compétences?...</li> </ul>

## **CIF CDD : une mise en œuvre ciblée et renforcée du dispositif en Languedoc Roussillon**

L'action, lancée par les ASSEDIC et le FONGECIF du Languedoc Roussillon est née suite à deux constats :

- Une faible mobilisation du CIF CDD attribuée notamment à une communication inadaptée auprès d'un flux de demandeurs d'emploi sans ciblage particulier ou individualisation de l'information
- la pertinence du dispositif pour le public particulier des travailleurs saisonniers qui n'auront plus droit à une aide financière entre les saisons à partir de 2009

Elle vise à favoriser l'insertion durable dans l'emploi des travailleurs saisonniers notamment, à travers une montée en compétence qui leur permette d'étendre leurs périodes de travail, ou le développement d'une qualification qui implique une reconversion hors des métiers de saisonnalité.

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence de l'action avec les autres dispositifs existant	<p>L'articulation du CIF CDD avec d'autres dispositifs existant se fait à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>mobilisation des dispositifs des partenaires (ASSEDIC et FONGECIF) en complément du CIF CDD</b> : le FONGECIF propose parfois un bilan de compétences en amont du CIF CDD par exemple.</li> <li>▪ <b>du point de vue financier</b> : le CIF CDD peut intervenir en complémentarité d'autres dispositifs qualifiants sur des formations longues (infirmière....)</li> </ul> <p>Un travail est actuellement en cours avec le Conseil régional notamment pour renforcer la lisibilité des différents dispositifs de formation.</p>
Qualité du dispositif de mise en œuvre	<p>Le dispositif s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>un partenariat fort entre l'ASSEDIC et le FONGECIF</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dans le repérage des publics bénéficiaires potentiels notamment : l'ASSEDIC réalise une première extraction des demandeurs d'emploi remplissant les conditions d'éligibilité au dispositif sur sa base de données qui est transmise au FONGECIF qui vérifie l'adresse de l'employeur (employeur régional)</li> <li>○ Dans le financement de l'action : l'ASSEDIC prend en charge le maintien de l'indemnisation de l'ARE pendant la formation (Convention de l'Assurance Chômage 18 janvier 2006). Le FONGECIF prend en charge, selon la situation du bénéficiaire partiellement ou totalement, les frais de formation et la rémunération.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>une dimension territoriale forte</b> : le dispositif est mis en oeuvre sur différents territoires principaux (Nîmes, Aigues-Mortes, Agde, Carcassonne, Montpellier littoral, Narbonne, Mende) et s'appuie sur les acteurs locaux (maison de l'emploi, maison des travailleurs saisonniers d'Aigues-Mortes, ALE sur certains bassins d'emploi). Une fois les bénéficiaires potentiels du dispositif repérés, une réunion est organisée sur les territoires associant FONGECIF, ASSEDIC et acteurs locaux, afin de déterminer le type de formation que pourrait suivre chaque individu au regard de son parcours antérieur et des besoins du territoire. Sur chaque territoire, des réunions de ce type ont lieu environ 2 fois par an et leur rythme est très lié aux saisons. Les demandeurs d'emploi sont ensuite convoqués à une réunion d'information sur le dispositif qui se tient généralement dans les structures locales partenaires du dispositif (maison de l'emploi, maison des saisonniers). La réunion comprend généralement deux volets : un volet d'information sur le dispositif, suivi d'un tour de table où une formation est proposée à chacun (un organisme de formation est également proposé).</li> </ul> <p>La principale problématique dans la mise en œuvre du dispositif réside dans la <b>difficulté de convaincre les potentiels bénéficiaires de l'intérêt du dispositif</b>, dans la mesure où ils se positionnent parfois dans une logique de l'immédiateté qui va à l'encontre du suivi d'une formation (peu rémunératrice)</p>

Impact sur l'évolution professionnelle et le traitement des ruptures	<p>Le nombre de CIF CDD signé a augmenté de 45% en 10 mois (171 en 2005-2006, 244 en 2006-2007).</p> <p>Le dispositif touche en moyenne jusqu'ici 45% de travailleurs saisonniers, 25% de personnes connaissant une première ouverture de droits. Les bénéficiaires ont en moyenne 33 ans et 62% ont un salaire inférieur au SMIC.</p> <p>A trois mois de la réunion d'information, à Nîmes, 20% des personnes qui ont assisté à la réunion d'informations n'ont pas donné de suite, 25% ont repris un travail et 40% sont dans un parcours de formation.</p> <p>Il est actuellement un peu tôt pour apprécier les impacts du CIF CDD sur le retour à l'emploi durable.</p> <p>Il est à noter que le dispositif donne lieu à un suivi des bénéficiaires potentiels repérés : ceux qui ne viennent pas à la réunion d'information sont contactés par la DDTEFP, ceux qui sont venus à la réunion mais n'ont pas commencé la formation sont contactés par l'ASSEDIC.</p>
Durabilité	Le dispositif s'inscrit dans la durée et le public cible pourra évoluer au regard du contexte territorial.
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Le projet fait ressortir <b>trois principaux enjeux en matière de sécurisation des parcours</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>le rôle de la qualification dans une perspective de stabilisation des salariés</b> en contrats précaires, et la nécessité de penser des modèles spécifiques d'accès à la formation pour ces catégories de salariés, en tenant compte des contraintes qui s'exercent sur eux ;</li> <li>▪ une <b>approche territorialisée</b> qui prenne en compte les spécificités locales en termes d'emploi : besoins de main d'oeuvre mais également compétences présentes sur le territoire (type de travail saisonnier différents d'un bassin d'emploi à l'autre)</li> <li>▪ une <b>approche partenariale</b> très liée à l'approche territorialisée, à toutes les étapes de mise en œuvre de l'action (repérage des bénéficiaires potentiels, définition de la formation adéquate au profil du bénéficiaire, suivi)</li> </ul>

## Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

La formule du Groupement d'Employeurs (GE) a été mise au point en 1985 et sert de support, à partir de 1988, à l'idée de mettre en oeuvre au sein des GE une formation en alternance pour qualifier des personnes en difficulté, et notamment des jeunes. Le premier secteur d'activité concerné est celui de la coopération agricole. En 1991, une association adhérente de la FNARS reprend l'idée à son compte dans le cadre de ses objectifs d'insertion professionnelle et développe le concept de GE « pour l'insertion et la qualification ».

Les GEIQ visent à :

- **favoriser la qualification des personnes en difficulté** (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI notamment), à travers une formation en alternance ;
- **permettre à des entreprises de résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, en attirant** des publics sur des métiers en tension tout en faisant réussir des contrats de professionnalisation qui n'auraient pas été signés (ou qui auraient échoués) si ils avaient été signés « en direct » par les entreprises.

Les salariés sont principalement embauchés par les GEIQ sur la base de contrats de professionnalisation. Ils sont mis à disposition des entreprises adhérentes au GEIQ en fonction de leurs besoins, en alternance avec des périodes de formation. Par construction, « les GE constituent un lieu privilégié d'expression et de mutualisation des besoins et sont susceptibles de mettre en place des outils de formation aux formes et aux contenus innovants »<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Bichat (JM), 2002, *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?*, avis du Conseil Economique et Social, Paris, Editions des Journaux Officiels Avis et rapports du CES, p. II-49.

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Cohérence de l'action avec les autres dispositifs existant	Le partenariat sur lequel repose le dispositif favorise l'inscription du dispositif dans l'ensemble des dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle existants. Au-delà de la nécessaire implication des entreprises (financement des mise à disposition, embauches à la fin des parcours GEIQ,..) le GEIQ mobilise au minimum: son OPCA, les éventuelles fédérations professionnelles concernées, la DDTE et les prescripteurs emplois du territoire (ANPE, Missions locales,...). Souvent des partenariats avec les collectivités locales permettent de renforcer l'accompagnement et de développer l'action.
Qualité du dispositif de mise en œuvre	<p>La mise en œuvre du dispositif repose notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la « <b>mutualisation du risque employeur couplée à l'accompagnement social et professionnel</b> permet aux entreprises de prendre des risques qu'elles n'auraient pas pris si elles avaient eu à embaucher en direct. Le GEIQ modifie également leurs comportements en contribuant à améliorer leur gestion de l'alternance »<sup>8</sup>. <b>Le salarié bénéficie d'un suivi individualisé qui comprend un double tutorat</b> : un tutorat « social » pris en charge par l'équipe permanente du GEIQ et un tutorat professionnel réalisé par les entreprises dans lesquelles le salarié est mis à disposition. Le tutorat social permet notamment de résoudre des difficultés extra-professionnelles qui peuvent entraver le bon déroulement du parcours de professionnalisation du salarié; l'équipe du GEIQ assure également un accompagnement des entreprises dans leur pratiques de tutorat des salariés et peut jouer un rôle de médiateur entre l'organisme de formation, le salarié et son tuteur, ce qui contribue à limiter les ruptures de contrat de professionnalisation</li> <li>▪ La <b>mutualisation des parcours de formation</b> via la réunion d'un collectif d'entreprises qui donne la possibilité au salarié de poursuivre son parcours en cas d'échec au sein d'une entreprise et favorise l'enrichissement des parcours de qualification.</li> <li>▪ un <b>partenariat développé avec 5 acteurs principaux qui traduit un ancrage territorial fort du dispositif</b> : la branche et les syndicats professionnels, voire différentes branches pour les GEIQ multisectoriels, l'OPCA qui finance la formation et une partie importante de l'accompagnement social et professionnel, le réseau d'accueil et le SPE qui identifie et oriente les publics vers le GEIQ, les collectivités locales pour favoriser l'ancrage territorial du dispositif et mobiliser éventuellement des financements complémentaires, le CNCE GEIQ (centre de ressources et garant de l'objet social du dispositif)</li> </ul> <p>L'existence d'une Charte nationale qui « définit le cadre dans lequel doit agir un groupement d'employeurs pour obtenir le label « GEIQ » » favorise l'harmonisation des pratiques au niveau national et le respect de l'objet social du dispositif.</p>

<sup>8</sup> Extrait de la fiche retournée par le CNCE GEIQ.

Impact sur la première insertion	<p>En 2006, <b>3648 embauches ont été réalisées par les 102 GEIQ</b> répartis dans 20 régions, représentant 20 secteurs d'activité (et 3589 entreprises adhérentes) et <b>un million d'heures de formation ont été dispensées.</b></p> <p>Au 1<sup>er</sup> janvier 2007<sup>9</sup>, les GEIQ comptent 2855 salariés en parcours d'insertion et de qualification dont 62% ont moins de 26 ans, 73% sont sans qualification ou en réorientation professionnelle, 81% présentent un niveau de qualification inférieur ou égal au niveau V.</p> <p>Le dispositif présente <b>un impact</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>sur l'emploi</b> : le taux de sorties vers l'emploi a atteint 72 % en 2006</li> <li>▪ <b>sur le niveau de qualification</b> : le taux d'obtention de qualification est de 86%, cette même année.</li> </ul>
Durabilité	<p>Le dispositif GEIQ tend à se développer; des outils de capitalisation sur les bonnes pratiques ont été récemment développés pour renforcer l'impact du dispositif (« boîte à outil » des bonnes pratiques de coopération entre GEIQ et missions locales éditée par le GEIQ en 2005).</p>
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels	<p>Le projet fait notamment ressortir <b>trois principaux enjeux en matière de sécurisation des parcours</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intérêt d'une mutualisation des parcours de formation via la réunion d'un collectif d'entreprises, qui permet le droit à l'erreur en cas d'échec au sein d'une entreprise, et qui favorise d'autre part l'enrichissement des parcours de qualification</li> <li>▪ La capacité du groupement à infléchir les stratégies d'utilisation des entreprises est une variable importante, à condition que la structure ait la capacité de se doter d'une expertise en gestion des ressources humaines susceptible d'être mutualisée</li> <li>▪ l'individualisation du parcours et le suivi du bénéficiaire qui comprend deux dimensions (sociale et professionnelle)</li> </ul>

<sup>9</sup> Informations extraites de « Les repères de l'AVISE » sur les GEIQ (Etat des lieux et enjeux), Mars 2006, actualisé en août 2007.

## Dispositif de formation « Trajectoire » (Conseil régional de Bretagne)

La conception et la mise en place du dispositif Trajectoire par le Conseil régional de Bretagne font suite à une série d'évaluations des dispositifs de formations préqualifiants et qualifiants du Conseil régional et notamment l'évaluation de son Dispositif Régional d'Insertion Professionnelle qui pointait :

- La difficulté d'organiser un réel parcours des jeunes entre les différentes prestations proposées
- Une articulation difficile entre les actions préqualifiantes et les formations qualifiantes
- Une faiblesse d'accès des bénéficiaires d'actions préqualifiantes au contrat d'apprentissage et de professionnalisation.
- La nécessité d'améliorer la gouvernance du dispositif.

Le dispositif « Trajectoire » vise à favoriser la continuité du parcours d'accès à l'emploi durable d'un individu à travers notamment « la résorption des temps morts d'un parcours par un accompagnement accru et permanent ».

Il concerne spécifiquement les publics qui entrent dans le dispositif de formation préqualifiante du Conseil régional (Dispositif Régional d'Insertion Professionnelle -DRIP-).

Il a pour objectif d'assurer une **continuité de leur parcours de formation préqualifiante** pour aboutir à une entrée en formation qualifiante ou à l'emploi, à travers une **articulation des prestations proposées par le DRIP**, à savoir :

- Prestation préparatoire à l'emploi : travail sur les codes sociaux, sur le comportement
- Prestation d'orientation professionnelle : travail sur le projet professionnel
- Prestation de pré-professionnalisation sectorielle : prise de contact avec un secteur professionnel, découverte et acquisition de premières compétences
- Prestation Amélioration de l'expression écrite et orale : acquisition de connaissances et compétences

Le dispositif est mis en œuvre à titre expérimental sur quatre pays bretons : Pontivy, Fougères, Cornouailles et Centre-Bretagne.

*Il n'est pas possible à l'heure actuelle d'apprécier les impacts du dispositif, mis en place récemment depuis septembre 2007. Notre analyse porte donc uniquement sur la mise en œuvre du dispositif.*

« Trajectoire » est une prestation incluse dans le dispositif DRIP. Toute personne qui entre dans le dispositif peut bénéficier de la prestation « Trajectoire » qui implique :

- L'élaboration d'un parcours de formation
- Un accompagnement renforcé du bénéficiaire

Pour mettre en œuvre cette prestation, le Conseil régional a choisi, dans le cadre d'une procédure d'appel d'offre, 3 organismes de formation chargés de mettre en œuvre la prestation et notamment la construction de 200 à 400 parcours de formation selon les territoires (un organisme a en charge deux territoires), ce qui correspond à peu près au nombre de bénéficiaires du DRIP l'année précédente.

Les organismes retenus et plus particulièrement les « référents Trajectoires » au sein de cet organisme ont les missions suivantes :

- Définir avec le jeune un parcours de formation adapté à ses besoins, qui prennent en compte l'ensemble de ceux-ci, qui intègrent des temps de travail.
- Assurer le suivi de son parcours.

Le jeune et son référent sont liés par un Contrat « Trajectoire » qui définit les objectifs poursuivis par le jeune.

Les partenaires associés au dispositif sont :

- Les missions locales et ALE qui jouent un rôle de prescripteurs et orientent le jeune vers le référent Trajectoire au sein de l'organisme de formation
- Les autres organismes de formation présents sur le territoire qui réalisent des prestations DRIP.

Le stagiaire est rémunéré tout au long de ses temps de formation dans le cadre du dispositif Trajectoire.

Cette nouvelle prestation donne lieu à une augmentation du budget du Conseil régional sur son dispositif préqualifiant.

Le suivi et l'évaluation de cette nouvelle prestation ont été prévues en amont : un organisme a été choisi par le Conseil régional pour évaluer chemin faisant les résultats produits par la mise en œuvre de parcours.

## Exemple d'un « traitement de ruptures » au sein d'une entreprise de confection en Nord Pas-de-Calais (ARACT Nord Pas de Calais)

En juin 2003, les deux co-dirigeants d'une PME de confection s'adressent à leur OPCA pour l'aide au montage d'un plan de formation. L'entreprise comprend plusieurs services parmi lesquels : un service commercial, un bureau d'études (stylistes), un atelier confection, un atelier coupe. A l'époque, les dirigeants anticipent la fermeture de leur atelier de confection comprenant 20 salariées en 2005 (en raison de l'arrivée à son terme de l'accord multifibres) et souhaitent accompagner ces salariées dans la poursuite de leurs parcours professionnels.

L'ARACT intervient alors au sein de l'entreprise pour réaliser un diagnostic de la situation et définir une stratégie d'actions, en vue de sécuriser le parcours professionnels des salariés de l'atelier de confection notamment.

Avant l'intervention de l'ARACT, dans le cadre de l'accord annuel des salaires, les dirigeants de l'entreprise et les représentants syndicaux ont inclus un alinéa relatif au développement de formations pour des projets individuels de reconversion qui vise plus particulièrement les salariées de l'atelier de confection. L'accord vise notamment à permettre à ces salariées d'être en mesure de quitter l'entreprise avant la fermeture de l'atelier de confection.

Le diagnostic réalisé par l'ARACT s'appuie sur des rencontres avec l'ensemble des salariés de l'entreprise : entretien collectif avec les membres du CE (7 représentants de salariés), entretiens avec les dirigeants, réunion avec les salariées de l'atelier de confection, et autres salariés de l'entreprise.

Suite à ce diagnostic et aux précisions apportées sur le calendrier de fermeture, les salariées se prononcent en faveur de l'intervention d'un organisme extérieur pour les aider à construire et mettre en œuvre un nouveau projet professionnel. Une cellule de mobilité est mise en place, financée par l'OPCA de branche.

Critère d'évaluation	Appréciation et justification
Qualité du dispositif de mise en œuvre	<p>Le succès de l'opération réside dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la <b>capacité des dirigeants à anticiper les évolutions de leur entreprise</b> et leur volontarisme pour favoriser la reconversion des salariées en amont de la fermeture de l'atelier : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ une des secrétaires de l'entreprise a géré les emplois du temps des salariées pour favoriser leur participation à des formations, stages...;</li> <li>○ les dirigeants ont retenu pour animer la cellule de mobilité un organisme choisi par les salariés (non spécialisé dans la reconversion de salariés)</li> <li>○ Les dirigeants ont mis en relation leurs salariées avec d'autres entreprises partenaires du territoire.</li> </ul> </li> <li>▪ un <b>partenariat efficace avec l'OPCA, plus particulièrement</b>. L'OPCA a accepté de financer la cellule de mobilité alors que ce type d'actions était un peu à la marge de ses critères de financement.</li> <li>▪ Une <b>implication des délégués syndicaux</b> : pour limiter les risques liés à la reconversion (possibilité de réintégrer l'entreprise si l'expérience de reconversion ne fonctionne pas), pour identifier un organisme animateur de la cellule de mobilité.</li> </ul>
Impact sur le traitement des ruptures	<p>Suite à la restitution du diagnostic réalisé par l'ARACT, un accord de CE a été signé précisant que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les salariées obtiendraient une prime de licenciement (les salariées avaient qu'elles ne partiraient pas en démissionnant et qu'elles souhaitaient obtenir une prime de licenciement),</li> <li>▪ les salariées pourraient réintégrer l'entreprise en cas d'échec dans leur période d'essai au sein du nouveau poste hors entreprise ou à la fin d'un CDD (les salariées avaient insisté sur la nécessité d'expérimenter de nouvelles fonctions pour être sûres de leur reconversion avant de quitter définitivement l'entreprise).</li> </ul> <p>La cellule de mobilité a été mise en place. Elle était mise à disposition des salariées volontaires : dans un premier temps, 8 salariées ont choisi de prendre part à la cellule de mobilité. Cette dernière était animée par un organisme choisi par les délégués syndicaux (organisme de formation de l'éducation permanente). Elle a consisté en 8 jours de travail autour du « capital compétences » des salariés et de leur projet professionnel.</p> <p>Les salariés ont ensuite mobilisé différents dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une salariée a réalisé une VAE financée par le FONGECIF, les autres ont fait un bilan de compétences</li> <li>▪ 4 salariées ont suivi des formations longues (contrat de qualification) sur des secteurs différents (conductrice de bus, monitrice d'atelier protégé) ; les autres ont choisi d'intégrer un emploi sans condition de qualification ouvrière de conditionnement, employée de pression, assistante de cantine).</li> </ul>
Durabilité	Suite à cette action, une seconde cellule de mobilité a été mise en place pour les salariées restant.
Enjeux et pistes de travail dégagés de ce cas pour renforcer la sécurisation des parcours	<p>Le projet fait ressortir <b>trois principaux facteurs de succès de la sécurisation des parcours</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une <b>anticipation forte de l'entreprise des évolutions</b> liées au contexte de la filière d'activité : les dirigeants avaient anticipé la fin des accords multifibres et leur incapacité à faire face à la concurrence asiatique sur le champ de la confection; cette anticipation a permis à l'entreprise de financer des primes de licenciement, de modifier son organisation interne pour permettre aux salariées concernées de</li> </ul>

professionnels	<p>suivre les formations qu'elles souhaitaient...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>une information des salariés des évolutions de l'entreprise suffisamment tôt</b>, afin de leur permettre d'anticiper et de préparer ces changements : les salariées soulignent que l'anticipation et l'accompagnement reçu leur a « permis de choisir leur nouveau métier » et non de « prendre n'importe quels petits boulots »</li><li>▪ un <b>accompagnement des salariées pour les aider à aller vers d'autres métiers</b> : l'accompagnement a notamment consisté à lever les freins psychologiques des salariées qui redoutaient les autres milieux professionnels.</li></ul>
----------------	--