Conférences, tables rondes, ateliers, stands, toutes les formules ont été mobilisées pour favoriser les échanges entre les 400 participants de l'Université d'hiver de la formation professionnelle qui s'est tenue à Arles du 23 au 25 janvier. Co-organisée par le Centre Inffo, la DGEFP, l'InterCarif-Oref et l'InterMife, cette dixième édition, dont l'animation générale était assurée par Françoise Gérard, directrice de la production et des partenariats au Centre Inffo, a été à la hauteur des rencontres précédentes : elle a permis à chacun d'alimenter sa réflexion par la densité des analyses et des pratiques présentées. En marge de l'Université, des réunions de plusieurs réseaux se sont déroulées : InterCarif-Oref, Fongecif, Dom-Tom.

10e Université d'hiver de la formation professionnelle

Rendre la formation plus efficace

Dernières réflexions avant réforme

Lors de la clôture de l'Université, Isabelle Eynaud-Chevalier, chef de service des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle à la DGEFP, a défini les grands axes de la réforme à venir (voir page 17). Les autres co-organisateurs ont tiré les principaux enseignements de la manifestation.

Dossier réalisé par Patricia Gautier-Moulin

Lors de son allocution le 25 janvier, **Patrick Kessel**, directeur du **Centre Inffo**, souligne la forte implication de tous, qui s'est concrétisée par la richesse et la densité des échanges. Au cœur de l'actualité, cette manifestation a permis aux participants de bénéficier "en avant-première" des différentes positions qui seront défendues par les **acteurs clefs** (État, Régions, partenaires sociaux) lors des discussions qui vont s'engager sur la prochaine réforme de la formation. Cette Université, souligne-t-il, a aussi permis au Centre Inffo de lancer de **nouveaux partenariats** pour que l'information qu'il dispense *"réponde encore mieux aux besoins de tous les acteurs"* et *"valorise les innovations développées dans ces réseaux"*.

Au nom de l'**InterCarif-Oref**, **Sandrine Poittevin** livre trois pistes de travail pour le réseau, au regard des débats de cette Université. Tout d'abord, en référence aux propos sur la complexité de la formation professionnelle, elle propose de travailler à une meilleure **lisibilité de l'offre** de services du réseau, notamment envers une cible nouvelle : le **grand public**, au travers des lieux d'accueil que sont les Maisons de l'emploi, les Points emploi, les Maisons de pays, les Cités des métiers, etc.

Deuxième point, elle estime nécessaire d'**accompagner les organismes de formation** dans leurs relations avec l'entreprise. Enfin, en lien avec les politiques nationales et régionales emploi-formation, il lui semble important de développer une **animation qualitative des territoires**, à travers la production et la mise à disposition d'outils prospectifs sur la relation emploi-formation, et la mise en synergie des acteurs locaux autour de services partagés et co-construits pour le grand public.

Quant à **Gaston Paravy** qui intervenait au nom de l'**InterMife**, il a fait part de son souci, qu'il souhaite partager, de préserver une vision humaniste de la formation, en veillant à ce que la personne soit bien au cœur du processus. ■

Gaston Paravy (InterMife), Hervé Schiavetti (maire d'Arles et conseiller général des Bouches-du-Rhône), Patrick Kessel (Centre Inffo), Pierre Le Douaron (DGEFP), Guy Sapin (InterCarif-Oref), Pascale Gérard (Conseil régional Paca)

"Un foisonnement d'idées et d'initiatives"

Nouvelles approches ou questions de fond, Michel Théry, responsable du département "Production et usages de la formation continue" au Céreq, grand témoin de l'Université, dresse un panorama des échanges. Il relève des inflexions notables dans l'évolution des thèmes abordés au cours de dix Universités d'hiver qui se sont déroulées depuis 1989. La principale lui semble *"l'importance accordée à ce qui se passe dans les entreprises"*, avec, par exemple, le cas des seniors. Au chapitre des nouveautés, Michel Théry retient le contrat de transition professionnelle, dont les premiers éléments de bilan sont encourageants. Au titre des permanences, il note la question du guichet unique, la défaillance de l'articulation formation initiale et formation continue, et la FOAD, qui devient désormais non plus un dispositif spécifique, mais intégré dans les pédagogies de la formation continue. Enfin, *"un foisonnement d'idées et d'initiatives"* continue à caractériser cette Université.

Vous avez dit “réforme”... pourquoi ? comment ?

Le 25 janvier, Jean-Philippe Cépède, directeur du département Juridique-Observatoire du Centre Inffo, a animé la table ronde consacrée à ce thème, avec pour intervenants des représentants de l'État, des partenaires sociaux et des Régions.

Jean-Claude Carle

Le sénateur **Jean-Claude Carle**, président de la Mission sénatoriale sur la formation, se réjouit que le gouvernement engage la réforme de la formation et que soient déjà fixés *“un calendrier, une méthode et les grands axes”* (voir page 17). S'il n'attend pas que toutes les propositions de la Mission soient retenues par le groupe de travail, ce qui lui semble essentiel est de sortir du *statu quo*.

Pour **Jean-Luc Gueudet**, secrétaire confédéral CFDT, chargé de la formation professionnelle, *“il serait contreproductif de remettre en cause l'ensemble des dispositifs mis en place par l'Ani du 5 décembre 2003. Ni les partenaires sociaux, ni les praticiens ne le souhaitent et les salariés eux-mêmes ne s'y retrouveraient pas”*. Cependant, ceux-ci peuvent être adaptés, estime-t-il, en particulier sur des points comme le bilan d'étape ou l'encouragement à la formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. *Jean-Pierre Faucheux*, président de l'Opca Banque (CFTC), considère, lui, que l'Ani a peut-être besoin d'être *“toiletté”*, mais que c'est déjà un bon accord qui a permis des avancées.

Jean-Luc Gueudet

Le groupe de travail pourra s'appuyer sur le rapport de la Mission sénatoriale, et aussi s'alimenter avec les propositions de la DGEFP devant le Conseil d'orientation pour l'emploi (groupe de travail sur la formation), ou encore avec celles du rapport Attali, considère **Francis Da Costa**, président de la Commission éducation-formation du Medef. Il rappelle aussi que l'Ani a rénové la formation professionnelle tout au long de la vie, et estime que *“le concept de professionnalisation, doit peu à peu remplacer et dépasser la simple notion de formation, qu'il considère comme trop réductrice. Cette **professionnalisation** doit se développer, qu'il s'agisse des individus, des entreprises, des secteurs d'activité ou des organismes de formation”*.

Francis Da Costa

L'Ani de 2003 a ouvert une porte au droit à la formation avec le **Dif**, rappelle **Laurence Martin**, conseillère technique CGT-FO chargée de la formation. Celui du 21 janvier dernier sur la modernisation du marché du travail généralise sa transférabilité, ce que revendiquait FO. D'autres points de cet accord devront être précisés dans de prochaines négociations, comme la clarification de la **sécurisation** des parcours, la possibilité *Suite p. 18* ▶

Financement de la formation : débat sur la suppression du 0,9 % et le regroupement des Opca

La suppression du 0,9 % et le regroupement des Opca, deux points qui seront certainement très discutés dans le groupe tripartite sur la réforme de la formation, ont été abordés le 25 janvier.

“Supprimer le 0,9 %, c'est lâcher la proie pour l'ombre”, estime **Djamel Teskouk**, conseiller confédéral CGT, responsable du secteur formation. La CGT ne croit pas que c'est *“en diminuant les dépenses consacrées à la formation* (que les salariés) *seront mieux formés”*. Il pense qu'il existe une aspiration vers des démarches individuelles, mais dans le cas de la formation, le salarié serait **seul face à l'employeur**.

Pour le Medef, il faut distinguer l'obligation légale au titre du plan (0,9 %) de l'obligation d'établir un plan de formation. *“Une éventuelle suppression du 0,9 % ne saurait être la contrepartie de l'instauration d'un compte épargne formation,* affirme **Francis Da Costa** (Medef), *car cela signifierait que les actions du plan sont inutiles, ce qui bien entendu n'est pas le cas.”* L'UPA et la CGPME sont également très attachées au 0,9 %, souligne-t-il.

Jean-Luc Gueudet (CFDT), exprime *“des doutes sur la suppression du 0,9 %. Nous ne voyons pas comment cette suppression inverserait la tendance qui consiste à ne pas former les moins qualifiés”*. Pour le sénateur **Jean-Claude Carle**, il ne s'agit pas de supprimer le 0,9 %, mais de remédier au constat que *“les chefs d'entreprise **préfèrent payer** – c'est-à-dire s'acquitter de leur obligation de contribution à la formation – plutôt que former, et ceci,* affirme-t-il, *est encore plus vrai pour les entreprises de moins de 10 salariés”*.

Sur le **regroupement des Opca**, Francis Da Costa (Medef) fait référence à la réflexion que les partenaires sociaux et la DGEFP poursuivent sur les missions des Opca. L'Igas, rappelle-t-il, doit également formuler très prochainement des propositions. Il se déclare plutôt favorable à un regroupement des Opca, sous réserve *“de favoriser les complémentarités et de prendre en compte les politiques de branche, y compris dans leur articulation territoriale”*. ■

Le groupe de travail tripartite fixera les objectifs de la réforme au printemps

Le 25 janvier à Arles, Isabelle Eynaud-Chevalier, s'exprimant au nom de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, a présenté les quatre "axes de réflexion" du groupe de travail tripartite sur la réforme de la formation.

"Le groupe de travail sur la formation professionnelle continue réunissant l'État, les partenaires sociaux et les Régions (...) fixera les objectifs et devra dégager des premières orientations au printemps", a annoncé **Isabelle Eynaud-Chevalier**, chef de service des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle à la **DGEFP**, s'exprimant au nom de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, en conclusion de la 10e Université d'hiver de la formation professionnelle, le 25 janvier à Arles.

Elle a précisé que ce groupe de travail tripartite serait une *"émanation du groupe de travail formation"* installé au Conseil d'orientation pour l'emploi en novembre. Il fixera donc les objectifs et *"devra dégager les premières orientations"*, mais ne sera pas missionné pour établir un diagnostic – déjà établi par la mission sénatoriale, et confirmé par le rapport du Conseil économique et social.

Le groupe, qui *"associera l'ensemble des acteurs"*, organisera la réflexion autour de quatre axes.

Premier axe : la construction et l'actualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle

Rappelant que les personnes ne peuvent faire valoir leur projet de formation en dehors de leur statut, et les garanties sur la qualité de l'organisme de formation n'existant pas, Isabelle Eynaud-Chevalier a indiqué que la question centrale était celle de *"l'organisation d'un accès aux différentes prestations du développement et de la reconnaissance des compétences, selon une logique de besoins et de parcours, et non plus de statut"*. Il faudra améliorer le Dif pour que les salariés puissent *"disposer de formations de courte durée leur permettant d'actualiser leurs compétences professionnelles* [par ailleurs] *étudier les conditions (financières notamment) afin de mettre en place un compte épargne formation"*. L'accord sur la modernisation du marché du travail conclu le 11 janvier 2008 prévoyant la portabilité des droits à la formation professionnelle allant *"d'ores et déjà dans ce sens"*.

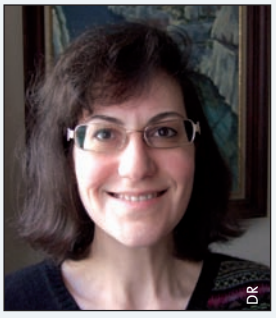
Deuxième axe : l'optimisation des financements et des circuits de financement de la formation professionnelle

Isabelle Eynaud-Chevalier a rappelé que les modes de financement étaient "excessivement complexes et cloisonnés entre les acteurs et les dispositifs et estimé que les Opca exerçaient un rôle *"désormais stratégique qui doit être réaffirmé, tout en remédiant à certaines critiques formulées à leur encontre* [ils doivent] *davantage mobiliser les outils à leur disposition (mutualisation des fonds, bilans de compétences, VAE, périodes de professionnalisation, etc.)"*. La DGEFP, a-t-elle déclaré, souhaite le renforcement des modes de collaboration entre les pouvoirs publics et les organismes collecteurs en s'inspirant des engagements de développement de l'emploi et des compétences (Edec) qui favorisent le *"développement de réflexes collectifs d'anticipation des effets des mutations économiques sur les emplois et les compétences et la recherche de résultats tangibles"*. Dans ce cadre, la mobilité professionnelle des salariés constitue *"un objectif aussi important que la formation, car c'est la mobilité qui stimule l'appétence pour la formation"*, a-t-elle ajouté. Il faut donc que les Opca développent leurs services de proximité pour sensibiliser les chefs d'entreprise (notamment des PME) et leurs salariés au développement des compétences.

Isabelle Eynaud-Chevalier a également fait part de la nécessité pour la future organisation d'aller *"au-delà de la logique de branche"*, pour assurer une véritable sécurisation des parcours et encourager la mobilité professionnelle. Cela doit inciter les Opca à *"dépasser leurs spécificités et identifier des problématiques communes"* et des regroupements *"ambitieux"* d'Opca par familles ou par seuils de collecte *"pourraient être envisagés"*, après consultation des partenaires sociaux.

Troisième axe : le renforcement de la logique territoriale du système de formation professionnelle

La question centrale étant de savoir *"comment articuler les actuelles logiques sectorielles de branche avec des logiques de territoires (régionales) afin de mieux répondre aux besoins des territoires, des entreprises et des individus"*, la représentante de la DGEFP a noté qu'un *"consensus"* existe pour dire que l'articulation *"devrait s'opérer au niveau régional"*. Elle a rappelé que chacun avait son rôle : la Région *"qui détient une compétence de droit commun dans le domaine de la formation"*, les partenaires sociaux et l'État, *"garant d'un cadre national de cohérence (...), créateur de normes et régulateur de l'ensemble du système"*.


DR

Isabelle Eynaud-Chevalier

Quatrième axe : l'accès des PME et TPE et de leurs salariés à la formation professionnelle

Leurs difficultés d'accès étant un problème récurrent non résolu, il s'agirait de *"développer véritablement un conseil de proximité auprès des TPE"*.

Isabelle Eynaud-Chevalier a cité la réalisation du portail national de l'orientation et de la formation qui *"constitue désormais une référence nationale"* comme étant *"unique, puisqu'il a été commandité et financé par l'État, les partenaires sociaux et les Régions"*. Elle a appelé les acteurs de la formation, comme elle l'a fait auprès des acteurs publics, à contribuer à le faire connaître. Elle a également, au nom de Christine Lagarde, remercié *"très vivement"* Gabriel Mignot, président du Centre Inffo, qui n'a pas souhaité que son mandat soit renouvelé, *"pour son implication personnelle"*. ■

Suite de la p. 17 ▶ pour le salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de son évolution professionnelle, ou encore la périodicité du bilan d'étape professionnel. Celui-ci présente déjà des avantages importants, estime-t-elle, car *"il est prospectif et obligatoire, quelle que soit la taille de l'entreprise"*. **Pascale Gérard**, conseillère régionale de Paca, déléguée à la formation continue et professionnelle et présidente de la Commission formation continue et apprentissage de l'Association des Régions de France, se déclare, au nom de l'ARF, satisfaite *"que les **Régions** participent au groupe de travail"*.

DR

Dominique Balmary

Dominique Balmary, président du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV), estime, quant à lui, que le débat sur le diagnostic n'est pas tout à fait complet. Au cours de leurs travaux, les Commissions des comptes et de l'évaluation du CNFPTLV ont identifié plusieurs difficultés. *"Pour **évaluer**, explique-t-il, il faut des indicateurs et des outils statistiques. Par exemple, les commissions doivent construire des données régionales sur les dépenses des entreprises qui ne sont pas disponibles actuellement"*. En outre, il relève la **contradiction** entre les discours actuels qui demandent que la formation s'adresse à certaines catégories prioritaires (jeunes, seniors, TPE, etc.), alors que, dans le même temps, est évoquée la création d'un compte épargne formation général. *"Mais pour cela, il faudrait doubler les 26 milliards de la formation. D'où la nécessité de définir des priorités."* Et Dominique Balmary estime que *"si le groupe tripartite sur la réforme pouvait établir un socle de priorités partagées, il serait plus facile de les transformer en objectifs régionaux"*. ■

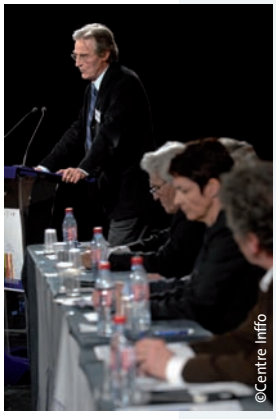
©Centre Inffo

Pascale Gérard

Réforme de la formation : "gouvernance" et PRDF en question

La "gouvernance" de la formation a occupé une partie importante des échanges entre représentants des Régions, des partenaires sociaux et de l'État.

Pascale Gérard (Conseil régional Paca) s'inquiète des propos d'Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé des entreprises, qui dans sa réponse à Jean-Claude Carle le 22 janvier au Sénat (voir *Inffo Flash* n° 717, p. 3), a indiqué que *"l'**articulation** entre les différentes institutions intervenant dans le domaine de la formation professionnelle devrait se faire à l'échelon régional"*, sans clairement exprimer, relève-t-elle, *"que ce sont bien les **Conseils régionaux** qui piloteront les politiques régionales de formation"*. Et d'affirmer : *"L'employabilité ne doit pas être rattachée à la seule responsabilité de la personne mais à une responsabilité collective."* **Jean-Robert Louis**, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP, précise le rôle de l'État dans cette "gouvernance" de la formation. Il cite notamment *"la conception des politiques, la création de normes, le contrôle et la régulation"*.


©Centre Inffo

PRDF prescriptif ?

Les avis divergent sur le caractère prescriptif du PRDF, qui a été préconisé par la Mission sénatoriale. Jean-Claude Carle, président de cette Mission, précise qu'il n'emploie plus le terme prescriptif, mais insiste surtout sur la valeur d'engagement de chaque signataire. Il rappelle que les PRDF *"définissent un cadre, mais laissent le choix des outils"*, et pense qu'*"ils doivent intégrer le monde socio-économique pour croiser dimension territoriale et branche professionnelle"*. Le Medef, par la voix de Francis Da Costa, annonce *"qu'il n'est pas favorable à un PRDF prescriptif – révisable annuellement – qui risquerait de bloquer toute réactivité"*. Pascale Gérard, présidente de la Commission formation continue-apprentissage de l'ARF, se prononce pour sa part en faveur d'un PRDF prescriptif et opposable, avec l'intégration des partenaires sociaux et de l'État, notamment de l'Éducation nationale dans les signataires.

L'État, précise-t-il, est le **gardien de l'intérêt général** à moyen et long terme, et souhaite *"favoriser le dialogue des partenaires sociaux avec les Régions et un renforcement de la logique territoriale : il faut travailler au plus près des publics et, en même temps, développer les outils de prospective en général et ceux de la prospective des territoires en particulier"*. L'organisation de l'accès aux différentes prestations doit obéir à une logique de besoin par rapport à un parcours professionnel, et non à une logique de statut, souligne Jean-Robert Louis, qui poursuit : *"L'appétence à la formation ne se décrète pas, elle doit être accompagnée. Pour développer l'appétence, pour faciliter le conseil en évolution professionnelle, il faut aussi s'assurer de la qualité de l'offre"*. ■

La formation, bien d'intérêt général en mal de communication

Caroline Clouet, associée du cabinet I&E[1], a fourni différentes pistes pour mieux communiquer sur la formation auprès du grand public et des professionnels, lors de son intervention, le 25 janvier.

Caroline Clouet définit d'abord les principaux obstacles à une communication efficace sur la formation, en commençant par ceux qui relèvent du registre collectif, citant notamment sa complexité, sa perception comme **"manne financière"**. Côté individuel, elle signale comme freins la complexité toujours, la méconnaissance de ses droits par le grand public et le fait que la formation soit souvent **associée à l'échec** professionnel ou au chômage. Et la liste des obstacles n'est pas close. Caroline Clouet estime que la formation semble s'inscrire davantage dans un **marché d'offre** que dans un marché de demande. Elle note un décalage entre sa démographie (adultes salariés, chômeurs) et la visibilité d'une demande dans l'espace public. *"Entend-on s'exprimer un désir de formation ?"*, s'interroge-t-elle. Autre point relevé, où sont passés les utilisateurs finaux ? Leur parole est confisquée par les corps intermédiaires : on entend surtout l'État, les employeurs, les partenaires sociaux et demain les Régions parler de la formation. Alors, que faire ? Il faut apprivoiser la complexité. Une communication performante obéit à plusieurs **règles**. Elle doit dépasser les conflits d'intérêt et les contradictions ; rompre l'isolement ; épouser la logique de l'opinion. Il faut analyser, recommande Caroline Clouet, comment la formation s'inscrit dans les préoccupations des Français, qui sont liées principalement au pouvoir d'achat, à la santé, au travail, à la sécurité. La communication doit épouser l'agenda politique, la demande des médias, la réalité économique et sociale.

Caroline Clouet

En conclusion, Caroline Clouet considère qu'une communication performante sur la formation professionnelle est possible... mais avec une volonté politique, et en remettant l'usager et les bénéfices au centre de la vision et du discours. ■

[1] www.i-e.fr

Formation : d'un système fermé à un système ouvert

Lors de sa conférence inaugurale, François-Marie Gerard, directeur adjoint du Bief (Bureau en ingénierie et éducation) de Louvain (Belgique), a proposé une "modélisation" du système de formation.

La conception de la formation continue professionnelle a fortement évolué, estime-t-il, passant d'un système fermé (on forme pour former) à un système ouvert à son environnement (on forme pour répondre aux besoins de la société et de ses membres, on forme pour investir). Et il propose une modélisation de la formation continue, à partir de quatre aspects complémentaires qui répondent aux quatre questions fondamentales suivantes. *"**Pourquoi** la formation continue ?"* Ce sont ses différentes fonctions : professionnalisation ; adaptation professionnelle ; engagement professionnel ; régulation socioprofessionnelle. ***"Comment ?"*** La réponse correspond à deux logiques d'organisation du système, centralisatrice ou décentralisatrice. ***"Avec qui ?"***, c'est-à-dire les différentes postures qu'on adopte dans le système de formation ou, en relation avec le type d'institution impliquée dans ce système : celle de formation, de production, d'analyse, de gestion. Enfin, ***"sur quelle base ?"*** Il s'agit des référents sur lesquels on s'appuie pour élaborer le système et les actions de formation ou l'analyse des besoins comme, par exemple, les référentiels de compétences.

Les caractéristiques de chacun de ces aspects entraînent des implications concrètes : lieux de formation, méthodes, accompagnement, analyse des besoins, évaluation du système, communication, gestion de l'offre et de la demande, etc. L'efficacité de la formation n'aura pas le même sens selon qu'on se positionne dans l'une ou l'autre des modalités des différentes dimensions. ■

"L'efficacité est-elle soluble dans la formation ?"

Le concept d'efficacité est complexe, souligne François-Marie Gerard : *"L'efficacité est-elle à ce point soluble dans la formation qu'on ne la voit pas vraiment quand on observe un système de formation, à la manière d'un sucre dissous dans le café ? Certes, on ne le voit plus, mais le café est sucré..."* "Soluble", précise-t-il, ne signifie pas seulement *"qui peut être dissous"*, mais aussi *"qui peut être résolu"*.

François-Marie Gerard

Si l'efficacité d'un système apparaît nécessaire à tous, elle sera comprise avec des accents très différents en fonction de la perception de ce système. *"Quand certains se préoccuperont surtout de savoir si le système fonctionne bien, d'autres accorderont toute leur énergie à faire en sorte que le système soit pertinent et réponde aux besoins réels de l'organisation"*, constate François-Marie Gerard. D'autres facteurs interviennent encore : les participants adhèrent-ils aux objectifs de la formation ? Approuvent-ils les moyens proposés pour atteindre les objectifs ? Ces moyens sont-ils les plus cohérents ? Et bien d'autres questions encore qui peuvent influencer directement ou indirectement l'efficacité des actions. *"Il serait vain pour un système de formation de vouloir être efficace dans toutes les dimensions."* Il considère *"qu'être efficace, c'est aussi **faire des choix, se donner des priorités. Il s'agit de rendre l'efficacité un peu moins soluble pour la rendre plus cohérente et plus visible, plus orientée vers des objectifs clarifiés et partagés par tous les acteurs de la formation"*.**

François-Marie Gerard a conclu en citant un proverbe berbère : *"Si tu ne sais pas où tu veux aller, tu risques de mettre du temps pour y arriver !"*

Formation : comment s'instaure le débat employeurs-salariés ?

Comment motiver les salariés à construire et améliorer leurs compétences ? L'entreprise joue-t-elle le jeu et satisfait-elle à son obligation de les former ? C'est sur ce thème que Maryline Gesbert a animé une table-ronde le 24 février.

Qui informe les salariés de l'offre de formation qui leur est accessible ? Selon les premiers résultats de l'enquête européenne *Continuing vocational survey* (CVTS)[1] présentée par **Agnès Checcaglini**, du Céreq, c'est la hiérarchie qui transmet l'information sur une formation spécifique dans 66 % des entreprises. *"Le premier vecteur de l'information, c'est le management de proximité, il a un rôle essentiel"*, confirme **Laurent Caniard**, directeur des ressources humaines de Vinci. *"Il faut donc qu'il soit lui-même informé, et même formé."* Dans son entreprise, un module d'autoformation porté sur un CD-Rom interactif de 45 minutes lui permet de maîtriser les dispositifs. Pour le chef d'entreprise lui-même, la formation n'est pas *"une entrée spontanée"*, estime **Alain Druelles**, chef du département Formation professionnelle continue du Medef. C'est en les questionnant sur leurs problématiques qu'ils sont amenés à la formation par leurs organisations professionnelles ou leur Opca. Point de vue partagé par **Marie-Christine Soroko**, déléguée générale de la Fédération française de la formation professionnelle (FFP) : *"L'individu se fiche des dispositifs, il veut savoir à quoi cela va lui servir."*

Laurent Caniard

Maryline Gesbert

Agnès Checcaglini

Alain Druelles

Jean de Suzzoni

Concrètement sur le terrain, comment s'instaure le débat entre les salariés et les employeurs ? Avec certes des différences selon la taille de l'entreprise. Agnès Checcaglini note que *"plus de la moitié des entreprises de moins de 50 salariés ne conduisent jamais d'**entretiens** structurés de leur personnel pour identifier leurs besoins de formation, contre 14 % des entreprises de plus de 250 salariés"*. Si, pendant l'entretien, sont abordés les souhaits des salariés (86 %), les objectifs individuels (64 %), les informations sur le déroulement de carrière et l'accès à la formation (64 %) et les conditions d'une formation hors temps de travail (23 %), c'est un *"constat en demi-teinte, car il y a une utilisation très partielle des outils"*. Pas étonnant, pour **Jean de Suzzoni**, représentant confédéral de la CFE-CGC : *"Sécurisation des parcours, flexisécurité : ça ne veut pas dire grand-chose pour le salarié."* Les préoccupations des entreprises et du salarié ne sont pas les mêmes. Il estime qu'il ne faut pas considérer la formation comme un outil au service de l'entreprise, mais comme un **investissement**. *"Je ne sais pas si on peut motiver quelqu'un pour qu'il se forme, mais je sais comment on le démotive. Faites du retour en reconnaissance !"*, conseille-t-il aux employeurs. Mais au nom de la Confédération générale des Scop, **Marc Olénine** considère *"l'implication des salariés comme essentielle"* dans le développement de leurs compétences.

D'autre part, Alain Druelles alerte : *"Attention qu'il n'y ait **pas une obligation** de se former !"* Il estime que les entreprises ont plus d'un outil pour analyser les besoins, mais que la réponse des organismes de formation n'est pas assez imaginative sur le plan pédagogique. Ce à quoi Marie-Christine Soroko oppose le **caractère proactif** des réponses de l'offre de formation, tout en regrettant que *"ni l'entreprise, ni le salarié ne mesurent les résultats"*.

Justement, 45 % des entreprises de moins de 50 salariés et 23 % de celles de plus de 250 salariés n'évaluent jamais l'acquisition des compétences de leurs salariés. Laurent Caniard trouve en effet très difficile d'isoler la part de la formation dans les **résultats** de l'entreprise, même s'il en évalue certaines ponctuellement. Jean de Suzzoni se demande finalement ce qui doit être apprécié : *"Je ne sais pas faire, puisque tout se tient. En tous les cas, il faudrait au moins **évaluer** la pertinence, les acquis et les transferts"*, suggère-t-il. Abondant dans son sens sur la nécessité de cerner ce qu'il faut analyser, Marie-Christine Soroko constate que la culture de l'évaluation n'est pas française et qu'il reste *"des marges de progrès certaines !"*

Marie-Christine Soroko

Marc Olénine

Béatrice Delamer

1 CVTS3 : Enquête sur la formation professionnelle continue financée par les entreprises européennes en 2005 à destination de leurs personnels. Pilotée par la Commission européenne et Eurostat, elle comprend un volet français précisément sur l'Ani.

Sécurisation des parcours et territoires : tous pour un, un pour tous

***"Tout le monde est d'accord avec ce* « Tous pour un, un pour tous »*, mais comment faire ?"*, a interrogé Jacques Bahry, en introduction des débats de la table ronde animée par Régis Roussel (Centre Inffo), le 24 janvier.**

Jacques Bahry

Paradoxalement, la première partie des débats a été consacrée plutôt à définir la notion d'insécurité. Pour **Marie-Laure Meyer**, conseillère régionale d'Île-de-France, l'insécurité ne concerne pas seulement la formation, mais englobe aussi la sphère professionnelle, les conditions de vie, de logement, etc. **Jean-Claude Tricoche**, secrétaire national de l'Unsa, estime quant à lui que l'insécurité s'explique surtout parce que la plupart des droits sont attachés au contrat de travail. Et que ceci est toujours vrai, même si les syndicats se sont "attaqués" au problème. Et de citer en exemple leur action pour ne pas accepter n'importe quel type de flexibilité (certaines étant justifiées économiquement et d'autres jugées inacceptables), ou encore leur volonté de développer les compétences des salariés, notamment par la formation, pour assurer leur maintien dans l'emploi. Pour **René Bagorski**, conseiller confédéral CGT, parler de sécurité professionnelle, c'est *ipso facto* reconnaître l'existence de l'insécurité. Il regrette que celle-ci soit pratiquement toujours évoquée par rapport aux salariés, car *"elle concerne aussi des millions d'individus hors de l'entreprise"*. Pour **Olivier Las Vergnas**, directeur de la Cité des métiers à Paris, au-delà des raisons de l'insécurité, la vraie question à se poser est : *"Qu'est-ce que l'individu peut faire de son sentiment d'insécurité, à qui peut-il s'adresser ?"* Deuxième point abordé à cette table ronde : quelle articulation branche-territoire et, en premier lieu, quelle coordination des partenaires sociaux à l'échelon régional ? **Daniel Jamme**, secrétaire général de l'union régionale CFDT Basse-Normandie, déplore qu'*"il existe une vraie difficulté des partenaires sociaux à être cohérents sur un territoire"*. Ils sont certes présents à l'échelon régional, mais en ordre dispersé, dans les Opca, les Opacif, les Assedic, etc. Il regrette beaucoup que les **Copire** (Commissions paritaires interprofessionnelles régionales), qui fonctionnent souvent *"au ralenti"*, ne soient pas les lieux privilégiés de coordination des partenaires sociaux régionaux. Il considère que ceux-ci devraient se concerter au sein de ces instances pour définir leurs grandes orientations régionales qui seraient ensuite portées par les représentants syndicaux dans les différentes structures. **Alain Druelles**, chef du service formation professionnelle continue au Medef, ne partage pas cette analyse. Cependant, il accorde une place très importante aux Copire, qui *"peuvent contribuer à donner beaucoup de liant à l'ensemble du système paritaire"*, et prévoit qu'*"un des objectifs de la prochaine négociation sur la formation sera en partie de créer les conditions de cette coordination"*. René Bagorski explique que, pour la CGT, les Copire doivent jouer le rôle d'instances de concertation et ce qui lui paraît le plus important est *"un lieu où seraient mis en synergie l'ensemble des moyens"*. Jean-Claude Tricoche constate *"qu'il n'existe pas en France de tradition de la* ***négociation collective territoriale*** *chez les partenaires sociaux"*. Et il cite les travaux de la Commission évaluation du CNFPTLV sur les contrats d'objectifs territoriaux, qui illustrent *"l'incapacité du système à articuler branche et territoire"*, et qui révèlent que les acteurs sociaux ne se sont pas outillés en conséquence sur les territoires. Il considère qu'il faut un pilote sur les politiques territoriales.

Marie-Laure Meyer

Jean-Claude Tricoche

René Bagorski

Olivier Las Vergnas

Et le rôle de l'État dans cette configuration régionale ? **Roger Moncharmont**, DRTEFP délégué en région Paca, estime que, sans nier bien sûr leur importance, ni celle de l'échelon infrarégional, il ne faut pas *"survaloriser les territoires qui ont une cohérence nationale"*. Et pour prendre en compte la sécurisation des parcours, il plaide notamment pour un ajustement local des missions de l'État, la permanence d'un service public de proximité, l'aptitude des entreprises à travailler en réseau et l'existence de ressources, d'une expertise sur les territoires.

Régis Roussel

Roger Moncharmont

Enfin, **Yves Obré**, secrétaire permanent du CCREFP (Comité de coordination régionale pour l'emploi et la formation professionnelle) a apporté une note d'optimisme. *"Les différentes instances du Nord-Pas-de-Calais ont développé des modalités de coopération efficaces pour éviter ou gérer les ruptures de parcours professionnels, (nombreux licenciements, taux d'illettrisme particulièrement élevé"*, se félicite-t-il. Le CCREFP fonctionne bien et travaille en partenariat avec toutes les autres instances publiques et privées (Copire, Carif, Anact, CCI, etc.). Ces coopérations – où chacun garde son identité propre – ont permis de mettre en place, par exemple, une conférence des financeurs et les travaux du CCREFP (VAE, alternance, illettrisme, etc.) ont été pris en compte dans le schéma régional des formations. Et de conclure : *"Ce n'est pas facile mais des possibilités de travail conjoint existent."* ■

Yves Obré

Commande publique : fardeau ou aiguillon ?

L'usage du Code des marchés publics (CMP) a été étendu à la formation professionnelle en 2001. Comment cette contrainte juridique pèse-t-elle sur la commande de formation ? Réponses en atelier.

Joseph Gauter

De nombreux points doivent être clarifiés, explique **Joseph Gauter**, professeur à Agrocampus Rennes (ministère de l'Agriculture). Comment ajuster la taille des lots pour éviter que des organismes ne puissent répondre, parce que non dimensionnés ou ne trouvant pas de cotraitants pour répondre à cette échelle ? Peut-il y avoir, du fait de l'allotissement, disparition d'organismes ? Ne va-t-on pas vers une uniformisation, voire une standardisation des formations, en réponse à des cahiers des charges trop stricts ou normalisés, empêchant l'expérimentation de nouvelles formations ?

Marie-Josée Bigard, de la direction générale de l'ANPE et rapporteure de l'atelier, indique qu'une expérience en Haute-Normandie a mis en évidence une utilisation du CMP au service de l'achat de formation du programme régional. *"L'intérêt majeur de la Région est le bénéfice apporté au public et non le maintien artificiel d'organismes fragilisés"*, précise **Denis Hébert**, directeur adjoint FPA au **Conseil régional de Haute-Normandie**. Depuis la mise en place du CMP, la Région a noté *"un progrès significatif de la qualité des prestations, ainsi qu'en termes de professionnalisation des équipes de la région et des organismes soumissionnant"*. Et il ajoute que *"la qualité des prestations a été retenue comme critère dominant (70 %) au regard du prix"*. Différentes conditions peuvent être identifiées pour un bon fonctionnement du CMP. Les partenaires doivent pouvoir être associés **en amont**, avant la sortie du cahier des charges, tout en évitant tout risque juridique de favoritisme. Il faut s'occuper en premier lieu des **bénéficiaires**, c'est-à-dire s'assurer qu'ils aient des prestataires de qualité. Le **nombre d'appels d'offres**, par le jeu de l'attribution de marchés pluriannuels ou par des effets de taille, doit être limité. Il faut veiller à préserver la variété du paysage des organismes de formation.

Plusieurs participants souhaitent une instance de **régulation** de l'achat public de formation, à l'échelon local - ou alors une "gouvernance" commune. Par exemple, ils estiment que les Conseils régionaux ayant une politique d'achat et l'ANPE la sienne, un rapprochement entre les deux serait utile. Autre problème soulevé : comment tenir compte dans l'appréciation des offres, des organismes qui reçoivent des subventions locales en fonctionnant sur des fonds publics, comme l'Afpa ? Mais une autre suggestion, à l'encontre de celle-ci, propose que le Conseil régional conserve ou crée en interne une équipe ayant les moyens et la capacité de vérifier la qualité des prestations délivrées. Par exemple, en intégrant des personnels Afpa. ■

Former les PME : l'indispensable utopie

Dans cet atelier, le 24 janvier, Christian Sferrazza, d'Opcalia Rhône-Alpes, et François Chambe, directeur production de l'entreprise Vie & véranda, détaillent leur coopération pour mettre en place une politique de formation inscrite dans la stratégie de développement de la société.

"Contrairement à l'Allemagne, la France accuse un déficit d'entreprises de 500 à 1 000 salariés. L'Île-de-France, par exemple, compte 270 000 employeurs, dont 95 % qui emploient moins de cinquante salariés", relève **Philippe Huguenin-Génie**, directeur d'Opcalia Île-de-France et animateur de l'atelier.

L'entreprise **Vie & véranda**, installée à Feyzin (Rhône) emploie cinquante salariés – dont 45 % d'intérimaires au début de l'opération – et son chiffre d'affaires avoisine les 10 millions d'euros. Le Dif a été le point de départ de sa rencontre avec Opcalia Rhône-Alpes. En 2006, **François Chambe** a été recruté au poste de responsable de la production, notamment pour son expérience de formateur et de gestionnaire de la formation. Jusqu'alors, la formation concernait un peu l'encadrement, mais surtout les concessionnaires de la marque et les salariés des entreprises partenaires qui posent les vérandas. Beaucoup de salariés considéraient que si l'entreprise leur proposait une formation, c'est parce qu'elle estimait qu'ils n'étaient pas compétents.

La première étape a été consacrée à l'élaboration de fiches de poste et de référentiels. Ensuite, de nombreux outils d'ingénierie et de gestion de la formation ont été formalisés. Un **catalogue Dif**, élaboré à partir des demandes des salariés, a été diffusé à l'ensemble du personnel. Il a permis de repositionner la formation auprès des salariés, en faisant passer un message positif : *"Vous avez le droit d'être formés et l'entreprise s'engage à vous accompagner."* Plusieurs **"kits"** ont été réalisés : un sur l'entretien professionnel, un autre sur la formation interne. Des tableaux de bord de suivi ont complété cette panoplie. Des supports de communication ont été diffusés à l'ensemble des salariés. Les représentants du personnel ont suivi des actions qui leur permettent maintenant de mieux jouer leur rôle dans la gestion de la formation. Opcalia Rhône-Alpes a accompagné l'entreprise pour toute l'ingénierie de formation, et l'a aidée également à mobiliser des financements externes comme les fonds européens, par exemple. Elle a aussi effectué une présélection de prestataires.

Résultat : dix personnes sur cinquante ont participé au premier plan de formation. Pour la deuxième année, il y a déjà une quinzaine de demandes. L'encadrement s'est engagé dans des formations longues et certaines actions ont débouché sur la mise en place de référents "maintenance". Le *turn-over* s'est réduit et la performance et la productivité ont été augmentées – dans un *"climat social plus serein"* qu'auparavant. ■

La formation doit-elle avoir son "AOC" ?

Quels sont les atouts de la certification, et laquelle choisir ? Ces questions ont été débattues dans le cadre d'un atelier animé par Arnaud Félix, ingénieur certification Afaq-Afnor. Hubert Grandjean, président de l'Association française pour le développement des compétences (Afdec), en est le rapporteur.

Aura-t-on bientôt une véritable certification de parcours de développement de compétences – à travers laquelle seraient pris en compte tous les acteurs de la demande, du transfert de connaissance, de l'accompagnement sur le terrain, de l'évaluation ? Au-delà de cette problématique, la question de la **reconnaissance** se pose de plus en plus, en particulier au niveau de la lisibilité de l'offre et de la tenue des engagements des organismes de formation.

Mais quelle reconnaissance choisir ? On en identifie essentiellement trois : l'**OPQF**[1], l'**Iso 9001**[2], la **NF Service formation professionnelle**[3].

Cette dernière apporte une véritable réflexion sur la valeur ajoutée de l'organisme de formation, en passant d'un engagement de moyens à un engagement d'adéquation des moyens avec les résultats et objectifs de la formation. Le travail de fond qui peut être fait en vue d'une reconnaissance est donc l'essentiel. C'est à cette condition que les organismes de formation pourront réellement se situer comme partenaires auprès des acheteurs, et seront ainsi au service de l'efficacité pour l'apprenant.

Gaston Paravy

"Pour nous, organisme de formation, ce travail de réflexion permet de mieux mettre en évidence notre valeur ajoutée en particulier sur notre ingénierie de formation", explique **Nadine Verschelden**, d'Aïdemo consulting. *"C'est une occasion pour l'organisme de formation de se réinterroger sur lui-même, ses objectifs, ses finalités et de déclencher une créativité collective. On sent le même intérêt pour nous, organismes d'orientation professionnelle"*, complète **Gaston Paravy**, de l'InterMife France.

Côté salarié, la réponse est : *"Oui à une AOC de la formation, à condition qu'elle soit au service de l'apprenant et qu'elle concoure bien à identifier tous les éléments pouvant participer au développement des compétences – y compris l'accompagnement au poste de travail – et à une véritable évaluation contribuant à faire progresser le système"*.

"Il ne s'agit pas d'avoir une AOC en tant que telle, mais d'avoir une obligation de qualité au service des bénéficiaires, en améliorant le processus de production de l'organisme qui peut être reconnu par une certification", précise un intervenant de Forget Formation.

Les participants concluent que la préoccupation est réelle, qu'elle a du sens et même qu'elle est internationale... *"J'ai relevé quelques pistes intéressantes qui pourraient me permettre d'introduire de la qualité dans le système luxembourgeois de la formation continue"*, se réjouit un intervenant de l'INFPC. ■

1 Office professionnel de qualification des organismes de formation. www.opqformation.org

2 Système de management de la qualité.

3 Basée sur deux normes métiers : NF X50-760 et NF X50-761.

Le "partenariat multi-acteurs", entre pléonasme et méthode

L'objectif des plateformes de formation aux métiers de l'aide à la personne est de mobiliser et de coordonner les moyens, pour développer les formations sur les territoires, explique en atelier Marie-Paule Montay-Versaevel, responsable de mission à Racine[1].

L'expérimentation d'une telle **plateforme** sur les académies de Créteil, Versailles et Toulouse en 2005-2006 a vu le jour grâce à la mobilisation d'un partenariat entre quinze acteurs : institutionnels, collectivités territoriales, financeurs, employeurs, etc. Devant le succès rencontré par cette expérimentation, les ministres en charge de l'Éducation, de l'Emploi, de l'Agriculture et des Affaires sociales ont décidé de généraliser dans toutes les régions la création de telles plateformes. **Jean-Michel Dupont**, chargé de mission au ministère de l'Éducation nationale, dégage les principaux résultats de l'évaluation de cette expérimentation.

Le travail en multi-partenariat, explique **Jean-Pierre Gril**, de l'ACPPAV[2] (Association des cours professionnels de pharmacie, santé, sanitaire, social et environnement), permet une connaissance réciproque des partenaires, la création d'une synergie et la réalisation d'économies.

Jean-Michel Dupont

Au titre des **conditions de réussite**, les participants relèvent la nécessité de bien partager les objectifs et de s'assurer de la légitimité du/ou des pilote(s), le respect des différences de chaque acteur, le temps qui doit être consenti à chacun pour s'approprier les enjeux et la prise en compte des évolutions dans le temps des collaborations et des places des partenaires. Enfin, des outils pour une évaluation partagée doivent être élaborés. Le transfert de l'expérience partenariale en lien avec la capitalisation de cette expérience, ou encore la prise en compte du bénéficiaire direct en tant que partenaire, sont aussi des points sensibles du partenariat multi-acteurs.

Le constat partagé est que le partenariat multi-acteurs constitue un levier de développement commun. Et pour autant, la multiplication des partenariats pourrait diluer la responsabilité de chacun et en réduirait donc l'efficacité. ■

1 www.racine.fr

2 www.acppav.org/decouverte

Formés, ils nous intéressent encore !

Que deviennent les stagiaires une fois leur formation terminée ? Le suivi à l'issue de la formation est aujourd'hui incontournable, générant procédures et outils. Un atelier animé par Christine Rieu-Fichot, les débats étant rapportés par Christophe Davaudet, de l'Afpa.

Ainsi, explique **Claudie Lebreton**, au **Cnam**, un observatoire a été mis en place dans les années 1990 pour suivre le parcours des ingénieurs. Il permet non seulement de constater les effets de la formation sur le parcours professionnel et social des auditeurs, mais aussi d'effectuer des comparaisons avec d'autres écoles d'ingénieurs ou de personnes sorties de la formation initiale. Une autre grande enquête s'est intéressée aux effets de la formation sur le **parcours** professionnel des auditeurs. Elle a permis, à travers 2 500 personnes interrogées par téléphone, d'interpréter les parcours sous deux angles : l'"effet apparent", comprenant les salaires, l'évolution professionnelle, etc., et l'"effet perçu", donnant des indications sur le ressenti de l'auditeur sur sa formation.

En 2005, un groupe de travail s'est créé avec le concours de l'Afpa, de l'Université de Marne-la-Vallée et du Conservatoire de la Villette, pour mettre leur expérience dans ce domaine en commun et réfléchir sur l'utilisation de ces informations : comment le commanditaire interprète ces informations pour aider le dispositif à acquérir plus d'efficacité.

En **Bourgogne**, la **DRJS** (Direction régionale jeunesse et sports) s'est penchée sur la question quand, en 2000, elle a perçu les premiers crédits pour la création d'un Observatoire visant à évaluer les placements de ses stagiaires. Plusieurs techniques de questionnaires ont été mises en place avec les promotions de 2000, 2001 et 2003, mais avec 37 % de questionnaires retournés, les résultats n'ont pas été jugés satisfaisants. L'Observatoire a alors intégré le groupe de travail des trajectoires du **C2R Bourgogne**[1]. Grâce à des crédits supplémentaires, l'Observatoire a pu diffuser son questionnaire sur internet. Le **site**, créé en 2005, est le fruit de la collaboration entre l'Observatoire de la Direction régionale, l'Apsalc 21[2] pour l'aide technique et la mise à disposition du développeur, le C2R Bourgogne pour l'aide méthodologique. Il permet de suivre une cohorte entière avec un taux d'analyse très fin. **Alain Graillot**, conseiller d'animation sportive chargé des questions d'emploi à la DRJS Bourgogne apprécie la capacité de l'outil à capitaliser les réponses sur une longue période : *"Nous accumulons les réponses et nous pouvons donc tracer les trajectoires des diplômés au fil des mois."* Ainsi, actuellement, les 83 diplômés de juin 2006 et les 134 de juin 2007 répondent au questionnaire en ligne.

Le **Conseil régional** va utiliser cette base pour suivre le parcours de sortants de huit formations dans des domaines aussi variés que conseiller financier, animateur tourisme, agriculture, dispensées par des organismes différents (Afpa, CFPPA, CCI, Gréta). Pour Alain Graillot, cet outil doit prouver que la formation a son utilité : *"Nous sommes persuadés que les jeunes trouvent du travail, même si ce n'est pas dans le domaine initial, car la formation déclenche un processus positif vers l'emploi."* ■

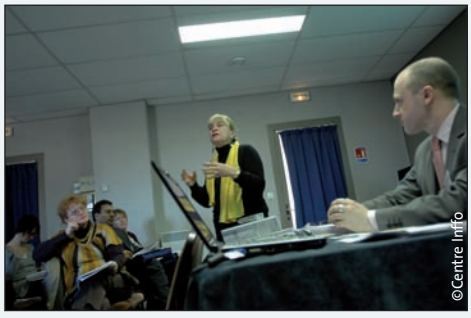
1 www.c2r-bourgogne.org

2 www.apsalc21.org

Réseaux européens : la place de l'"euroformation" dans la mondialisation

Le travail de l'atelier s'organise autour de trois questions : qu'appelle-t-on "réseaux européens" ? Comment s'y retrouver ? Comment les utiliser ?

L'année 2008 sera celle de la présidence française du Conseil de l'Union européenne. *"Plus que jamais, les réseaux européens doivent participer à la professionnalisation des acteurs de la formation par la réalisation d'études, de rapports, d'enquêtes sur les dispositifs et les pratiques innovantes nationales, régionales et européennes"*, déclare **Marie-Pierre Chalimbaud**, chef de service à l'Agence Europe éducation formation France, en introduction de l'atelier qu'elle anime le 24 janvier à l'UHFP. Elle détaille ensuite tous les réseaux d'information européens et français qui bénéficient des travaux sur l'orientation, les métiers, l'emploi et la formation réalisés grâce aux programmes européens.


© Centre Inffo

Françoise Dax-Boyer et **Régis Roussel** témoignent de l'action du **Centre Inffo**, qui anime deux réseaux européens majeurs dans le domaine de l'information sur la formation professionnelle, et qui participe au troisième, recherche le décloisonnement de ces réseaux et contribue à créer de nouveaux liens entre formations initiale et continue. Ces réseaux sont **Euroguidance**[1], réseau pour l'orientation et la mobilité en formation, **ReferNet**[2], réseau d'experts basé sur un système de collecte et de diffusion d'informations et **TTNet**[3], réseau de professionnalisation des enseignants et formateurs.

Comme le souligne **Gaston Pineau**, professeur en sciences de l'éducation à l'Université François-Rabelais de Tours, les réseaux *"constituent la trame interpersonnelle d'une culture commune de fond solidifiant et animant les partenariats"*, même si le "grand public" se sent encore exclu de ces réflexions. Dès lors, peut-être ces réseaux doivent-ils accentuer leur système d'information et développer leur communication pour remplir cet objectif primordial pour l'UE : agir pour la mobilité des citoyens européens dans un espace unique, socle de la société de la connaissance. ■

1 www.centre-inffo.fr/euroguidance.html

2 www.centre-inffo.fr/le-reseau-refer-france.html

3 www.centre-inffo.fr/reseau-ttnet-france-europe.html

Une seconde partie de carrière d'autant mieux réussie qu'elle a été anticipée

***"Les individus sont tiraillés entre les injonctions à travailler plus longtemps et les difficultés qu'ils rencontrent à effectivement travailler plus. Autant dire que la question des seniors n'est toujours pas résolue"*, comme le souligne Françoise Fillon-Nallet, déléguée générale de l'Union nationale Retravailler.**

La responsable du projet gestion des âges à l'**Anact**[1], **Nicole Raoult**, décrit le contexte français, caractérisé par des départs anticipés depuis les années 1980 et le "retournement démographique". Cette situation oblige à conjuguer l'allongement de la vie professionnelle et un décalage des phases de la vie au travail, l'entrée dans la vie active se faisant plus tardivement. Il existe deux politiques pour gérer le départ des seniors : la sélection-exclusion, ou l'adaptation du poste et de la charge de travail **au fil de la carrière** – avec l'avantage de lisser les effets de seuil. Une deuxième partie de carrière est possible si la première a été constructive et harmonieuse, et non subie. Mais elle arrive plus vite et dure plus longtemps qu'avant, entre quinze et vingt ans.

Le site **"Mi-parcours.com"**[2] est présenté par **Coryse Tetrel**, d'**Opcalia Haute-Normandie**. C'est un projet "Equallité-Parcours d'avenir"[3], conçu en partenariat entre Opcalia, Retravailler, l'Université de Paris-Dauphine, le Céreq et le Centre Inffo[4]. Sur ce site, lancé le 13 décembre 2007, les employeurs ou les salariés commencent leur parcours par un test. Il leur permet dévaluer le degré de maturation de leur réflexion sur la deuxième partie de carrière. Selon le résultat obtenu, l'internaute est renvoyé sur l'une des douze vidéos qui lui apporte les réponses adaptées à sa situation.

Lors des échanges, sont présentées d'autres bonnes pratiques. Le programme **Quintessence**, piloté par le **Fongecif Nord-Pas-de-Calais**[5], propose une offre de formation et un accompagnement adaptés aux 55-64 ans, depuis la formulation du projet professionnel jusqu'à la réalisation de celui-ci.

L'**Agefiph**[6] a créé un groupe de travail sur les **seniors handicapés**, qui sortent encore plus tôt de l'entreprise que les seniors valides. Un diagnostic est proposé pour toutes les personnes handicapées, sans distinction d'âge, les méthodes et les outillages étant les mêmes pour évaluer les métiers et les compétences.

Et les intervenants de recommander de cesser les injonctions contradictoires : travailler plus longtemps et inciter à partir de l'entreprise ; et de "ne pas se fier aux étiquettes" : ce n'est pas l'enveloppe du dispositif qui importe, mais son contenu. ■

1 www.anact.fr

2 www.mi-parcours.com

3 Voir *Actualité de la formation permanente* n° 207.

4 www.opcalia.com ; www.retravailler.org ; www.dauphine.fr ; www.cereq.fr ; www.centre-inffo.fr

5 www.fongecif-npdc.asso.fr

6 www.agefiph.fr

Mieux gérer l'amont et l'aval de l'action de formation

Un atelier animé par Sylvie Bourgeais, directrice ingénierie formation chez Vivea, se penche sur les potentialités de la circulaire du 14 novembre 2006 – qui a introduit la possibilité de financer au titre de la FPC des prestations "rattachables".

Comment les financeurs de la formation peuvent-ils se saisir de cette opportunité pour favoriser le développement des dispositifs plus efficaces ? **Anne Jegouic**, responsable formation chez Vivea, fonds d'assurance formation des exploitants agricoles, présente une démarche expérimentale qui doit être évaluée fin 2008. L'organisme a défini le type de **prestations "rattachables"** qu'il entend financer et les entrées spécifiques d'éligibilité de ces actions. Les thèmes des actions portent sur le développement des compétences dans le domaine de la stratégie d'entreprise, des relations humaines et de l'organisation du travail, des démarches de certification et de la commercialisation, etc.

Les prestations "rattachables" sont **en lien direct avec l'action de formation** (hors celles liées à l'accompagnement à l'installation) et apportent une valeur ajoutée au processus pédagogique en termes d'acquisition de compétences ou de transfert en situation de production des compétences acquises en formation. Elles sont mises en œuvre avec l'appui d'un formateur ou d'une personne compétente et ne représentent pas plus du tiers de la durée de l'action de formation - dans la limite d'un jour et demi par stagiaire, en moyenne.

Parallèlement, l'organisme a "outillé" et **formé ses conseillers**. Un mode d'emploi a été élaboré et une stratégie de mise en œuvre locale définie (appui à l'élaboration de dispositif auprès des organismes de formation, etc.). Les **premiers résultats** montrent que certains points doivent faire l'objet d'une attention particulière. Le prix unitaire est élevé. Il existe un risque réel pour les organismes de formation qui réalisent la phase de diagnostic de se heurter ensuite au refus de l'entreprise de suivre les temps de formation. Dans ce cas, le financement n'est pas assuré par Vivea. Il faut également être vigilant sur une dérive possible des prestations où la recherche d'acquisition de "savoirs" ne serait que secondaire, l'action de formation devenant accessoire.

Mais au nombre des **atouts** de cette circulaire, elle ouvre des opportunités en permettant des séquences différentes qui peuvent donner plus d'efficacité. Un accompagnement (peut-être à "géométrie variable") apparaît nécessaire. ■

Exemples de prestations "rattachables"

Exemples de prestations "rattachables" (amont et aval de l'action de formation) : diagnostic individuel ou d'entreprise ; positionnement avant l'entrée en formation des acquis et besoins du futur stagiaire ; accompagnement individuel ; mise en situation "tutorée" ; évaluation des acquis de la formation en situation réelle.

L'individu acteur : mythe ou réalité ?

L'individu doit prendre en main son parcours mais, ce faisant, se heurte à un environnement complexe et incertain, observe Bruno Bertoli, chef de projet au Fup (Fonds unique de péréquation).

L'atelier organise le débat autour de cinq témoignages de salariés décrivant leur expérience du changement, de celui d'une conseillère du **Fongecif Rhône-Alpes** et de celui du directeur du **Fongecif Bretagne**. Le réseau des Fongecif partage son expérience issue de 250 000 contacts et 95 000 entretiens réalisés chaque année avec des salariés.

Les points de vue convergent vers une première conclusion : pour que le salarié soit en capacité d'agir, il doit réunir quatre conditions : **"oser devenir"** (ce qui suppose de la confiance en soi, d'accepter la remise en question et d'être prêt à affronter l'échec) ; **"vouloir s'engager"** (identifier ses motivations, le projet et son sens, mais aussi de mobiliser l'énergie suffisante) ; **"savoir comment s'y prendre"** (connaître les langages, les règles du jeu et les procédures) ; **"pouvoir mettre en œuvre"** (assembler les étapes). Pour relever le défi de ces quatre conditions, l'accompagnement prend tout son sens. Il suppose que le conseiller accepte de donner du temps, que le projet évolue dans le temps, voire n'aboutisse pas au résultat escompté. Dans un contexte où il s'agit de redynamiser, redonner confiance, la notion d'efficience apparaît au groupe plus pertinente que celle d'efficacité.

Dominique Crochu, directeur du Fongecif Bretagne, propose de passer de la notion d'"acteur" à celle d'"auteur interprète", c'est-à-dire celui qui joue la partition qu'il a composée. **François Lennuyer**, directeur adjoint du Fup, évoque quant à lui la terminologie d'"actant".

La conclusion de l'atelier revient à **Alexandre Lhotelier**[1], pour qui *"seul l'acte signe le sens"*. Ainsi, pour tendre vers l'efficacité, il faut que l'acteur agisse et ne soit pas dépendant. L'enjeu du conseil est de restaurer le pouvoir de l'agir, de rendre l'environnement lisible dans et pour l'action. ■

1 Auteur de *Tenir conseil. Délibérer ensemble afin d'agir.* Éditions Seli Arslan, 2001.

Sécurisation des parcours : premier bilan positif pour le CTP

Lancée en avril 2006 pour un an, prolongée une première fois, puis une seconde, l'expérimentation du contrat de transition professionnelle "s'inscrit parfaitement dans la logique de la sécurisation des parcours", souligne Manuel Bougeard, adjoint chef de mission FNE à la DGEFP.

Ce nouveau dispositif de reclassement des salariés licenciés pour motif économique, ouvert sur sept sites, est piloté par l'**Afpa**, qui a créé une filiale *ad hoc*, **Transition CTP**, pour en assurer la gestion. Les équipes se composent de personnels Afpa et ANPE mis à disposition.

Plus intéressant que la CRP (convention de reclassement personnalisé), le CTP offre à celui qui y adhère un **accompagnement renforcé**, une indemnisation élevée, quasiment 100 % de l'ancien salaire net pendant douze mois, et la possibilité d'alterner mesures d'accompagnement, périodes de formation et périodes de travail en entreprise durant son parcours. En échange, l'adhérent s'engage à être **actif** dans sa recherche d'emploi ou dans son projet de création d'entreprise, à suivre les actions de **formation** proposées et à accepter une éventuelle **mobilité** géographique et professionnelle. *"Mobilité géographique cooptée et accompagnée, qui repose sur le volontariat"*, insiste **Olivier Cendras**, chef de projet Afpa à Charleville-Mézières.

À mi-parcours, les résultats en termes de reclassement apparaissent prometteurs. Sur 1 400 personnes, le taux de reclassement en emploi durable est de 61,4 %, soit "celui d'une bonne cellule de reclassement", selon **Manuel Bougeard** (pour la CRP, le taux est de 40,1 %). Pour Olivier Cendras, le succès repose sur l'accompagnement renforcé des adhérents (30 adhérents suivis par référent) et sur la richesse du panachage des **personnels Afpa-ANPE**, qui a permis d'associer la connaissance du marché de l'emploi à l'aide de l'orientation sur les sept sites.

Autres résultats, notés par **Danièle Ginesty** – chef de rubrique au magazine de l'Afpa *Visa compétences* –, la rapporteure de l'atelier : une mobilité professionnelle forte (43,6 % des personnes se sont reclassées en changeant de métier) ; un taux intéressant de création d'entreprises (9 % des personnes) ; un accès à la formation renforcé (51,7 % des adhérents ont suivi une formation de plus de 36 heures) et facilité (grâce à l'intervention de l'Agefos-PME qui a financé 55 % des actions).

La majorité des actions de formation (63,7 %) coûtent moins de 1 500 euros. 58 % répondent à un objectif de développement des compétences et 21 % à un objectif de qualification. Parmi les bénéficiaires qui ont changé de métier lors de leur reclassement, 47,5 % ont suivi une formation de plus de 36 heures.

Pour **Gérard Lenoir**, président de l'Agefos-PME, *"le CTP est vraiment **positif**, car les publics sont souvent âgés et de faible qualification, et c'est pour cette raison que nous le soutenons"*. Si le CTP devait être étendu, voire généralisé comme le président de la République l'a laissé entendre, *"nous continuerons à financer, mais il **coûte cher**. Nous souhaitons que d'autres financeurs, comme les Régions, par exemple, participent également"*.

Si le CTP est généralisé, il faudra également réfléchir à son articulation avec les plans de sauvegarde de l'emploi. *"Les cellules de reclassement financées par les entreprises pourraient être mises à disposition du CTP"*, indique Manuel Bougeard. ■