

*Projet de rapport final soumis au CSE*

Mai 2013

- **Etude d'évaluation sur la contribution du FSE à la sécurisation des transitions professionnelles**
- **Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle**

**Ont contribué à la rédaction de ce rapport :**

**Olivier MERIAUX (Chef de Projet, Amnyos & Sciences Po)**

**Jacques CARRILLO (Edater)**

**Frédéric BERTRAND (Amnyos)**

**Anne-Cécile COUAILLIER (Edater)**

Ainsi que Guyllia MONZENGA (Amnyos) et Cécile BOUKABZA (Amnyos) pour la réalisation des études de cas.

# Sommaire

<b>1. Propos liminaire</b> .....	<b>5</b>
1.1 Rappel du contexte et des objectifs de l'étude : .....	5
1.2 Méthodologie et périmètre de l'étude : .....	8
<b>2. Les études de cas</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 Plateforme de transition et de mobilité professionnelle (AFPA Franche-Comté).....	13
2.1.2 SECURIPASS (Agefos PME Midi-Pyrénées) .....	19
2.1.3 La couveuse d'entreprise à l'essai : un outil de l'accompagnement et pour les transitions (Alexis, Lorraine).....	24
2.1.4 Qualification et sécurisation des parcours professionnels vers des métiers d'aide soignant en Aquitaine (ANFH Aquitaine).....	30
2.1.5 Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi (ARACT Franche-Comté).....	35
2.1.6 Sécurisation des parcours professionnels via la GPEC territoriale (CCI Aisne) .....	41
2.1.7 Cellule de reclassement inter-entreprises (CCI Bourgogne).....	46
2.1.8 Individualisation des parcours des apprentis (CFA BTP de Saône et Loire – Autun en Bourgogne) .....	49
2.1.9 Développer les compétences pour sécuriser les parcours professionnels dans les TPE de Dordogne (CMA Dordogne).....	54
2.1.10 Sécurisation des parcours de formation des jeunes en apprentissage (Conseil régional Poitou- Charentes).....	60
2.1.11 Sécurisation des parcours professionnels pour les salariés les plus fragilisés (Constructys Rhône-Alpes).....	65
2.1.12 Trajectoires pour l'emploi (Entreprendre Ensemble, Dunkerquois) .....	71
2.1.13 Sécuriser les parcours des salariés de la branche intérimaire en Haute-Normandie (FAF TT) .	76
2.1.14 Accompagnement de l'EDEC EPR de Flamanville – Sécurisation des trajectoires en Basse- Normandie (Fongecif Basse-Normandie) .....	81
2.1.15 Transition professionnelle et Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence (MDEF Belfort)	86
2.1.16 Plateforme d'Evolution Professionnelle et de Sécurisation des Parcours (MDE Corbeil-Essonne/ Evry).....	91
2.1.17 Observations et préconisations pour anticiper les mutations économiques (MDEF Mulhouse).	97
2.1.18 Sécurisation des parcours des salariés de bas niveau de qualification (OPCALIA Midi-Pyrénées)	102
2.1.19 Plan salarié senior, sécurisation de la deuxième partie de carrière pour les publics prioritaires (OPCALIA Poitou-Charentes) .....	107
<b>3. Conclusion : réponses aux questions évaluatives</b> .....	<b>111</b>
3.1 Quelles sont les caractéristiques des actions cofinancées et participant à la sécurisation des transitions professionnelles ? .....	111
3.2 Quels sont les apports du FSE à la sécurisation des transitions professionnelles ?	113
3.3 Quels enseignements tirer au regard de la prochaine programmation ? .....	121

## 1. Propos liminaire

### 1.1 Rappel du contexte et des objectifs de l'étude :

---

#### « Sécuriser les parcours et les transitions » : un nouveau cadre de référence pour les politiques publiques d'emploi et de formation <sup>1</sup>

La thématique de la sécurisation des **transitions et des parcours professionnels** occupe une place grandissante dans les débats sur le travail et l'emploi, recouvrant des doctrines et des pratiques très diversifiées, qui partagent a minima un même postulat de départ : faute de pouvoir désormais garantir la stabilité des emplois, les politiques publiques, les entreprises et les individus eux-mêmes doivent s'engager dans des stratégies de gestion active des parcours professionnels, qui seules permettraient de maintenir la capacité des personnes à rester « employables ». La notion d'employabilité qui désignait au départ la probabilité de sortie du chômage tend désormais à s'appliquer à l'ensemble de la population active et à devenir constitutive de la condition salariale contemporaine, dans un contexte où les exigences de flexibilité productive des entreprises auraient pour conséquence d'accroître la mobilité professionnelle.

**La crise économique actuelle remet en exergue ces enjeux de sécurisation des parcours professionnels.** L'Etat, les Conseils régionaux, les partenaires sociaux et les entreprises misent sur la formation professionnelle pour accompagner les transitions professionnelles et faire le pari des « mobilités protégée » (selon l'expression de Bernard Gazier), en particulier pour moins qualifiés et les plus exposés aux transitions « à risque ». Mais dans un contexte d'éparpillement des responsabilités et de cloisonnement des financements, faciliter les transitions sécurisées suppose un effort important de ré-ingénierie des dispositifs collectifs d'accompagnement vers l'emploi et de formation. Nombreux sont en effets les outils qui peuvent contribuer à sécuriser les parcours : le bilan de compétences, l'orientation, l'accès à la VAE, la formation de remise à niveau pré-qualifiante, la formation qualifiante, et potentiellement beaucoup d'autres formes d'accompagnement individualisé. **La question de l'articulation et de la coordination des acteurs et de leurs « boîtes à outils » devient l'enjeu central des stratégies d'action publique.**

Au niveau de l'entreprise, la **rhétorique de l'individualisation de la gestion des parcours professionnels se diffuse également largement dans les accords de branche et d'entreprise, mais la mise en œuvre opérationnelle reste l'apanage de quelques grands groupes.** 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 faciliter l'accès et élargir l'utilisation de ces ressources aux salariés et aux entreprises qui en ont le plus besoin.** La mise en œuvre de 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.

---

<sup>1</sup> Se reporter à la bibliographie à la fin de cette section

## La sécurisation des transitions dans le PO FSE : une préoccupation latente plus qu'un objectif spécifique

**Le Programme Opérationnel FSE 2007-2013 ne comporte pas d'objectif spécifique** relatif à la sécurisation des transitions professionnelles, qui constitue une finalité parmi d'autres. **Cela étant, le PO FSE a fait l'objet d'adaptations dans le contexte de crise rencontré depuis 2008, notamment en vue de renforcer l'accès à la formation pour les salariés en sous-emploi et de permettre une meilleure prise en charge des transitions professionnelles.** Ainsi la priorité a-t-elle été donnée à l'Axe 1 en matière de stratégie de programmation pour renforcer les mesures de sécurisation des parcours professionnels dans une perspective d'anticipation des mutations économiques : *« il convient d'accompagner les branches et les entreprises dans l'anticipation de leurs besoins en compétences et les salariés dans leurs démarches d'adaptabilité et de maintien de leur employabilité, d'élever le niveau des qualifications ou de favoriser les reconversions professionnelles en généralisant le développement de la formation tout au long de la vie »*<sup>2</sup>.

Plus que le parcours professionnel dans son ensemble, le FSE dans son axe 1 vise plus généralement à sécuriser une phase de ce parcours, souvent dans le cadre d'une transition engagée ou que l'on prépare pour mieux la conduire. L'approche est potentiellement large. Le soutien du FSE à la sécurisation des transitions peut passer ainsi par le soutien à des projets :

- qui ciblent un public particulièrement exposé à un risque dans ses transitions professionnelles (publics non qualifiés, seniors...)
- qui visent à « équiper » ou aider un individu pour certains types de transition professionnelle (l'accès à une qualification nécessaire pour une reconversion...),
- qui portent directement sur une ingénierie de construction et d'accompagnement de parcours, ou bien qui « bénéficient » d'une ingénierie de construction et d'accompagnement de parcours, à côté de l'action directement financée.

En termes de cibles et de leviers opérationnels, le champ d'interventions du FSE est intéressant en ce qu'il peut potentiellement agir sur les trois grands facteurs de sécurisation des transitions traditionnellement identifiés par la littérature :

- **le renforcement de l'employabilité**, au sens de la capacité des individus à occuper un emploi, à évoluer sur le marché du travail ou à devenir entrepreneur, au travers de parcours accompagnés d'accès à la qualification, d'actions visant à lever les freins périphériques à l'accès à l'emploi et à la mobilité, de soutien à la création/reprise d'entreprises. »
- **le renforcement de la capacité des employeurs (« employeurabilité »)** à adapter et développer les emplois et les compétences de leurs salariés dans une visée d'anticipation des mutations économiques, au travers de l'appui aux pratiques RH innovantes, le conseil et l'accompagnement du changement en entreprises, la politiques contractuelle avec les branches et les entreprises.
- **L'adaptation du système d'acteurs institutionnels** aux contraintes et enjeux relatifs à la logique de parcours : coordination inter-institutionnelle (conférence de financeurs), actions d'amélioration et de mise en cohérence des pratiques professionnelles entre opérateurs, développement d'instruments de suivi longitudinal des parcours...

### Rappel des objectifs de l'étude :

---

<sup>2</sup> PO National FSE 2007-2013

Ainsi que le précisait le cahier des charges, l'objet de l'étude se situe à différents niveaux :

- Il s'agit d'une part « d'identifier les conditions d'intervention du FSE les plus propices à la sécurisation des transitions professionnelles, en particulier dans les configurations où le FSE vient en appui à des projets « multi-dimensionnels », c'est à dire visant à la fois le renforcement des capacités des individus, des employeurs et des systèmes institutionnels, dans une logique de prévention coordonnée des risques liés aux parcours professionnels vers ou sur le marché du travail ».
- Il s'agit d'autre part de « préparer les éventuelles évolutions dans l'intervention du FSE concernant les parcours et les transitions professionnelles », en identifiant « les dispositifs à privilégier pour l'avenir dans un contexte de maintien de la crise et des difficultés sur le marché du travail pour les publics les plus vulnérables ».

#### Eléments de bibliographie

AFPA, 2012, Les transitions professionnelles en question, dossier spécial *Education Permanente*, septembre, 178 p.

Amnyos, 2008, *La contribution des politiques de formation professionnelle à la sécurisation des parcours*, Rapport pour le CNFPTLV, Groupe Amnyos Consultants, février.

Bruggeman (F), Gazier (B.), Paucard (D.), 2012 « Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une approche unifiée », *La revue de l'IRES*, n°72 - 2012/1, 84-118

Chassard (Y.), Kerbourc'h (J-Y), « Les institutions de la flexicurité », *La revue de l'IRES*, n°63 - 2009/4

Cromarias (A.), 2010, « Penser la flexicurité au niveau « méso » : entre ancrage territorial et innovation sociale », *Géographie, économie, société*, 2010/4 Vol. 12, p. 415-435.

Duclos (L.), 2009, « La flexicurité et la question des sécurités adéquates », *La revue de l'IRES*, n°63 - 2009/4, 35-62

Freyssinet (J.), 2009, « Flexibilité et sécurité : quelles stratégies d'acteurs ? », *Travail et Emploi*, n°118, p. 113-121, avril-juin.

Gautié (J.), 2009, « De la sécurité de l'emploi à la flexicurité ? », in *L'ancienneté professionnelle à l'épreuve de la flexicurité*, B. Conter, P. Lemistre, B. Reynes (Eds.), 314p

Gazier (B.) 2008, « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n° 113, janvier-mars, p. 117-128.

IGAS, 2010, *Le contrat de transition professionnelle et la convention de reclassement personnalisée : évaluation d'une approche systémique de l'accompagnement pour le retour durable à l'emploi des personnes licenciées pour motif économique*, rapport établi par Philippe Dole, mai 2010

IGAS, 2013, *Le contrat de sécurisation professionnelle : premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation*, rapport établi par Philippe Dole, mars 2013

Kerbourc'h (J-Y), 2008, « De la protection de l'emploi à la protection des transitions professionnelles : les changements de paradigmes du droit du travail », *Cahiers philosophiques* 4/2008 (N° 116), p. 25-40.

Mériaux (O.), 2008 « Accompagner les parcours de professionnalisation des salariés : des enjeux aux pistes pour l'action », *Formation et territoire*, juin n°12, pp. 31-41

Rouilleault (H.), 2011, *L'emploi au sortir de la récession. Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles*, rapport au Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Paris, La Documentation Française

## 1.2 Méthodologie et périmètre de l'étude :

---

La délimitation de périmètre de l'étude a fait l'objet d'une approche pragmatique, qui a conduit à faire évoluer les contours définis initialement. A l'origine en effet, il était prévu que l'étude porte sur l'axe 1 du PO (mesures 11 et 12, sous-mesure 131) et une partie de l'axe 2 aussi bien sur le volet central que sur le volet régional. En termes de publics ou de types de transitions visés, cela correspondait à la situation des salariés, des licenciés pour motif économique, des apprentis et stagiaires de la formation professionnelle, des demandeurs d'emploi créateurs d'entreprise, ainsi que les transitions préparées pour les demandeurs d'emploi (axe 2).

**Un premier repérage effectué à partir des intitulés des projets figurant dans la base Viziaprog (présence des mots «sécurisation», «transitions professionnelles», «parcours», «trajectoires» ... dans le libellé) a permis d'identifier environ 400 projets, dont la très grande majorité étaient rattachés à l'axe 1.** Compte-tenu du nombre de projets potentiels sur l'axe 1, il a été décidé de ne pas investiguer davantage le champ de la mesure 21, ce qui a permis de renforcer la cohérence du périmètre d'investigation aux types de transitions couverts par l'axe 1, jusqu'ici relativement peu exploré dans les différentes évaluations thématiques antérieures.

**Parmi ces 400 projets, une quarantaine a fait l'objet d'une investigation un peu plus approfondie afin d'en préciser les caractéristiques, les objectifs et résultats. Sur ces 40 projets, une moitié a été sélectionnée pour faire l'objet des études de cas rassemblées dans la section suivante.** Le choix des projets retenues pour faire l'objet d'une étude de cas a été opéré en prenant en compte différentes exigences : couverture de l'ensemble des principaux types de transition, 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 distribution géographique ; mais aussi des critères plus subjectifs : indices d'innovation («anomalies institutionnelles», partenariats atypiques, instruments nouveaux), degré d'ouverture des interlocuteurs locaux...

Sur un plan plus méthodologique, nous avons eu la préoccupation que l'étude ne se focalise pas exclusivement sur les prétendues « bonnes pratiques », à la fois parce que leurs conditions de validité sont souvent méconnues, également parce que des enseignements sont aussi à tirer par contraste d'initiatives rencontrant des difficultés.

Ainsi qu'il a souvent été souligné – et notamment par le Rapport Annuel d'Evaluation en 2011 – une évaluation quantitative de la contribution du FSE à la sécurisation des transitions professionnelles des actifs est hors de portée aujourd'hui, faute d'un système d'indicateurs adaptés.

L'approche choisie pour cette étude consiste donc en une analyse qualitative ciblée d'une série de projets soutenus par le FSE, **permettant de mieux caractériser l'éventail des modalités et des leviers par lesquels ces projets contribuent à la sécurisation des transitions professionnelles, mais également d'identifier les conditions de la mobilisation du FSE dans la conception des ingénieries (de parcours, de formation) et de l'ensemble de la chaîne des fonctions à mettre en œuvre pour sécuriser les transitions professionnelles.**

Il s'agit donc d'identifier les pratiques, les ingénieries et les partenariats soutenus par le FSE les plus à même de sécuriser les transitions professionnelles. **Pour identifier ce que nous appelons de manière générique des « leviers de sécurisation », nous sommes repartis des nombreux travaux d'étude ou d'évaluation réalisés sur les politiques d'emploi-formation, et en avons extraits une série de constats récurrents, à confronter avec le cadre général du PO FSE d'une part et nos propres terrains d'investigation d'autre part:**

- De manière générale, le PO FSE dans son axe 1 (et particulièrement la mesure 11) met en avant le lien entre la sécurisation des transitions « à risque » et la capacité des acteurs de l'emploi et de la formation à apporter des solutions concertées face aux mutations économiques. Le recours à la formation est alors identifié comme un moyen de **renforcer l'employabilité des salariés, avant ou pendant leur transition d'un emploi à l'autre, ce qui va nécessiter de mobiliser des ingénieries de formation spécifiques, individualisées et conçues en fonction du projet professionnel et personnel du participant.**
- **Concernant la mesure 12, le PO FSE met l'accent sur le ciblage de publics « défavorisés »** en termes d'accès à la formation, notamment les seniors, les salariés ayant un bas niveau de qualification et les salariés les plus menacés dans leur emploi. La prise en charge de ces catégories de participants, souvent peu « appétents » à l'égard de la formation, suppose des outils de sensibilisation et un accompagnement renforcé, mais également, pour ce qui concerne leurs employeurs, des dispositifs fortement incitatifs pour qu'ils acceptent de les faire accéder à des opportunités de se former.
- **En matière d'appui à la création/reprise d'entreprises (sous-mesure 131),** le PO FSE supporte les démarches globales et intégrées qui comprennent la formation, l'accompagnement et le suivi post création et souligne l'importance de promouvoir des actions innovantes.



## 2. Les études de cas

Présentation du projet			Cod.	Information générale		Plan de financement			
Libellé	Bénéficiaire	Région	Sous-Mes.	Début Opé.	Fin Opé.	Coût total éligible	% FSE	% ETAT	% Autre
Plateforme de transition et de mobilité professionnelle	AFPA	Franche-Comté	113	40544	41455	1 626 538,83€ (sur deux ans et demi)	0,39	0,59	0,01
Sécurisation des parcours professionnels 2009, 2011 et 2012	Agefos PME Midi Pyrénées	Midi Pyrénées	123	39814		En 2009 : 80 000 En 2011 : 250 000 En 2012 : 275 000	45%(2009) 45% (2011) 55% (2012)	0 (2009) 55% ( 2011) 19,5 %(2012)	En 2009 : 55% En 2011 : Rien En 2012 : fonds privés Agefos : 25,45 %
La couveuse d'entreprise à l'essai : Un outil de l'accompagnement et de transition	Alexis	Lorraine	1.3.1	40544	40908	235933,64	0,29		34% Région _ 8% Communauté urbaine
FSE 2012 - 2014 : Qualification et sécurisation des parcours professionnels de 180 salariés vers des métiers d'aide soignant€	ANFPH	Aquitaine	123	01/01./2012	31/12/14	4 524 812	45%		55% ANFH
Parcours professionnels, usure et maintien de l'emploi	ARACT	Franche-Comté	122	39814	40178	55726	0,45		55%

Cellule de reclassement inter-entreprises	CCI Dijon	BOURGOGNE	1.1.3	40179	40999	689950	0,3479	0,3768	6% - Région ; 22% - fonds privés
Sécurisation des parcours professionnels via GPEC territoriale	CCI Aisne	PICARDIE	1.1.2	40140	41235	751540,11	0,4459	0,0399	44,08 % - CCI
Adapter la formation en apprentissage à la diversité des publics	CFA BTP de Saone et Loire	Bourgogne	121	01/09/11	31/08/14	302 471, 78	45%		55% Région
Développer les compétences pour sécuriser les parcours professionnels dans les TPE de Dordogne	CMA Dordogne	AQUITAINE	1.1.2	40179	40543	166127	0,45	0,12	12% - Départements ; 16% - AGEFIPH ; 14% - CMA
Sécurisation des parcours de formation des jeunes en apprentissage	Conseil Régional Poitou-Charentes	054 POITOU-CHARENTES	1.2.1	01/09/11	31/08/12	820.000	45%	(région) 55%	
Sécurisation des parcours professionnels pour les salariés les plus fragilisés dans le secteur du BTP	Constructys	Rhône Alpes	122	40544		2 730 429	45%	14%	41%

Trajectoires pour l'emploi	ENTREPRENDRE ENSEMBLE	NORD-PAS-DE-CALAIS	2.1.2	40544	40908	151968	0,5	0,4	Etat 10%
Sécuriser les parcours des salariés dans la région Haute-Normandie	FAFTT	Haute-Normandie	123	02/01/09	31/12/11	890 840	45%		55% FAFTT
Accompagnement de l'EDEC EPR de Flamanville. Sécurisation des trajectoires	FONCEGIF	Basse-Normandie	123	01/01/11	31/12/13	1 500 000	40%	22,08%	37,92% FONCEGIF
Plateforme d'Evolution Professionnelle et de Sécurisation des Parcours	MDE Corbeil-Essonne / Evry	ILE-DE-FRANCE	1.1.2	01/01/10	31/12/10	68427,94	31%	0,6881	
Transition professionnelle et Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence	MDEF Belfort	FRANCHE-COMTE	1.1.3	06/03/11	31/12/12	190536	40%	0,5353	Autofinancement 6%
Observations, analyses et préconisations pour anticiper les mutations économiques	MDEF Mulhouse	Alsace	111	40179	40543		45%	21%	35%
SECURISATION DES PARCOURS DES SALARIES DE BAS NIVEAUX DE QUALIFICATION	OPCALIA MIDI-PYRENEES	MIDI-PYRENEES	1.2.3	39814	40178	565499,02	0,45		55,00 % - fonds privés
Plan salarié senior, sécurisation de la deuxième partie de carrière pour les publics prioritaires	OPCALIA Poitou-Charentes	POITOU-CHARENTES	1.2.2	01/02/09	31/12/09	78 668	40%		Auto-financement : 60,00 %

## 2.1.1 Plateforme de transition et de mobilité professionnelle (AFPA Franche-Comté)

Bénéficiaire	AFPA
Service instructeur	DIRECCTE
Localisation	Franche-Comté
Sous Mesure	113
Début du projet	01/01/2011
Fin du projet	30/06/2013
Coût total éligible	1 626 538
% FSE	39%

### Description du projet et de ses réalisations

- **La Franche-Comté est l'une des régions métropolitaines qui a été le plus touchée par la crise de 2008-2009** et dont le marché du travail est fortement impacté<sup>3</sup>. En effet, le territoire est confronté à une forte augmentation du taux de chômage et de la baisse significative de l'emploi intérimaire, qui représente une part importante des salariés.

Face au constat de dégradation du tissu économique, industriel, de pertes d'emplois et dans ce contexte de plus en plus difficile, le Conseil régional a décidé en 2009 de la mise en place d'un dispositif visant l'accompagnement des salariés en fin de contrat à durée déterminée ou en fin de mission d'intérim. Ce dispositif, pensé comme une réponse aux difficultés locales et outil de professionnalisation des salariés exposés aux risques du chômage ou de déqualification, sera piloté par l'AFPA, acteur principal de la formation professionnelle.

- La plateforme a été mise en place de manière opérationnelle en octobre 2010. Dans le cadre de la définition du projet et de la demande de financement, les enjeux inhérents au déploiement du dispositif ainsi que les objectifs présentés sont les suivants :

Le dispositif vise à décliner une offre régionale de définition de parcours professionnel en direction des salariés en contrats précaires, notamment en accompagnant la transition professionnelle.

En tant que support de mise en œuvre de l'accompagnement des parcours de ces publics, le déploiement au niveau régional d'une plateforme de transition et de mobilité professionnelle régionale est donc un enjeu important.

Les objectifs de cette plateforme sont les suivants :

- **accompagner les publics vers une employabilité durable**, par un projet de transition professionnelle
- **mettre en œuvre une professionnalisation renforcée contribuant à la sécurisation du parcours professionnel**
- **contribuer à l'accompagnement des mutations socioéconomiques sur les territoires** (accès à la formation professionnelle, formalisation des compétences et certifications, périodes de travail en entreprise...)

<sup>3</sup> Bilan économique 2011 Région Franche-Comté INSEE

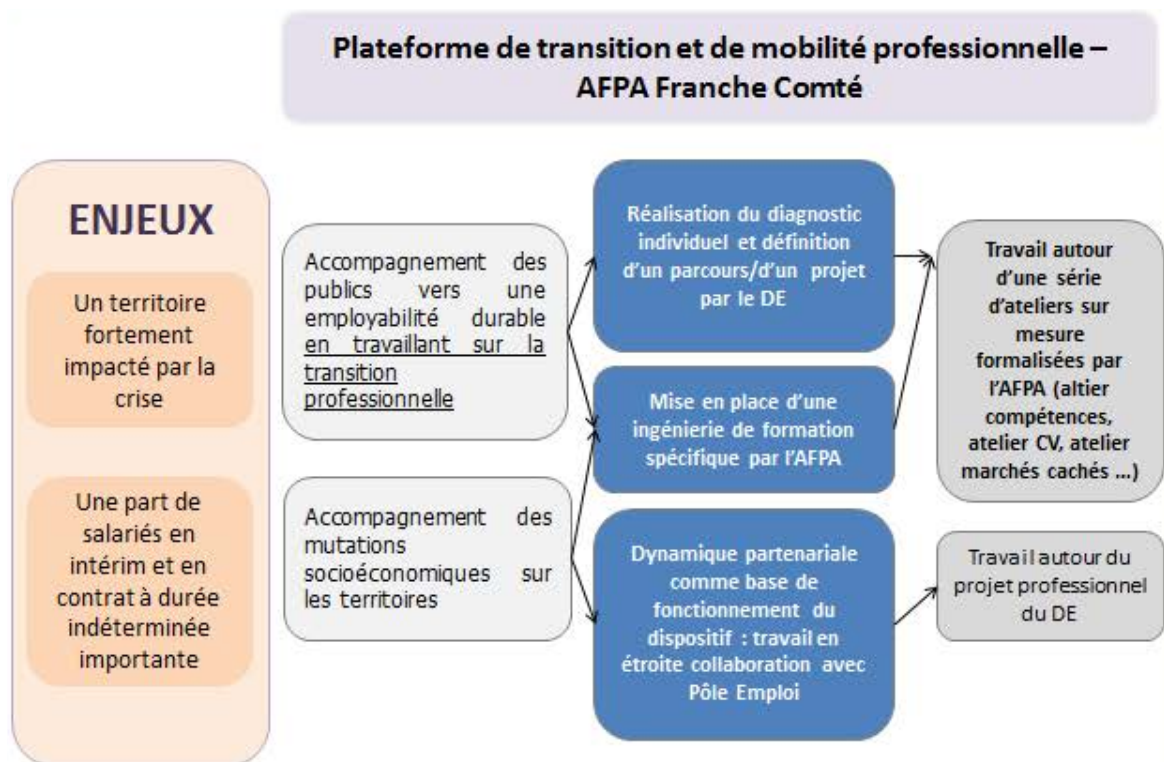
La plateforme est répartie sur 4 bassins principaux :

- Besançon
- Grand Charmont/Belfort
- Lons le Saunier
- Vesoul

En parallèle, 3 sous-bassins sont prévus : Dole, Gray et St Claude.

Ce dispositif se réalise en partenariat avec Pôle emploi et il est piloté par l'AFPA. Cette opération doit impactée 1800 personnes sur 2 ans et 6 mois.

- Ce projet pose plusieurs principes de fonctionnement et de collaboration. En effet, le dispositif repose sur la mise en place d'un binôme AFPA/Pôle Emploi. Pôle Emploi est en charge du repérage du public cible et mais également de la prescription vers la plateforme. Son **rôle est d'autant plus important pour le bénéficiaire qu'il est la clef d'entrée et d'accès au dispositif**. Afin d'optimiser cette prescription et de délivrer le même niveau d'information à l'ensemble des conseillers Pôle Emploi, l'AFPA effectue une démarche de sensibilisation vers les agences locales de Pôle Emploi lors de leur réunion d'équipe dont l'objectif est d'informer sur l'existence et le rôle de la plateforme dans le parcours professionnels de ses bénéficiaires.



Amnyos – Mai 2013

### Modalités de mise en œuvre

- Le principe de fonctionnement de la plateforme conditionne les modalités de mise en œuvre du dispositif. En effet, le public cible, dont la particularité est qu'il se trouve en fin de contrat à durée déterminée ou fin de mission d'intérim, est repéré et dirigé vers la plateforme par Pôle Emploi. Une fois les personnes mises en relation avec la plateforme, les conseillers de l'AFPA utilisent les outils élaborés et dédiés aux projets des demandeurs d'emploi.

- Une démarche de **diagnostic individuel** est réalisée afin de définir et de dégager les grandes lignes du projet professionnel de la personne suivie. Cette phase de diagnostic s'étale sur une période allant de 4 à 6 semaines à l'issue de laquelle un contrat est signé entre le demandeur et le formateur. Si le demandeur d'emploi ne dispose pas d'idée de projet professionnel, l'AFPA l'accompagne dans un appui au projet de reconversion professionnelle sur une durée de 8 semaines.
- **La phase suivante s'organise autour de la boîte à outils formalisée et élaborée par l'AFPA.** Elle se matérialise essentiellement par des ateliers imaginés afin d'optimiser cette période de formation et d'objectiver les compétences et acquis professionnels du bénéficiaire :
  - Atelier «compétences», visant la recherche des compétences transverses ou de compétences « *que l'on ne soupçonnait pas* »
  - Ateliers « marchés cachés » visant un travail d'information et coaching sur les réseaux et passerelles professionnels existants
  - Ateliers « ciblage » : à qui dois-je m'adresser avec mon profil ?
  - Atelier CV visant à appuyer les demandeurs d'emploi dans leurs démarches
  - Des sessions de simulation d'entretien d'embauche
  - ...
- Le demandeur d'emploi bénéficie d'un accompagnement régulier et individualisé « *un contact régulier au moins une fois par semaine* » et peut être suivi pendant une année au maximum. **La durée moyenne d'accompagnement depuis le début de la mise en place de la plateforme étant de 6 mois :** « *la condition pour que cela dure moins longtemps est que l'on trouve d'emblée une sortie positive ou que l'on abandonne l'accompagnement pour x raison* »
- Ce dispositif est particulièrement innovant en ce qu'il maintient le demandeur d'emploi en activité durant cette période de transition professionnelle et vise à :
  - Mettre la focale et accompagner le public qui va être amené à sortir de l'emploi
  - Mettre en exergue les compétences acquises et identifier les compétences transverses
  - Confronter le demandeur d'emploi aux réalités du marché du travail local dans le cadre des ateliers
  - Participer à redynamiser le territoire en mutation.

**Néanmoins, certains biais relatifs à la mise en œuvre du dispositif ont été soulevés par le porteur interrogé.** L'AFPA constate en effet un manque de prescription ou une sous-utilisation de la plateforme par les agents de Pôle Emploi. Ce constat se traduit par :

- **Une sous-consommation de l'enveloppe financière dédiée à la mise en œuvre de la plateforme**
- **Une sous-charge des conseillers de l'AFPA :** « *le portefeuille de chaque conseiller peut comporter 70 personnes au maximum mais ne comprend aujourd'hui 50 personnes au maximum ; ce qui est dommage sur notre territoire. Des gens auraient besoin de la plateforme pour bien utiliser le temps de transition entre deux contrats ou autre projet* » ; « *nous n'avons jamais refusé de personnes car nos portefeuilles étaient pleins, bien au contraire* »<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Entretien Amnyos/AFPA mars 2013

## Degré d'atteinte des objectifs

- Lors de la mise en place de la plateforme, un objectif de 1000 personnes à suivre par an a été fixé. A l'issue de chaque année, l'AFPA dresse un bilan quantitatif qui permet de disposer d'éléments et d'information sur les caractéristiques des personnes suivies et de leur parcours au sein de la plateforme. Les demandeurs d'emploi suivis par la plateforme sont :
  - issus de tous secteurs d'activité,
  - majoritairement des hommes (58%), sauf dans le bassin de Besançon qui comprend 70% de femmes (secteur tertiaire)
  - en majorité des employés (55%) et des ouvriers (39%)
  - le plus souvent de fin de CDD (60%)
  - peu diplômés (53% de niveau V et plus)
- Depuis le début de la mise en place du dispositif, ce sont **2058 demandeurs d'emploi qui ont été accompagnés par la plateforme**. Parmi elles, 58% sont retournées à l'emploi.  
En 2012, la plateforme a accueilli 732 personnes, soit moins qu'en 2010 et 2011. Les bilans formalisés par l'AFPA permettent d'illustrer les types de sorties rencontrées à l'issue de la plateforme :

	Besançon	Vesoul	Jura	Aire Urbaine	TOTAL	
Report 2011	155	101	93	82	431	
Accueillies en 2012	254	102	183	253	792	
Emploi durable CDI	39	11	24	16	90	23%
Emploi durable CDD(>6mois)	55	20	26	37	138	36%
Emploi durable CTT(>6mois)	10	11	4	19	44	11%
Emploi durable contrat en alternance	2	0	3	0	5	1%
Emploi durable création/reprise entreprise	7	1	4	2	14	4%
Formation qualifiante ou certifiante	40	17	17	21	95	25%
<b>Total sorties solutions durables</b>	<b>153</b>	<b>60</b>	<b>78</b>	<b>95</b>	<b>386</b>	100%
Echéance avec issue positive	10	8	10	8	36	12%
Echéance sans sortie positive	51	37	30	22	140	45%
Absence de contacts	14	13	23	25	75	24%
Raison non motivée ou autre motif	7	4	5	5	21	7%
Maternité	2	2	1	1	6	2%
Déménagement	8	4	3	1	16	5%
Longue maladie	2	1	1	2	6	2%
Orientation autre dispositif	2	1	4	1	8	3%
<b>Total fins accompagnements</b>	<b>96</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>308</b>	100%
<b>Taux de retour solutions durables</b>	<b>61%</b>	<b>46%</b>	<b>50%</b>	<b>59%</b>	<b>56%</b>	

Bilan annuel 2012 AFPA Plateforme transition

A la lecture de ces résultats, le porteur de projet estime que les résultats sont satisfaisants, mais qu'au regard des biais soulevés plus haut, la plateforme « a les capacités pour faire plus et aller plus loin ».

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Le projet s'inscrit dans une logique de ciblage particulière, propre au FSE. En effet, les salariés en fin de contrat à durée déterminée et en fin de mission d'intérim

constitué un public exposé aux risques en temps de crise économique, pour lesquels ils n'existent pas de dispositifs particuliers.

Sous l'impulsion de l'Unité Territoriale de la Direccte, l'AFPA pilote un projet innovant, présentant une réelle plus-value par rapport au dispositif de droit commun :

- Aller chercher les publics avant qu'ils ne terminent leurs missions,
- Cibler un public précis particulier présent sur le territoire
- **La mobilisation du FSE sur cette plateforme a permis de concevoir un outil sur-mesure et calibré selon les besoins des demandeurs d'emploi.** La boîte à outils formalisée par les conseillers de l'AFPA permet de répondre de diverses manières aux attentes et projets à mettre en œuvre.  
L'accompagnement renforcé apportée par la plateforme lors d'une période de transition professionnelle constitue un temps particulièrement privilégié pour le public qui dispose d'un suivi très régulier.
- Les difficultés inhérentes à un cofinancement FSE n'ont pas impacté la mise en œuvre opérationnelle du projet. Elles ont en revanche influé sur les pratiques des conseillers. En effet, la lourdeur administrative qu'implique le recours au FSE (relance des personnes afin de pouvoir renseigner les types de sorties, récupération des justificatifs, contrat de travail ...) constitue un volet important et à part entière pour les conseillers.

### Conclusion : en quoi le FSE a été levier de sécurisation ?

A la lecture des objectifs et des résultats de ce projet, nous retenons que :

- La plateforme de transition et de mobilité professionnelle constitue un **outil innovant et original** en ce qu'elle complète ce que le droit commun peut offrir en termes d'offre de service. Conçu comme un outil dédié à l'orientation d'un public spécifique (fin de CDD et intérimaires), le dispositif répond aux besoins du territoire et s'inscrit dans une logique de mutation économique.
- La **plateforme vise explicitement « la sécurisation des transitions professionnelles »** en s'étalant sur une période entre deux contrats de travail. Contrairement à des périodes de formation pouvant intervenir pendant ou à l'issue d'un contrat de travail, **le plateforme tend à « capter » le salarié en fin d'activité afin de prolonger ce temps d'activité sous une autre forme** : un travail sur le projet professionnel, la mise en lumière des compétences transverses, une appréhension particulière du monde du travail ... autant de démarches permettant d'optimiser de manière constructive le temps de chômage.  
La finalité de la plateforme étant bien entendu de renvoyer le moins de personnes possibles vers le droit commun et le suivi Pôle Emploi. La plateforme a été construite et pensée comme « un sas », un liant, une interface entre deux contrats.
- La **plateforme repose sur un principe de fonctionnement partenarial** : c'est la prescription de Pôle Emploi qui déclenche la mise en œuvre opérationnelle de la plateforme. Le rôle de Pôle Emploi est d'autant plus important que l'action de l'AFPA dépend de son action au préalable
- Des difficultés mais également des pistes de travail ont été soulevées/ proposées par le porteur de projet visant à l'amélioration du dispositif :
  - Face à la non atteinte de la capacité d'accompagnement des conseillers de l'AFPA, une démarche de sensibilisation active auprès des agences de Pôle Emploi doit être mise en place : « *ce n'est pas normal que les conseillers travaillent à 70% dans une région où il y a tant de chômage* ».
  - En termes de suivi, la mise à disposition d'une personne qui serait en charge de tracer les parcours professionnels des personnes accompagnées



dans le cadre de la plateforme pourrait être envisagée. Cette ressource complémentaire permettrait de bénéficier d'éléments plus fins et plus qualitatifs sur ces périodes de transitions et permettrait d'adapter l'offre de service proposé par la plateforme au regard de ces éléments.

- **Des difficultés d'accès à la formation qualifiante ont été signalées par le porteur de projet** « *la voilure du droit commun s'est réduite en termes de formations. Elles sont donc plus difficilement accessibles pour les personnes que l'on suit* ». Dans cette optique, il n'est pas toujours envisageable de satisfaire l'ensemble des besoins en formation des publics, sans autre alternatives
  
- La plateforme sous sa forme actuelle semble satisfaire la Direccte et l'AFPA envisage de solliciter à nouveau un cofinancement FSE pour la poursuite de la plateforme jusqu'en 2015.

## 2.1.2 SECURIPASS (Agefos PME Midi-Pyrénées)

<b>Bénéficiaire</b>	Agefos PME
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	Midi-Pyrénées
<b>Sous Mesure</b>	1.2.3
<b>Début du projet</b>	2009
<b>Fin du projet</b>	Période analysée : 2009-2012 Projet toujours en cours
<b>Coût total éligible</b>	En 2009 : 80 000 En 2011 : 250 000 En 2012 : 275 000
<b>% FSE</b>	En 2009 : 45% En 2011 : 45% En 2012 : 55%

### Description du projet et de ses réalisations

- Le dispositif SECURIPASS, porté et piloté par Agefos PME, a été mis en place dans le but d'apporter un dispositif spécifique à la thématique de plus en plus prégnante de la sécurisation des parcours professionnels. Afin de pouvoir apporter une réponse correspondant aux compétences recherchées par les entreprises dans un contexte de crise économique, l'Agefos PME, en lien avec les partenaires sociaux, aspire à modéliser un dispositif qui placerait l'individu et non pas la structure au cœur des actions. Cette démarche de réflexion a débuté dès l'année 2008.
- Mise en œuvre de manière opérationnelle en 2009, le dispositif SECURIPASS s'est déployé à l'échelle de la région avec comme modalités de fonctionnement des démarches de diagnostics visant à identifier aussi bien les besoins des entreprises que des salariés et d'y apporter des réponses concrètes.
- Les objectifs visés par ce dispositif sont multiples et ambitieux :
  - Au vu du contexte régional, il s'agit de **sécuriser et prévenir les transitions professionnelles en temps de crise, en agissant simultanément sur la gestion de ses ressources humaines par l'employeur et sur l'élévation des compétences des salariés.**
  - Concernant l'entreprise, il s'agit de :
    - permettre à la structure de monter un plan de formation via la réalisation des diagnostics RH
    - Appuyer la construction de l'ingénierie de formation
  - Concernant le salarié, il s'agit de :
    - Capter et toucher les publics les plus éloignés de la formation
    - Permettre aux salariés de bénéficier d'un moment de réflexion sur les composantes de leur parcours professionnel et de leurs évolutions
- A la lecture des objectifs de SECURIPASS, on constate que le dispositif vise différents types de cibles :
  - Les entreprises de moins de 150 salariés, tous secteurs d'activité confondus
  - Le public potentiel bénéficiaire de formations à savoir les salariés appartenant à une structure de moins de 150 salariés, les publics fragiles (seniors, femmes, bas niveau de qualification...)

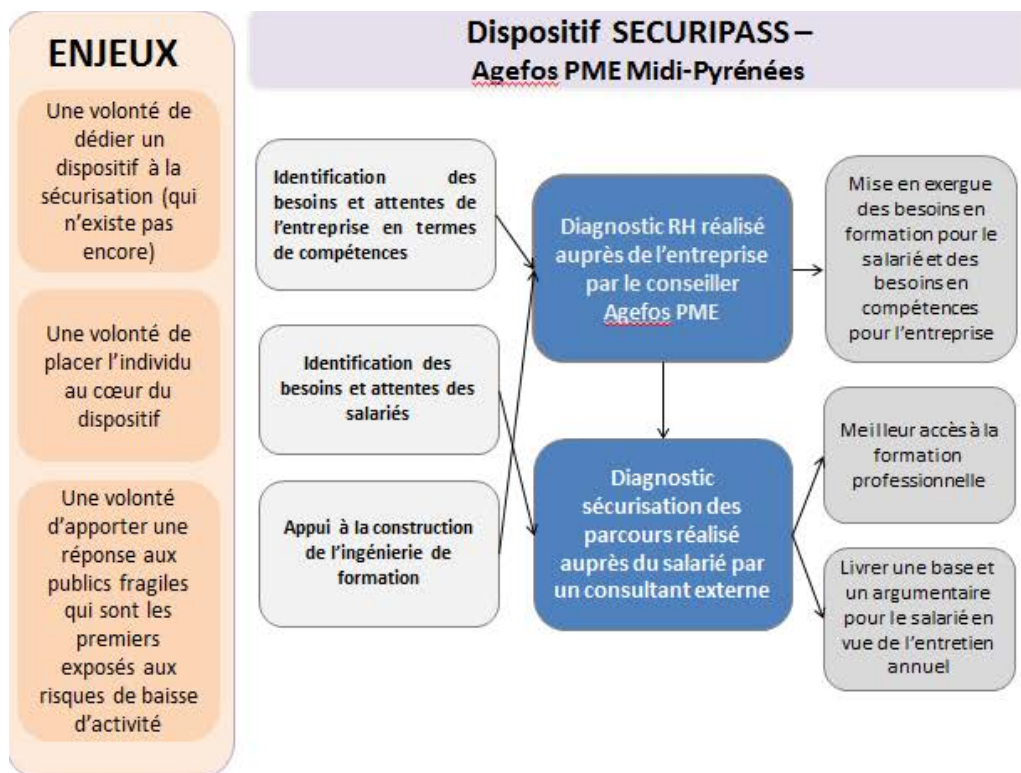
- Dans le cadre de la définition du projet et de la demande de financement, les enjeux liés au dispositif SECURIPASS ainsi que les grands axes du projet sont les suivants :

L'objectif principal de SECURIPASS est de **renforcer au niveau des territoires et en partenariat avec les acteurs locaux, une offre de service structurée visant la sécurisation du parcours de l'individu quel que soit son statut.**

Les salariés les plus fragilisés (bas niveau de qualification, seniors, contrats précaires, femmes) pourront bénéficier dans ce cadre, des prestations sur mesure, individuelles et/ou collectives débouchant sur des réponses durables en matière de sécurisation des transitions professionnelles.

Les diagnostics individuels de Sécurisation du Parcours Professionnel réalisés auprès des salariés des TPE & PME de Midi-Pyrénées permettront de **faire un point sur leur situation professionnelle, de formaliser des projets, d'envisager des aspirations d'évolution ou de mobilité professionnelle.** Véritable accompagnement personnalisé, ces diagnostics permettront de concilier le projet professionnel du salarié, de prendre en compte sa situation et de lui proposer un parcours de formation adapté et cible et ce, en cohérence avec la stratégie de l'employeur et/ou des besoins en compétences du territoire. Le conseiller AGEFOS PME interviendra lors de la restitution du plan de préconisations afin de participer à l'architecture des parcours de formation et leur financement.

Ces **diagnostics de positionnement seront prioritairement accessibles aux salariés les plus fragiles** (bas niveau de qualification, temps partiel, femmes, handicapés...). Les salariés en contrats précaires seront également priorités car généralement, ce sont tout d'abord eux qui ne sont pas reconduits dans le cas d'une baisse d'activité.



## Modalités de mise en œuvre

- Comme décrit dans le diagramme logique d'impact ci-dessus, la mise en œuvre opérationnelle du dispositif se décline en deux grandes phases distinctes :
  - **Le diagnostic RH réalisé par les conseillers de l'OPCA.**  
 Cette démarche permet une discussion entre le conseiller de l'OPCA et l'employeur autour du projet stratégique de l'entreprise à l'échelle de son territoire et du point de vue de son secteur d'activité. Cet échange est l'occasion de dresser un état des lieux de la situation actuelle et d'échanger sur les éventuelles problématiques identifiées (voire même d'en soulever d'autres encore non identifiées).  
 A l'issue de ce diagnostic, le conseiller Agefos PME formule des préconisations destinées à l'employeur posant le constat du besoin ou non de s'entretenir avec les salariés.  
 En termes de moyens déployés, les diagnostics RH sont réalisés au fil de l'année en fonction des besoins recensés et des sollicitations par une quinzaine de conseillers de l'OPCA. Une quinzaine de jours est nécessaire entre l'entretien employeur/conseiller et la formalisation des préconisations.  
 En accord avec l'employeur, qui a pris connaissance des préconisations, le consultant mandaté par l'OPCA se rapproche du/des salariés en vue en vue d'effectuer le diagnostic de sécurisation des parcours professionnels.
  - **Le diagnostic de sécurisation de parcours professionnel réalisé auprès des salariés par le consultant mandaté par l'OPCA.**  
 Cette démarche permet d'aborder plusieurs points sur le parcours du salarié et de traiter des :
    - aspirations du salarié dans le cadre du projet de l'entreprise
    - possibles solutions et voies permettant de répondre à son projet d'évolution
    - éventuels écarts entre les compétences acquises et les compétences attendues sur le poste de travail
- L'entretien réalisé auprès de l'un des prestataires et partenaires d'Agefos PME nous permet d'avoir des éléments précisant le déroulement de l'entretien salarié/consultant :

L'intervention du prestataire s'effectue à la suite du diagnostic RH réalisé par le conseiller Agefos PME (transmission d'une « fiche de commande » du conseiller au prestataire). Par la suite, le prestataire prend directement contact avec l'employeur qui lui communique les coordonnées du/des salarié(s) concerné(s) par la prestation dans la majorité des cas. Cette intervention peut prendre plusieurs formes :

- visite sur place (en entreprise) du prestataire
- rendez-vous fixé avec le salarié au bureau du prestataire

L'entretien, qui se déroule sur une demi-journée (3h30), permet de réaliser un bilan « flash », un état des lieux, sur la base de plusieurs outils (le CV du salarié, la fiche de poste ...). Une discussion s'engage autour de la formation initiale et des expériences du salarié, des besoins en formations, aspirations en termes d'évolutions. L'objectif étant d'analyser le parcours professionnel et d'échanger sur les perspectives à venir.

Ce diagnostic s'inscrit sur la base d'un échange et sur la confiance qui s'établit entre le salarié et le prestataire.

- A la suite de ce diagnostic, le consultant formule des préconisations partagées entre le salarié et l'employeur. La restitution de ces travaux peut se faire en trio (consultant/salarié/employeur) ou juste avec le salarié. Une copie de ce diagnostic est systématiquement transmise à l'OPCA mais ce dernier n'interfère pas dans le déroulement et la formulation du diagnostic.

Plusieurs types de préconisations peuvent être formulés à l'issue du diagnostic, mais en grande majorité, elles concernent des actions de formation<sup>5</sup> :

- 42% de formation,
- 31% de VAE,
- 9% de bilan de compétences,
- 18% d'autres préconisations (passage de concours, reconversion, autres projets)

Cette démarche partagée fait l'objet d'un suivi par le prestataire après 4 mois. Ce suivi se matérialise par un échange téléphonique. Plusieurs relances sont nécessaires pour parvenir à joindre les personnes<sup>6</sup>. Ce suivi a pour objectif d'apprécier le taux de réalisation des préconisations formulées : « *si les préconisations n'ont pas été mises en place, on essaie de savoir pourquoi* ».

### Degré d'atteinte des objectifs

- **Depuis 2008, l'OPCA recense 2038 entreprises qui ont bénéficié d'un diagnostic RH et 1659 salariés qui ont bénéficié d'un diagnostic de sécurisation des parcours.** Ce chiffre dépasse ce qu'Agefos PME avait imaginé au début de la mise en place du dispositif.
- Pour ce qui est des suites relatives aux préconisations formulées par les prestataires de l'OPCA, on constate que la majorité des préconisations ont été mises en place complètement ou partiellement, ce qui est un indicateur satisfaisant.

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- L'OPCA ainsi que le partenaire identifie des effets qui découlent de la mobilisation du FSE et liés à la mise en place de ce dispositif et l'exprime en termes de :
  - **Ciblage du public.** Le public visé dans le cadre de ces actions est particulièrement difficile à mobiliser ou parfois n'est pas au fait des possibilités de formations qui s'offrent à lui. La mise en place de ce dispositif, qui à l'origine était expérimental permet de replacer le salarié au cœur du dispositif.
  - **Sécurisation et d'appropriation du parcours professionnels par le salarié.** En effet, l'objectif principal est de sécuriser le salarié dans son évolution professionnelle, de mesurer et prévenir les risques éventuels au regard du contexte local et de mettre en confiance le salarié au regard de ces compétences
  - **Organisation et de logistique pour le partenaire/ prestataire.** Cela passe matériellement par l'intégration des logos européens sur l'ensemble des documents lié à la prestation, par la tenue d'une feuille d'émergence, de remontées systématiques de l'ensemble des pièces justificatives. Le prestataire a en effet pour obligation de fournir et transmettre à l'OPCA un certain nombre de documents à l'issue de la prestation :
    - Une feuille d'émergence signé

<sup>5</sup> Données pour le début de l'année 2013

<sup>6</sup> Taux de retour de 90% environ pour l'année 2011

- Le diagnostic en question comprenant les préconisations formulées
- La fiche d'évaluation renseignée par le questionnaire portant sur la qualité de la prestation
- **En parallèle, la mobilisation du FSE a permis de construire et de mettre en place tout le volet ingénierie de formation de manière gratuite pour l'employeur concerné.** En effet, sans le cofinancement apporté par le FSE, l'OPCA n'aurait pu imaginer le déploiement de ce dispositif à tous : « *en interne, il y avait des sources de financement mais pas pour répondre à tous ces besoins* ». La mise à disposition d'un consultant qui réalise le diagnostic salarié est directement possible grâce au cofinancement.

### Conclusion : en quoi le FSE a été levier de sécurisation ?

- A la lecture des objectifs et des résultats de ce projet, nous retenons que la valeur ajoutée qu'apporte le dispositif SECURIPASS se situe dans :
  - La mise en avant des besoins du salarié et du territoire
  - La mise en cohérence des attentes du salarié par rapport au projet de l'entreprise
  - La mise en avant de compétences transférables et de possibilités de mobilités internes
  - Le phasage du dispositif et son exécution rapide dans le temps
  - La réactivité des employeurs à mobiliser les outils de formation à la suite de la formulation des préconisations
- Le diagnostic de sécurisation des parcours réalisé auprès des salariés contribue quant à lui à :
  - Appréhender les aptitudes et perspectives d'évolutions du salarié
  - Donner une connaissance aux salariés des outils de formation existants
  - Livrer une base solide au salarié en vue de l'entretien annuel pour que avec l'employeur soit plus riche et préparé : « *certaines employeurs déplorent avoir l'obligation de préparer les entretiens annuels alors qu'en face d'eux, les salariés n'ont souvent rien préparé* »
- La montée en puissance du dispositif s'est traduite par :
  - Une démarche de sensibilisation et de travail de la part de l'OPCA en direction des partenaires locaux avec pour objectif une meilleure connaissance du dispositif
  - Un packaging de communication mis en place par l'OPCA (site internet, comité de pilotage ...) de plus en plus important
  - Une sollicitation de plus en plus fréquente des employeurs qui souhaitent bénéficier du dispositif
  - L'augmentation significative du coût dédié à la mise en place du dispositif. On passe en effet **80 000 euros en 2009, 2010 à 250 000 euros en 2011 puis 275 000 en 2012.**

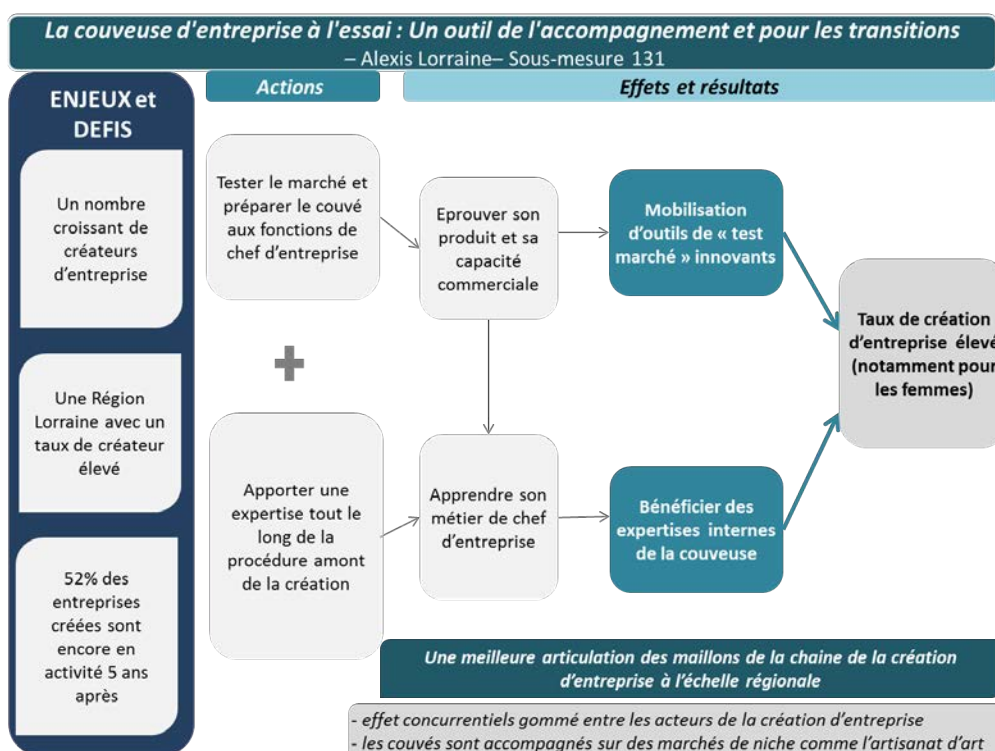
Ces éléments témoignent du bon fonctionnement mais également de l'appropriation du dispositif par les acteurs locaux. Le volume financier illustre un déploiement encore plus large du dispositif ainsi qu'une volonté de pérenniser cet outil. **A cet égard, l'OPCA veille à ce que le montage financier relatif à SECURIPASS vise aussi bien les besoins des territoires que les besoins des individus. La complémentarité des fonds sollicités pour la mise en place du projet permet via :**

- **l'ADEC de financer les diagnostics RH en entreprises afin de repérer les problématiques de branche ou de territoire**
- **Le FSE de cibler un public fragile**

### 2.1.3 La couveuse d'entreprise à l'essai : un outil de l'accompagnement et pour les transitions (Alexis, Lorraine)

<b>Bénéficiaire</b>	Alexis
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	Lorraine
<b>Sous Mesure</b>	1.3.1
<b>Début du projet</b>	01/01/2011
<b>Fin du projet</b>	31/12/2011
<b>Coût total éligible</b>	235 933,64
<b>% FSE</b>	29%

#### Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

La crise économique, la difficulté accrue d'accéder à l'emploi, et les politiques volontaristes en matière d'encouragement à la création d'entreprise, ont conduit de nombreux demandeurs d'emploi vers la création d'entreprise. La Lorraine est dans le peloton de tête des régions en nombre de créateurs d'entreprise. Il y a là un enjeu fort en termes de sécurisation des transitions professionnelles : **comment de demandeur d'emploi devenir chef d'entreprise ? Tout l'enjeu du projet porté par Alexis est de sécuriser cette transition par un accompagnement renforcé qui vise, à la fois, l'acquisition d'une nouvelle posture professionnelle et la confrontation d'un projet à la réalité du marché.**

Créée en 2007 par l'Outil Régional d'Accompagnement à la Création d'Entreprise (Alexis) l'EURL PACELOR est une **couveuse d'entreprises** qui permet la réalisation d'activités économiques dans un cadre légal et concurrentiel tout en assurant aux couvés, par la signature d'un CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise) le maintien des revenus et protections liées à leur statut (demandeur d'emploi, salariés à temps partiel, bénéficiaires du RSA...). La couveuse est présente sur les 4 départements lorrains.

La couveuse est un dispositif spécifique d'accompagnement à la création d'entreprise. Elle permet, pendant 3 ans, de tester et de développer un projet en situation réelle avant la création de l'entreprise. L'entrepreneur à l'essai va pouvoir se confronter à la réalité du marché, produire et facturer dans un cadre légal et sécurisé, tout en acquérant les bases et pratiques du métier d'entrepreneur. Le test couveuse doit donc permettre à l'entrepreneur à l'essai d'apprécier ses capacités à entreprendre et la viabilité économique de l'ensemble de son projet.

La quasi-totalité des couvés n'a jamais eu de poste à responsabilité et n'a donc pas de compétences en matière de gestion globale d'une activité, et ne peut apporter toutes les garanties « marché » nécessaires à la recherche préalable de financements. **L'accès à la couveuse va permettre de lever ces freins tout en apportant un encadrement professionnel et assurantiel à l'activité de l'entreprise couvée qui sécurise son activité.**

Pendant qu'elle est en couveuse, l'entreprise se sert de son chiffre d'affaires pour face aux dépenses et aux investissements. Ainsi, les couvés, grâce à leur activité, font imprimer leurs outils de communication, constituent leur stock minimum de départ, font face à leurs frais de prospection... Ils n'ont donc, souvent, plus de besoin de financement de démarrage, financement le plus difficile à obtenir, et ce d'autant plus lorsque l'on est bénéficiaire de minima sociaux, demandeur d'emploi ou femme.

PACELOR appui le couvé sur plusieurs axes :

- Au niveau commercial :
  - Définir la stratégie : préciser le produit/service, la cible visée, la politique de prix
  - Construire la politique de communication : définir les outils en fonction des cibles, identifier les bons supports ainsi que la charte graphique
  - Assurer la prospection : recherche des données sur les clients, mise en place des procédures de contact, et définition des « accroches » de vente
- Au niveau de la gestion :
  - Définir sa marge : apprendre à calculer la marge en lien avec politique de prix



- Anticiper le marché : faire évoluer ses prix en fonction des réalités du marché, recherche des marges de manœuvre dans le procès de production, l'organisation du travail ou les partenariats
- Maîtriser les éléments d'analyse financière : être en mesure de se construire des repères fiables sur la bonne santé de son entreprise
- Au niveau juridique :
  - Concernant son secteur : Connaître la réglementation liée à son secteur d'activité (sécurité, normes...)
  - Maîtriser le volet juridique lié à l'entreprise : choisir son statut fiscal, connaître la procédure de création d'entreprise
- Au niveau informatique
  - Maîtriser les logiciels de base et spécifiques : outils de comptabilités, de reporting, gestion des fichiers clients

#### Objectifs et public concerné :

La couveuse poursuit un triple objectif, quels que soient les niveaux de difficultés économiques et sociales des porteurs de projets :

- vérifier qu'il existe un marché suffisant pour rentabiliser une activité
- acquérir les réflexes et outils de gestion d'une entreprise
- faciliter le financement, notamment en diminuant le besoin de trésorerie de démarrage.

Du fait de ces objectifs, la couveuse s'adresse prioritairement aux personnes rencontrant des difficultés économiques et/ou sociales, mais possédant un savoir-faire négociable sur le marché économique dans le cadre d'une très petite entreprise, et exprimant une demande d'apprentissage au métier d'entrepreneur.

L'accueil prioritaire de publics en situation de difficulté face à la création d'entreprise a permis à la couveuse de s'associer **différents partenaires : les départements de Meurthe et Moselle et de Moselle, le Conseil Régional de Lorraine, ainsi que la Communauté urbaine du grand Nancy (CUGN).**

Le seul objectif quantitatif fixé dans le cadre du projet concernait le nombre de couvés (en stock) en 2011, celui-ci devait atteindre les 150 couvés.

#### Conditions et procédures d'entrée en couveuse :

Afin que la couveuse réponde prioritairement aux personnes rencontrant des difficultés économiques et/ou sociales, et joue son rôle de test, une procédure d'entrée a été mise en place :

- **le porteur de projet doit obligatoirement avoir été accompagné avant son entrée en couveuse**, par Alexis ou un autre acteur régional de la création d'entreprise (Mission Locale, AGEFIPH, CAP Emploi, INFFOLOR, Incubateur Lorrain, Chambres Consulaires, PROMTECH, ALACA, ...)
- **L'accompagnement permet de valider l'adéquation homme/projet et de formaliser le projet.** Il est un préalable indispensable à la période couveuse. En effet, cette dernière ayant notamment pour objectif de permettre au porteur de se confronter à la réalité du marché, il faut donc qu'il ait fait son étude de marché, évalué ses besoins et réalisé un prévisionnel financier. Ces démarches serviront de base au test marché.
- Un plan d'affaires ou tout autre document de formalisation de l'accompagnement doit être remis à la couveuse.

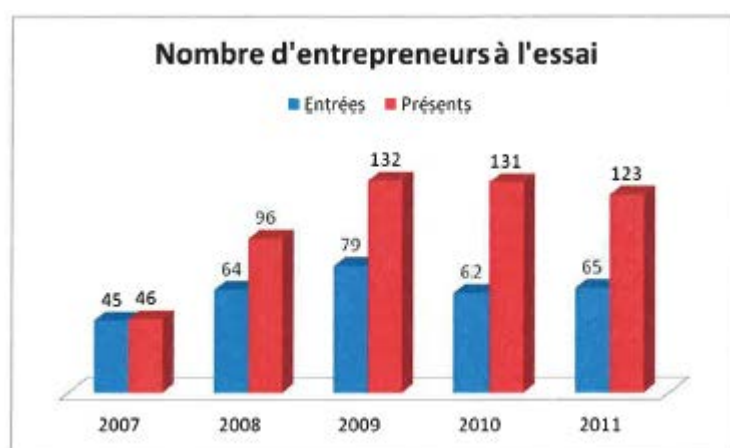
- Une présentation détaillée de la couveuse, de son fonctionnement est faite auprès des candidats
- Le porteur de projet exprime les raisons pour lesquelles il souhaite entrer en couveuse.
- Cela permet de sélectionner prioritairement les personnes rencontrant de réelles difficultés. Les raisons les plus souvent évoquées sont : des problèmes financiers, le manque d'expérience en matière de gestion et la peur du risque (surtout des femmes).
- Un comité se réunit mensuellement et examine chaque demande.
- Pour les candidats retenus, une demande d'assurance en responsabilité civile professionnelle est faite auprès de l'assureur de la couveuse et est indispensable pour l'entrée en couveuse et le début d'activité.
- Dès la réponse de l'assureur, le porteur entre en couveuse en signant son contrat CAPE, contrat spécifiquement créé par la loi de modernisation de 2003 et donnant un statut « d'entrepreneur à l'essai » au porteur.

### Résultats obtenus :

#### Profil des publics couvés :

- 54% des 25-39 ans. Les 55 ans et plus représentent 5% des couvés
- Plus de 50% ont un bac+2 ou supérieur. 16% ont un niveau V ou infra
- 73% sont demandeurs d'emploi, 15% sont allocataires des minima sociaux
- 65% des publics sont des femmes
- Les activités préparées sont diverses mais PACELOR accueille 24% des projets liés à l'artisanat d'art ce qui est une spécificité de la structure ; 31% services aux personnes ; 23% services aux entreprises

L'objectif de 150 couvés n'a pas été atteint, la couveuse comptait 123 couvés en 2011 avec cependant un nombre de dossiers entrés plus fort en 2011 qu'en 2010.



#### Devenir des couvés à l'issue des 3 ans de couveuse :

- 57% ont créé leur entreprise
- 24% ont retrouvé un emploi suite aux prospections commerciales ou suite aux formations engagées dans le cadre de leur projet
- 3% n'ont pas abouti dans leur démarche, et ont quitté la couveuse
- Les taux de création d'entreprise sont plus élevés pour des projets portés par les femmes (76% des projets créés sont portés par les femmes)

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Le FSE a été mobilisé pour financer de l'expertise et du temps d'accompagnement. L'expertise est portée par Alexis, qui met à la disposition du couvè :

- Un expert-comptable
- Un avocat
- Un chargé de communication
- Un expert informatique

**Le financement de l'accompagnement renforcé a permis d'organiser des réunions individuelles et collectives utiles pour aider les couvés à travailler sur des thématiques transversales**, et à créer une émulation propice au développement des projets. Ce financement a permis également de proposer des formations internes ou réalisées par des partenaires extérieurs (société d'assurance, professionnels parrain ...).

Alexis a pu s'équiper pour accompagner les publics dans le cadre du projet en se dotant en particulier d'un logiciel de comptabilité (GNC). Ce logiciel donne un accès aux données client à distance, via Internet. Il permet aux couvés d'établir eux-mêmes leurs factures, mais également de suivre au jour le jour leur trésorerie, et les clients à relancer.

**Le co-financement a permis également de remettre en chantier et de stabiliser les outils d'accompagnement traditionnellement utilisés** par Alexis comme le contrat d'engagement avec les couvés ou les tableaux de bord sectoriels mis à dispositions des couvés pour construire et suivre leur modèle économique.

## Conclusion

Le rapport de la cour des comptes de février 2013 concernant les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, a noté que certains conseils régionaux, dont celui de Lorraine, ont su « *mettre en place des stratégies d'ensemble en matière de création d'entreprises, en y associant la plupart des acteurs, en définissant le rôle de chacun et en mettant en place des systèmes de pilotage et de coordination qui permettent aux créateurs d'être facilement orientés et bien accompagnés* ». **La constitution et l'animation à l'échelle de la région d'une chaîne d'acteurs sécurisant les différents moments de création d'entreprise, de la définition du projet jusqu'à l'immatriculation de l'entreprise, garantit, pour la cour des comptes, un accompagnement plus efficace que lorsque l'accompagnement est organisé dans le cadre de dispositifs très centralisés, comme l'est NACRE par exemple.**

**Le Conseil régional, principal co-financeur du projet (avec 34%) s'est appuyé sur le FSE pour mener sa stratégie.** Alexis est allé rechercher du co-financement FSE pour mener à bien un projet dimensionné de concert avec le Conseil Régional et qui s'inscrivait dans une approche régionale globale de construction **d'une chaîne d'appui à la création d'entreprise.**

**La stratégie du conseil régional consiste à mobiliser du FSE « là où il y en a besoin » dans la chaîne de soutien à la création, c'est-à-dire pour soutenir les maillons de la chaîne sous-dimensionnés par rapport aux besoins régionaux et favoriser la bonne articulation entre ces maillons.** Dans ce cadre, la mobilisation du FSE facilite financièrement l'activité des structures, par ailleurs encadrées conventionnellement par les co-financeurs, et cela encourage les jeux coopératifs et limitent les replis sur soi et les concurrences.

Dans le cadre du projet PACELOR, la Région a par exemple demandé à la couveuse d'accueillir des porteurs de projets accompagnés dans la phase initiale par d'autres structures, alors même qu'Alexis propose une offre de service sur l'accompagnement

amont. L'enjeu est de faciliter la mobilité des porteurs d'une structure à l'autre, en fonction de l'inscription territoriale du projet, de la spécialité de l'activité envisagée etc....

**D'autre part, le FSE contribue à sécuriser la transition professionnelle des demandeurs d'emploi en permettant, aux dispositifs d'appui à la création de déployer une offre de service innovante et couteuse.** PACELOR a pu par exemple organiser des réunions d'utilisateurs pour tester certains produits ou bien financer des études de marchés pour des produits spécifiques sur lesquels il n'existait aucune donnée.

**Enfin, il est intéressant de noter l'effet des fonds européens sur le long terme. PACELOR obtient de bons résultats en matière de création d'entreprise des femmes qui nécessite, selon le porteur de projet, de déployer des méthodes d'accompagnement spécifiques pour lever les freins à la création.** Les réunions entre futur créatrices seraient à cet égard un moyen plus efficace que les réunions mixtes, pour dynamiser les porteuses de projet. Or ces approches spécifiques ont été développées par Alexis dans le cadre des projets Equal au début des années 2000.

## 2.1.4 Qualification et sécurisation des parcours professionnels vers des métiers d'aide soignant en Aquitaine (ANFH Aquitaine)

<b>Libellé</b>	Qualification et sécurisation des parcours professionnels de 180 salariés vers des métiers d'aide-soignant
<b>N° présage</b>	38 484
<b>Bénéficiaire</b>	ANFH
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Région</b>	Aquitaine
<b>Sous-mesure</b>	123
<b>Début de l'opération</b>	01/01./2012
<b>Fin prévisionnelle de l'opération</b>	31/12/2014
<b>Coût total éligible</b>	4 524 812 €
<b>Part du cofinancement FSE</b>	45%

### Description du projet et modalités de mise en œuvre

#### ▪ Contexte du projet

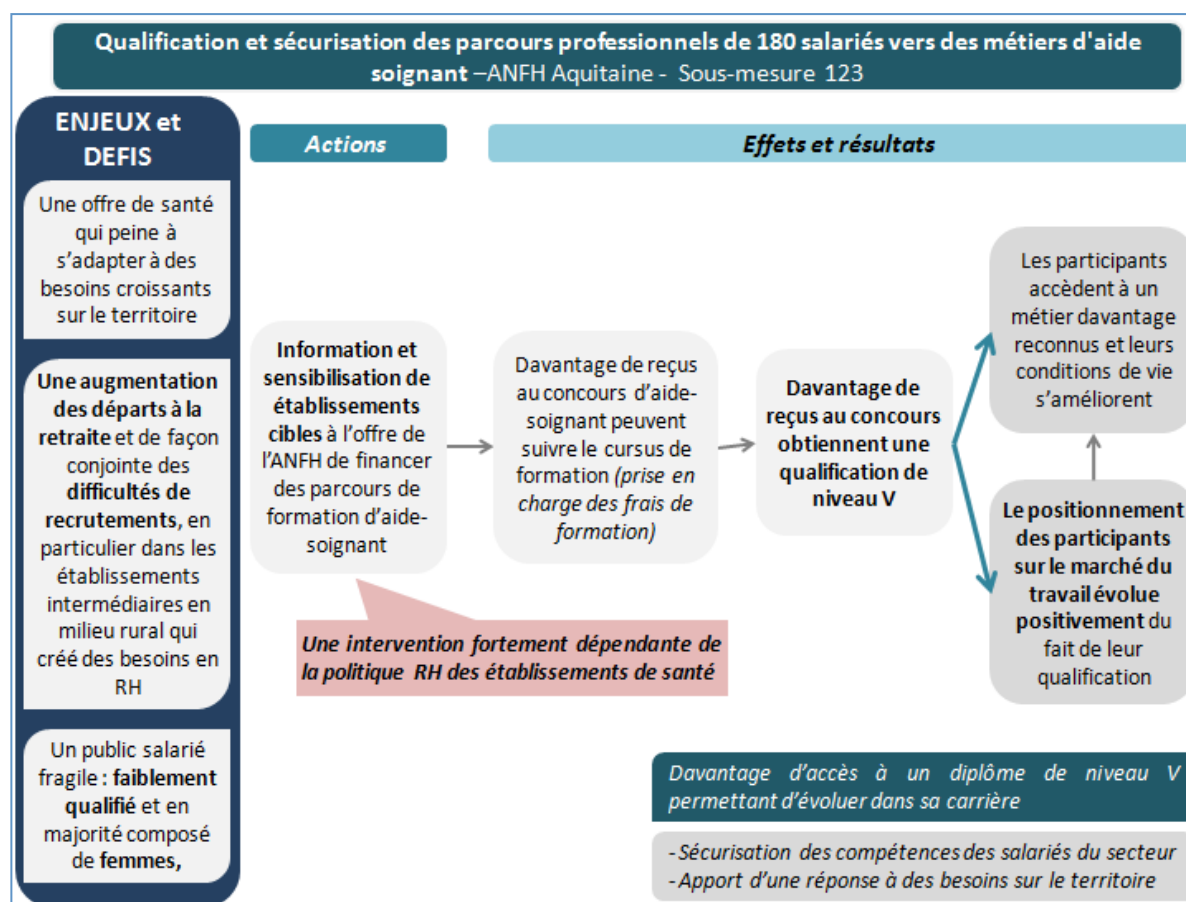
Des besoins liés au vieillissement de la population et à la spécialisation croissante dans le domaine sanitaire, ont impliqué de devoir former davantage de ressources dans le domaine hospitalier :

- Augmentation des besoins en personnels de santé, notamment en milieu rural et dans les petites villes, avec en parallèle des difficultés à recruter dans les petits et moyens établissements de santé. Ces derniers représentent pourtant 81% du tissu hospitalier régional ;
- De nombreux départs à la retraite à anticiper dans les années à venir;
- Des difficultés de recrutement, en particulier dans les territoires ruraux, mais en parallèle de la main d'œuvre disponible sur le territoire.

○

De ce fait, les demandes de financement de formations se sont accrues ces dernières années. En 2009 et 2010, on estime qu'il manquait 4M€ pour soutenir ce type de projets de formation au vu des besoins. Ce projet accompagne la politique nationale et régionale de développement des compétences dans la fonction publique hospitalière, ainsi que la stratégie communautaire en matière de santé. L'ANFH finance à ce titre les formations promotionnelles relatives à la promotion en interne des salariés employés dans le secteur de la santé.

## ■ Modalités de mise en œuvre de l'action



Le projet porté par l'ANFH d'Aquitaine concerne 114 établissements. Commencé en janvier 2012, il vise à financer sur 30 mois (d'ici juillet 2014) la formation au métier d'aide-soignant de 180 salariés des petits et moyens établissements de santé (établissements de moins de 250 salariés, EHPAD). Il se déroule en plusieurs étapes :

- Une phase d'information et de sensibilisation des établissements concernés sur le territoire aquitain par l'ANFH.
- Une fois informés, les établissements de santé définissent leurs besoins et examinent les souhaits de leurs salariés en matière de formation en interne.
- Une fois que les participants ont réussi le concours d'entrée en école d'aide-soignant, une demande de financement est établie auprès de l'ANFH.
- L'ANFH procède alors à une sélection des dossiers pour l'attribution des financements. Elle se fait sur plusieurs critères : la taille de l'établissement, ses besoins, les diplômes que la délégation régionale de l'ANFH souhaite favoriser, etc.
- Lorsque la demande est acceptée, le financement couvre l'ensemble des frais de formation ainsi que les frais liés au remplacement de l'agent, c'est-à-dire les coûts que l'établissement employeur va devoir supporter pendant la durée de la formation, soit près d'un an (de septembre à juillet).
- Le suivi et l'évaluation des effets sur les participants.

- **Publics cibles**

Les agents concernés appartiennent au service hospitalier qualifié (ASHQ), chargés de l'accueil, de l'hygiène et de l'entretien des locaux. *Ils ont un bas niveau de qualification et occupent souvent un poste « d'aide-soignant faisant fonction » faute de diplôme.* Par ailleurs, les personnels concernés peuvent être des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière ou des contractuels de droit public.

*La population cible de cette action est marquée par sa vulnérabilité au regard de l'emploi, puisqu'elle est composée de personnes sans diplôme et sans qualification.* De plus, il apparaît que le personnel des aides-soignants et infirmières dans la fonction publique hospitalière est à plus de 90% composé de femmes, souvent en deuxième partie de carrière.

## Résultats obtenus

- **Quels résultats obtenus ?**

L'action est toujours en cours puisqu'elle se poursuit jusqu'au 31 décembre 2014. Au démarrage de l'action, il était prévu de faire cofinancer 180 formations en 2012 et 2013, soit 90 par année. *Or en 2012, seules 41 formations ont pu être cofinancées, dû notamment à des contraintes financières fortes sur les établissements de santé, ce qui a conduit à une forte diminution du nombre de postes ouverts par rapport aux années précédentes.*

Aujourd'hui pour redynamiser la programmation de formation, l'ANFH envisage de demander l'autorisation d'étendre son projet à tous les établissements de la région (dont ceux de plus de 250 salariés), ou d'élargir le dispositif à d'autres types de diplômes.

Un bilan intermédiaire est actuellement en cours de finalisation.

- **Les leviers de sécurisation actionnés ont-ils effectivement permis de répondre aux enjeux identifiés ?**

En termes d'impact pour les bénéficiaires, le fait d'obtenir une première qualification et d'accéder à un diplôme de niveau V :

- apporte une *reconnaissance en termes de qualification*. Bien souvent les tâches qu'ils réalisent vont au-delà de leur simple fiche de poste et la qualification permet de valider ces débordements de tâches. L'expérience acquise est ainsi reconnue et valorisée.
- permet une montée en compétences et une *augmentation de salaire*.
- permet d'envisager d'autres *perspectives de carrière*.

La nature de publics ici concernée est particulièrement vulnérable, puisqu'il s'agit d'un public majoritairement féminin et de bas niveaux de qualification. La situation particulière constatée en Aquitaine montre par ailleurs un fort contraste entre l'attractivité du littoral et la difficulté de pérenniser les emplois dans l'arrière pays.

*La montée en compétences d'agents de services hospitaliers permet de recruter sur leur poste de nouveaux personnels au niveau local et, de fait, d'apporter une réponse appropriée aux besoins du territoire.*

- **D'autres actions de ce type ont-elles été mises en œuvre dans d'autres régions ?**

Deux projets identiques ont été réalisés dans d'autres régions françaises et menés par les délégations régionales de l'ANFH : l'un en Haute-Normandie, l'autre en Champagne-Ardenne. Il s'agit de projets visant au financement et à l'accompagnement d'agents pour l'obtention de diplômes de niveau V (diplôme d'aide soignant ou d'aide médico-psychologique). *Si les projets aquitains et haut normands ont été menés en parallèle en 2012, le projet champardennais s'est clairement inspiré de l'expérience menée dans ces deux régions.*

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- **Apports du FSE dans le projet**

Le recours au FSE est apparu nécessaire face à une pénurie de financements pour les formations d'aides-soignants en Aquitaine. *En effet, les seuls fonds de l'ANFH Aquitaine n'auraient pas suffi à financer les demandes de formations promotionnelles déposées auprès de l'ANFH, qui aurait été dans l'obligation d'en rejeter faute de crédits disponibles. Par ailleurs, le public visé accompagne la cible du PO FSE national (femmes, bas niveaux de qualification, ...).*

Il faut à ce titre souligner que ce projet ne bénéficie d'aucun autre financement public, l'action étant cofinancée par les fonds propres de l'ANFH (à hauteur de 55%) et le FSE (45%), soit une participation de 2 millions € de FSE sur un budget global de 4,5 millions €.

- **Difficultés éventuelles rencontrées en lien avec le FSE**

Au niveau de l'ANFH, la mobilisation du FSE a connu plusieurs difficultés :

- L'ANFH est l'OPCA de la fonction publique hospitalière et gère à ce titre des fonds publics. Au début de la programmation 2007-2013, certaines DIRECCTE ont pu considérer cette demande comme inéligible, la précédente programmation excluant les agents de la fonction publique hospitalière des bénéficiaires éligibles. Des discussions ont donc été nécessaires pour clarifier le fait que la nouvelle programmation inclut les agents de la fonction publique.
- De plus, la demande et la gestion d'une subvention FSE sont relativement complexes et demandent une mobilisation de personnel et de temps. Au départ, la délégation régionale de l'ANFH n'était pas suffisamment armée en ressources humaines pour répondre à ces besoins (12 personnes au niveau de l'antenne régionale). Elle s'est fait accompagner par un cabinet de conseil (FAR Conseil) pour l'élaboration de la demande de FSE (AMO, montage de projet, ciblage des acteurs, ...) puis pour l'assister dans le suivi de la subvention, ce qui a nécessité de mobiliser des fonds en interne supplémentaires.
- Enfin, il faut également noter que les établissements de santé bénéficiaires interrogés ont souligné la complexité du montage de dossier FSE pour leurs agents administratifs en comparaison avec les dossiers classiques de formation promotionnelle de l'ANFH.



## Conclusion

- **Point de vigilances et facteurs de succès permettant une meilleure sécurisation des transitions**

Compte tenu de la complexité et des complexités de gestion d'une subvention FSE pour une structure de taille relativement faible, il semble primordial de bien identifier les besoins existants et de n'engager une demande de FSE que si les besoins sont suffisamment importants. Dans le cas du présent projet, la demande de FSE n'aurait pas forcément été pertinente pour un montant inférieur à 2 millions € compte tenu de l'investissement représenté pour l'ANFH.

**Pour autant, le recours au FSE a permis ici un effet volume important sur le nombre de bénéficiaires.** On peut toutefois s'interroger sur la possibilité d'atteindre le nombre initialement prévu de 180 bénéficiaires d'ici fin 2014 et sur la possibilité de consommer in fine l'intégralité de la subvention. En effet, l'ANFH est tributaire des besoins recensés dans les établissements hospitaliers régionaux. Le resserrement des crédits de ces établissements a conduit à une diminution de nouveaux postes disponibles, impactant de ce fait la dynamique de mise en œuvre du projet.

La gestion d'une subvention FSE en interne peut par ailleurs conduire à des effets d'apprentissage au sein de la structure sur ce type spécifique de gestion de projet.

- **Concernant les leviers de sécurisation**

Ce projet se caractérise par son ciblage sur une population à bas niveau de qualification, qui de surcroît est essentiellement composée de femmes, considérées comme plus vulnérables sur le marché du travail. *Il permet à la fois d'accompagner les personnels bénéficiaires dans l'obtention de leur diplôme mais également de soulager les établissements de santé confrontés à de fortes contraintes financières et n'étant pas forcément en capacité de financer seuls la formation de leur personnel.*

**Au-delà de la validation de l'expérience acquise par les agents, ce projet ouvre aux participants de nouvelles possibilités d'évolution professionnelle.** A cet égard, on peut supposer que le levier de sécurisation serait certainement plus important si les participants étaient accompagnés en amont pendant la préparation au concours et pas seulement après l'obtention du concours.

Par ailleurs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences semble aujourd'hui particulièrement importante au sein des établissements de santé. *La réorganisation des services (mutualisation, externalisation, etc.) implique en effet une réflexion de fond sur les possibilités de réorientation/d'évolution pour les personnels les plus vulnérables.*

## 2.1.5 Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi (ARACT Franche-Comté)

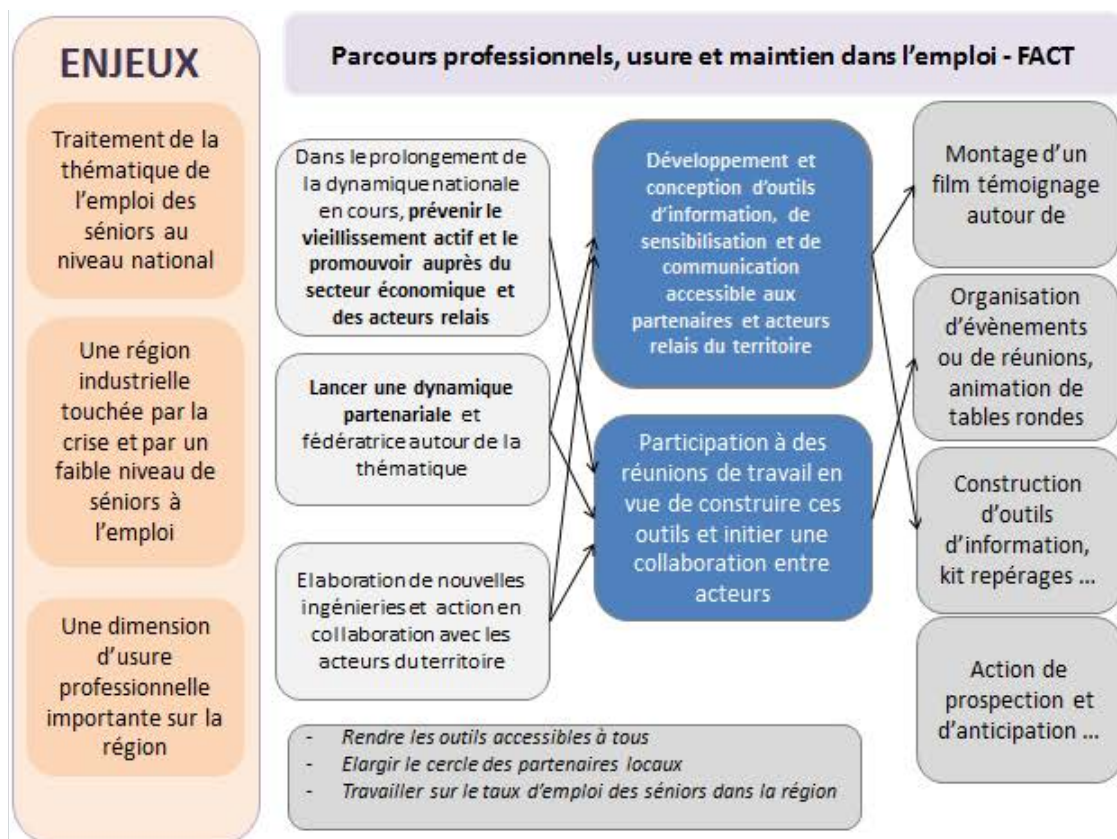
<b>Présentation du projet</b>	<b>Libellé</b>	Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi
	<b>n° présage</b>	32117
	<b>Bénéficiaire</b>	ARACT
	<b>Service de création</b>	DIRECCTE
	<b>Région</b>	Franche-Comté
<b>Codification</b>	<b>Sous Mesure</b>	1.2.2
<b>Information générale</b>	<b>Début du projet</b>	01/01/2009
	<b>Fin du projet</b>	31/12/2009
	<b>Coût total éligible</b>	55726
	<b>%FSE</b>	45%
	<b>%ETAT</b>	
	<b>%Autre</b>	55%
	<b>Taux réalisation</b>	100%

### Description du projet et des réalisations

- **Le projet mis en place par l'ARACT Franche-Comté s'inscrit dans la préoccupation politique nationale qu'est l'emploi des seniors.** En effet, le plan d'action national concerté de 2006-2010 témoigne de la volonté de changer l'approche collective dominante sur la question de l'âge au travail. Faire évoluer les représentations, valoriser la richesse de la coopération intergénérationnelle, le transfert d'expérience, le tutorat, renforcer la qualité de l'emploi au service de l'attractivité et du maintien dans l'emploi sont autant d'enjeux que l'Etat souhaite porter à l'échelle des territoires en charge de développer les ingénieries, outils et méthodologies. La mise en place de ce plan national ainsi que la tenue d'assises régionales ont permis de positionner ces thématiques et de discuter avec les partenaires et acteurs locaux.
- Le territoire franc-comtois, dans la logique de cette dynamique nationale, est confronté à des problématiques locales relatives à l'emploi des seniors qui se caractérisent par :
  - Le vieillissement de la population, l'allongement de la vie professionnelle
  - De mauvais chiffres relatifs au taux d'emploi des seniors à une échelle nationale voire européenne
  - Une dimension d'usure professionnelle importante
  - Un territoire à dominante industrielle particulièrement touché par la crise ces dernières années
- L'association FACT a souhaité orienter l'un de ces chantiers de travail sur la thématiques des « *parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi* » et ainsi porter cette problématique auprès des relais locaux. La volonté affichée de l'association étant que les acteurs puissent échanger et s'exprimer sur ces thématiques autour de grandes idées forces :
  - Prévenir le vieillissement actif
  - sensibiliser le monde de l'entreprise sur les conséquences prévisibles de l'évolution démographique de la région
  - accompagner les acteurs relais et partenaires sociaux dans l'élaboration et la diffusion d'outil et de méthodes de sensibilisation
  - maintenir au niveau régional une dynamique d'action sur cette thématique

- Dans le cadre de la définition du projet et de la demande de financement, voici les grands objectifs présentés par l'association FACT à la Direccte :
  - **Appui aux entreprises dans la réflexion sur des questions liées à la prévention de l'usure professionnelle et au maintien dans l'emploi** : construction d'une offre d'accompagnement diversifiée comprenant plusieurs phases pour répondre dans la singularité aux problématiques d'entreprises au regard de l'évolution démographique.
  - **Appui à des acteurs relais dans le cadre de leur mise en œuvre de projet en direction d'entreprises intégrant la dimension âge**: l'appui peut combiner des formes différentes : l'ingénierie, la maîtrise d'œuvre du projet, l'intervention ou la coordination d'intervention en entreprises, la capitalisation et la diffusion d'enseignements, et enfin, le cas échéant, l'évaluation d'action.
  - **Développement d'un outil méthodologique** : actualisation de l'outil « Kit ressources » en ligne sur le site de FACT, à destination des acteurs relais en contact avec les chefs d'entreprises. Cet outil doit leur permettre de disposer des connaissances nécessaires pour conduire un entretien sur le thème des âges, d'argumenter face à un chef d'entreprise sur la nécessité d'intégrer cette dimension et, enfin, d'orienter l'entreprise vers le dispositif ou conseil apporté pour répondre à sa problématique âge.
  - **Transfert des enseignements tirés des interventions en entreprises** : Des articles seront rédigés et diffusés, d'une part, dans la lettre d'info, et d'autre part, dans le mensuel Travail & Changement du Réseau ANACT et diffusion des connaissances acquises sur des questions d'usure professionnelle et de maintien dans l'emploi aux entreprises à travers différents modes de communication aux entreprises et acteurs relais.

L'ensemble de ces actions représente environ 10% de l'activité supplémentaire de la structure pour mettre en place ces chantiers (139 jours).
- Mis en place en 2009, ce projet comporte une certaine originalité en ce qu'il s'inscrit dans une démarche d'anticipation au vu des mutations et du contexte socioéconomique local. En effet, il a pour objectif de préparer les acteurs aux évolutions sociodémographiques à venir au regard de l'emploi, de lancer une dynamique partenariale sur le sujet afin de mieux asseoir cette problématique et mais également de développer les outils d'information, de communication qui permettront de porter cette réflexion.
- Les acteurs visés par ce projet sont les entreprises (de plus de 50 salariés) employant les séniors (ou futurs séniors) mais également les acteurs et relais locaux dont les actions et offres de service touchent cette problématique (OPCA, chambres consulaires notamment).



Amnyos – Mai 2013

- Les grands objectifs définis étaient essentiellement de nature qualitative. Dans sa dimension d'anticipation, il était difficilement envisageable de quantifier les résultats attendus en termes d'actions engagées, d'outils créés, d'atteinte de public cible (x entreprises de plus de 50 salariés sensibilisées, x entreprises de 50 salariés en contact avec x acteurs ...). Les résultats ne pouvant être précisés et qualifiés que chemin-faisant.

A la date des investigations, les actions menées se situent essentiellement sur le volet « communication et promotion » : conception et diffusion d'une lettre d'information trimestrielle, d'un outil d'aide à la décision et à la négociation (QuatTro) qui identifie les actions réalisées au sein des entreprises et les pistes de travail à investir, mise en ligne de Reper'âge, boîte à outils qui délivre l'ensemble des informations et argumentaires nécessaires sur la thématique des seniors dans l'emploi, organisation de réunions d'information, de groupe de travail sur le projet

### Modalités de mise en œuvre

- L'une des lignes directrices du projet étant de rendre le débat sur la problématique senior dans le travail ouvert à tous, les modalités de mise en œuvre ont été diverses.

De nombreuses actions ont été engagées en collaboration avec des partenaires locaux :

- Des démarches de FACT en partenariat avec d'autres acteurs :
  - Un travail sur l'axe maintien dans l'emploi avec le PDITH. Cette action consistait en la création d'une boîte à outils HandiCap, permettant d'outiller les directions et délégués syndicaux.
  - Une démarche avec la COPIRE. Même si l'action n'a finalement pas abouti, FACT souhaitait formaliser une charte relative à l'élaboration d'un accord senior.

- Une démarche avec OPCALIA consistant à sensibiliser sur les seniors auprès des directions et des partenaires sociaux
  - La valorisation des actions réalisées au sein des entreprises via la conception et le montage d'un film. Le film a été construit sur la base de témoignages recueillis auprès de sept entreprises<sup>7</sup> implantées dans la région franc-comtoise. L'ensemble des acteurs parties prenantes, y compris les partenaires interrogés<sup>8</sup> dans le cadre de notre étude, ont souligné la valeur ajoutée de cet outil en termes de communication, de promotion et de mise en valeur de ce qui peut être réalisé autour de cette problématique aujourd'hui.
  - La mise en place d'un système de réunions de travail collectives pilotées et guidées par FACT dont l'objectif principal était d'alimenter les outils à réaliser
  - La formalisation d'une boîte à outils au service de partenaires, acteurs locaux, entreprises et salariés (Reper'âge, QuatTro, Fact'ivités et Fact'ualités ...). Dans certains cas, l'élaboration de ces outils a fait l'objet au préalable de réunion ou groupe de travail piloté par FACT où chacun des participants été invité à compléter, amener et argumenter sur les outils à formaliser. Ces temps d'échanges constituaient également des temps privilégiés de découverte des champs et périmètre d'action de chacun.
  - L'enrichissement et l'actualisation de l'outil Reper'âge. Ce travail comportait deux volets : L'un répertoriant un premier niveau d'information sur les changements relatifs à la population senior, l'autre relevant d'illustrations concrètes en entreprises en région
- De même que les modalités de mise en œuvre ont été diversifiées, les ingénieries mobilisées par FACT afin d'atteindre les objectifs de sensibilisation et d'information ont été différentes :
  - **A la demande du secteur du commerce et de la réparation automobile, une action collective a été montée auprès des concessionnaires et structures de commerce.** L'objectif étant de travailler sur la pénibilité des postes (conditions matérielles, horaires, problématique de reconnaissance). Ce travail s'est matérialisé par l'élaboration d'une plaquette d'information
  - **L'organisation de retour d'expérience, de capitalisation sur les accords ou plans d'actions seniors mis en place.** Cette initiative s'est effectuée dans le cadre du **projet Tempo**, déployé par toutes les ARACT sur le plan national, qui a pour principal objectif de réunir direction et salarié autour des approches seniors, égalités professionnelles et prévention de la pénibilité au sein des entreprises. En Franche-Comté, 20 entreprises ont participé aux ateliers Tempo.
  - Dans la continuité de ses actions, FACT en lien avec la Direccte, a souhaité créer des outils via l'analyse des plans d'actions des entreprises : *« On a tiré 12 entreprises qui nous paraissaient exemplaire. A partir d'une grille de questionnement, on est allé voir les entreprises pour connaître les modalités de mise en œuvre de l'accord/du plan senior »*. Cette démarche a abouti à la conception de **l'outil QuatTro, instrument de e-learning** accessible aux entreprises dans l'optique de les aider à identifier leurs problématiques seniors aux autres acteurs et plus grand nombre afin d'informer et de renseigner sur la thématique et obligations.

<sup>7</sup> Une attention particulière a été prêtée à ce que ces entreprises renvoient bien à des secteurs d'activité différents

<sup>8</sup> La DIRECCTE et Agefos PME

## Degré d'atteinte des objectifs

- FACT s'est engagée dans un projet de nature innovante et originale. En effet, sur la base d'un diagnostic socioéconomique et en lien avec la montée en puissance de la thématique des seniors au travail porté par un plan d'actions national, FACT a choisi de mettre en place des actions visant à déplacer les préjugés sur les travailleurs seniors. Mesurer l'atteinte d'un objectif de cette nature n'est pas chose facile, en particulier faute de recul. Pour le porteur de projet, il s'agit d'une « démarche qui doit être itérative et répétitive »<sup>9</sup>.
- Le porteur de projet ainsi que les partenaires ont cependant fléchi **les éléments de satisfaction** issus de la mise en œuvre opérationnelle du projet :
  - Du point de vue de la **dynamique initiée entre acteurs partenaires** : la mise en place du projet a permis de confirmer et de consolider les pratiques de travail entre les acteurs et partenaires franc-comtois.
  - **Du point de vue des effets du projet** :  
Le contexte réglementaire et économique couplé aux démarches des acteurs de terrain ancrent de plus en plus cette problématique dans la réflexion des employeurs : la gestion de la seconde partie de carrière, la place des seniors dans l'entreprise dans l'entreprise, leur rôle dans le marché du travail local ...  
Bien qu'un certain nombre d'employeurs puissent recevoir cette problématique comme une contrainte de plus à gérer en période de crise (mise en place de solution pour sauvegarder les systèmes de production et les emplois ...) les démarches telles que celles initiées par FACT, ou les OPCA tendent à préparer ces évolutions en les confrontant directement à leurs obligations. Bien qu'il soit difficile de mesurer l'effet direct de l'action, force est de constater que **les entreprises ont progressivement intégré cet enjeu dans leurs pratiques et que l'action de FACT a bénéficié d'un certain écho** (soit par le biais des outils formalisés, soit par le relais effectué par les partenaires).

## L'intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- Le projet s'inscrit, nous l'avons vu dans un contexte où la question des seniors est portée au national. Des premiers travaux, discussions et réflexions ont posé les prémisses de cette action. Avec un ciblage plus précis (entreprises de plus de 50 salariés) et une démarche plus ambitieuse (action innovante en ce qu'elle suit une logique d'anticipation et de projection), FACT a mobilisé le FSE pour pouvoir disposer d'un appui financier supplémentaire.  
Notons que les contraintes administratives et logistiques liées à la mobilisation du FSE n'ont pas entravé le bon déroulement du projet.
- **L'ensemble des acteurs interrogés s'accordent sur le fait que la mobilisation du FSE a permis :**
  - **De renforcer la dynamique collaborative et partenariale déjà existante sur le territoire** : « c'est à partir de ce projet que l'on a pu initier, renforcer une dynamique avec les partenaires sur ce sujet-là », « un engagement sur des actions de partenaires qui n'étaient pas concurrents mais que ne travaillaient pas ensemble »
  - **De dédier du temps et des moyens** à la formalisation d'outils d'information et de communication sur la thématique
  - **De conduire une action expérimentale, innovante**, qui n'aurait pu être mise en place à une telle échelle sans le financement FSE
  - De porter l'action sur une cible particulière en privilégiant le travail partenarial (OPCA, Direccte, les entreprises elles-mêmes ...)

<sup>9</sup> Entretien Amnyos/ Agefos Franche-Comté 12 avril 2013

## Conclusion : en quoi le FSE a été levier de sécurisation ?

A la lecture des objectifs et des résultats de ce projet, nous retenons :

- Du point de vue du contexte régional :
  - un contexte socioéconomique particulier : une région très industrielle touchée par la crise, un taux d'emploi des seniors très faible
  - une mise en exergue et un ciblage d'un public fragile en lien avec les orientations nationales inscrites comme prioritaires.
- Dans la logique de mobilisation du FSE :
  - une focale portée sur un type de public, les seniors, particulièrement exposé aux risques sur le marché du travail.
  - **la mobilisation du FSE pour faire « plus et autrement ». Le recours au FSE épouse en ce sens le principe de complémentarité par rapport au droit commun**
- Du point de vue du projet en lui-même :
  - le caractère innovant et expérimental d'une action qui s'inscrit dans une logique d'anticipation et de sensibilisation active des entreprises et des acteurs relais.
  - la place centrale donnée à la collaboration et au partenariat entre acteurs de terrain. Le projet semble en effet emporter l'adhésion des partenaires. Même si certains ont pu collaborer sur d'autres projets par ailleurs, le projet a permis « *un élargissement du cercle des initiés* », des relations partenariales plus importantes, une confirmation de la valeur ajoutée d'une collaboration entre acteurs
  - Un projet piloté et animé par FACT. Dans le cadre des groupes de travail et réunions organisés par FACT, les partenaires indiquent que ces temps étaient cadrés et répondaient à des objectifs précis « *« FACT définissait le fil conducteur, les hypothèses et pistes e travail à investir* »
- De nombreux outils d'informations, pédagogiques de promotion formalisés ou co-construits accessibles au plus grand nombre.

Le projet « *Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi* » tend à introduire une démarche visant à renforcer l'employabilité et le maintien dans l'emploi des salariés seniors. La mise en place de travaux en lien avec les OPCA, la DIRECCTE, la mise à disposition d'outils d'e-learning et de communication, les réponses aux sollicitations du secteur économique dans l'élaboration de diagnostic participent de cet objectif et vise sans équivoque la prévention du vieillissement actif.

Les salariés seniors sont dans certaines configurations un public difficile à toucher, ou a minima « à capter » dans le cadre de projet ou actions conduites par le droit commun. La mobilisation du FSE permet parallèlement d'intégrer la problématique des seniors dans la GRH des entreprises.

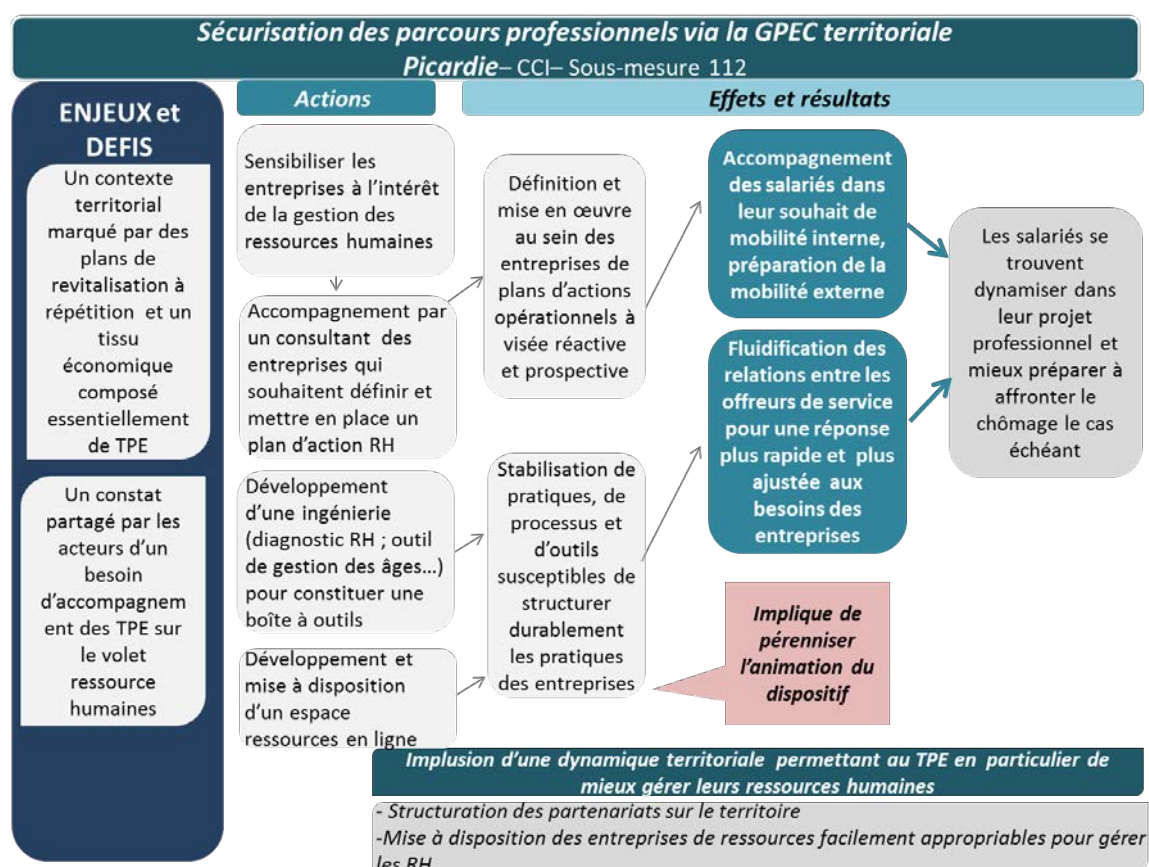
Notons enfin que l'un de partenaires institutionnels reconnaît a posteriori le caractère innovant et la plus-value apportée dans les actions s'inscrivant dans une logique d'anticipation et de projection. Il est en effet difficile d'avoir une visibilité des effets et impacts sur le territoire : « *le périmètre du projet était assez flou* »<sup>10</sup>, pourtant cette action a donné lieu à des ingénieries spécifiques et a produit des outils communicants et appréciés « *nous avons été étonnée par le film, qui était une excellente idée. On se rend compte qu'il est utile de déléguer ce type d'expérimentation.* »

<sup>10</sup> Entretien Amnyos/DIRECCTE

## 2.1.6 Sécurisation des parcours professionnels via la GPEC territoriale (CCI Aisne)

<b>Bénéficiaire</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Aisne (CCI)
<b>Service de création</b>	DIRECCTE
<b>Région</b>	PICARDIE
<b>Sous Mesure</b>	1.1.2
<b>Début du projet</b>	23/11/2009
<b>Fin du projet</b>	22/11/2012
<b>Coût total éligible</b>	751 540,11
<b>%FSE</b>	44,59 %

### Présentation synthétique du projet



### Description du projet et modalités de mise en œuvre

Le contexte économique s'est fortement dégradé depuis 2007 en Picardie où se sont déroulés pas moins de 15 plans de revitalisation entre 2007 et 2009. **En-dehors des restructurations, le constat est fait que les métiers évoluent au rythme des technologies et nécessitent en permanence de nouvelles compétences ou nouvelles combinaisons de compétences.** De ce fait, il est apparu urgent d'anticiper ces



évolutions, de soutenir la capacité d'adaptation globale des territoires et de permettre aux entreprises de gagner en réactivité et en compétitivité.

Pour autant le territoire souffre de **problématiques spécifiques structurelles**. Les études préparatoires au schéma départemental de développement économique 2008/2011, diagnostiquent en effet plusieurs enjeux importants liés à la maîtrise des savoirs de base, à la **faiblesse du niveau de qualification et de formation des publics**, au fait que les grandes entreprises ont un centre de décision hors de la région, ou à la faible attractivité du territoire.

Il faut noter également les caractéristique du tissu économique picard, **majoritairement constitué de TPE** (98% < 50 salariés dont 89% <10). Celles-ci sont peu pénétrées par les pratiques de gestion de leurs ressources humaines, bien souvent réduite à une administration relativement approximative et externalisée par manque de temps, d'informations et parfois d'intérêt.

Dans ce contexte un groupe de travail réuni autour de l'Etat et du Conseil régional a pointé l'importance de **diffuser la Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises** et d'essayer de constituer une base de données sur la typologie des compétences qui y sont représentées, afin de mieux anticiper les compétences dont elles pourront avoir besoin.

La CCI de l'Aisne, forte de son réseau, de son expérience et de sa présence territoriale, a décidé de monter le projet FSE, avec co-financement Etat et Région, pour mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales.

#### Objectifs et public concerné :

L'objectif du projet est donc de favoriser la sécurisation des parcours professionnels en **rassemblant les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche transférable de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** à l'échelle des bassins d'emploi et du département.

Dans le détail il s'agit :

- **d'intervenir auprès des entreprises du département et de leurs interlocuteurs « naturels » afin de promouvoir la GRH et la GPEC**, de professionnaliser les personnes en charge des aspects sociaux, d'aider concrètement les personnes dans leur démarche,
- **de focaliser les attentions sur les priorités transversales communautaires** du vieillissement actif, de l'égalité des chances, de l'égalité hommes/femmes et de l'intégration des personnes handicapées,
- **de co-construire un système permettant de disposer d'une banque de données** spécifique vivante alimentée par et pour l'ensemble des acteurs.

Pour y parvenir, la CCI de l'Aisne a :

- missionné en interne une chargée de mission, affectée à l'opération entre 75% et 88% de son temps,
- renforcé ses équipes via les ressources de cabinets de consultants spécialisés en communication/marketing, informatique et ressources humaines,
- mobilisé son réseau partenarial, notamment Maisons de l'Emploi et de la Formation et OPCA...ainsi que les partenaires sociaux.

**L'opération est structurée en quatre actions complémentaires et concomitantes : trois de soutien aux personnes en direction principalement des salariés, dirigeants et chefs d'entreprise et une de soutien aux structures à l'attention des partenaires :**

- La première action « Mobiliser et fédérer », a correspondu à un vaste programme de **sensibilisation, d'information pratique et de création de réseaux et groupes de réflexion R.H.** comprenant l'élaboration d'un plan de communication valable pour l'ensemble de l'opération.
- La seconde « Former et accompagner », a consisté dans la **formation et l'accompagnement vers la concrétisation de pratiques GPEC en entreprise.** Les partenaires sociaux de l'entreprise sont associés lors de cette phase.
- La troisième « Equiper et inciter », a été dédiée à la **réalisation et la diffusion sur un bassin pilote d'un outil de sensibilisation à la gestion des R.H.,** conçu avec les entreprises, leur apportant des solutions élémentaires aux problèmes qu'elles rencontrent fréquemment ainsi qu'un utilitaire de gestion de compétences.
- La quatrième « Concrétiser et mutualiser », s'est axée sur la **conception d'un portail RH accessible par internet à destination des partenaires.** Il comprendra base de données sur les compétences présentes dans les entreprises, l'état de leurs pratiques de GRH..., des applications permettant leur traitement, etc.... Le contenu sera co-déterminé avec les utilisateurs.

### Résultats obtenus :

**Dans le cadre de la phase 1 du projet la CCI** a accueilli dans ses locaux des professionnels de l'emploi et de la formation (MEF, OPCA, OF) qui ont animé des ateliers thématiques (comment bien recruter, anticiper les départs en retraite...) et ont dispensé un **premier niveau d'information aux chefs d'entreprise.** Tous les professionnels du département inscrits au registre des métiers ou du commerce ont été destinataires d'un courrier d'invitation. 15000 entreprises ont été contactées, 800 se sont effectivement déplacées.

(maison de l'information sur la formation et l'emploi) a concerné les chefs d'entreprises qui présents lors de la journée d'information se sont dits intéresser pour aller plus loin. **Des consultants ont accompagné ces chefs d'entreprises (197 entreprises concernées) avec des formations sur site ou en collectif sur différents aspects de gestion de ressources humaines.**

**La troisième action dédiée à la construction d'un outil en ligne** permettant aux entreprises de se sensibiliser à la gestion des ressources humaines et offrant des outils opérationnel à mettre en œuvre pour résoudre des problèmes simples (gestion d'une pyramide des âges, organisation des entretiens annuels...) **a eu des difficultés à se mettre en œuvre sur la durée du projet.** Le porteur de projet avait sous-dimensionné la ressource dont il avait besoin pour mettre en œuvre son projet, cette action a peu avancé faute de moyens.

**La quatrième action a permis la conception d'un portail RH** accessible par internet à qui comprend une base de données sur les compétences présentes dans les entreprises, l'état de leurs pratiques de GRH, de l'information économique etc... Le contenu du site a été défini avec les utilisateurs.

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Le FSE a été mobilisé à hauteur de 45% de chacune des actions du projet. Pour l'essentiel il a permis de prendre en charge :

- les coûts de communications de la phase 1 (courrier, frais de personnel...)
- les honoraires des consultants intervenus lors de la phase 2 pour accompagner par la formation les chefs d'entreprise

- l'ingénierie des phases 3 et 4

Coût associé à chaque action (2009-2012)

Action	coût en €
mobiliser et fédérer	190 439
former et accompagner	387 829
équiper et inciter	125 168
concrétiser et mutualiser	48 104
<b>Total</b>	<b>751 540</b>

A plus de 50% le FSE a été employé pour rémunérer des prestataires. Cet emploi présente un avantage certain aux yeux du porteur de projet comme de ceux du service instructeur, en ceci qu'il est facilement traçable à travers les éléments comptables ordinaires (devis, factures...).

Pour autant au-delà de ces éléments comptables, et de façon plus qualitative, **l'intervention du FSE aura favorisé :**

- **une sensibilisation d'un réseau d'entreprises aux enjeux de la GRH** et à l'intérêt pour l'activité au quotidien d'anticiper quelques risques sociaux (départ en retraite, obsolescence des compétences, préparation à la reprise d'entreprise, prévention des risques professionnels...)
- l'augmentation à terme du niveau général de qualification en entreprise par un **accroissement du recours à la formation professionnelle**, en termes quantitatifs (nombre de formation et de formés) et qualitatifs (niveaux de formation et typologie des apprenants, cohérence stratégique) et aux démarches de Validation des Acquis de l'Expérience.
- le renforcement du dialogue social
- la construction d'une réponse locale aux enjeux d'articulation des besoins des entreprises et des marchés locaux de travail

## Conclusion

Le poids des TPE en termes d'emploi salarié, est tel dans l'économie française et en Picardie en particulier, que la sécurisation des parcours des salariés qu'elles emploient est un enjeu fort des politiques publiques d'emploi et de formation. Pour autant on sait la difficulté à intégrer les questions de ressources humaines dans les pratiques de gestion de l'emploi ces structures.

La démarche engagée en Picardie qui positionne la question de la GPEC sous un angle territorial est par conséquent intéressante. **Elle repose sur le parti pris qu'il est pertinent de déployer une démarche de GPEC à destination des TPE lorsque la démarche est portée par un réseau d'entreprises (chambre consulaire) et quelle produit à termes des ressources accessibles et facilement appropriables** : portée par un réseau qui en assure l'animation la démarche suscite une dynamique territoriale ; par sa production d'outils et mise à disposition de ressources, la démarche installe des repères durables susceptibles d'avoir des effets long terme

Une telle action qui ne se limite pas à la réponse au cas par cas aux besoins des entreprises, est consommatrice de ressources, la CCI a mobilisé jusqu'à 4 ETP pour mener son projet.

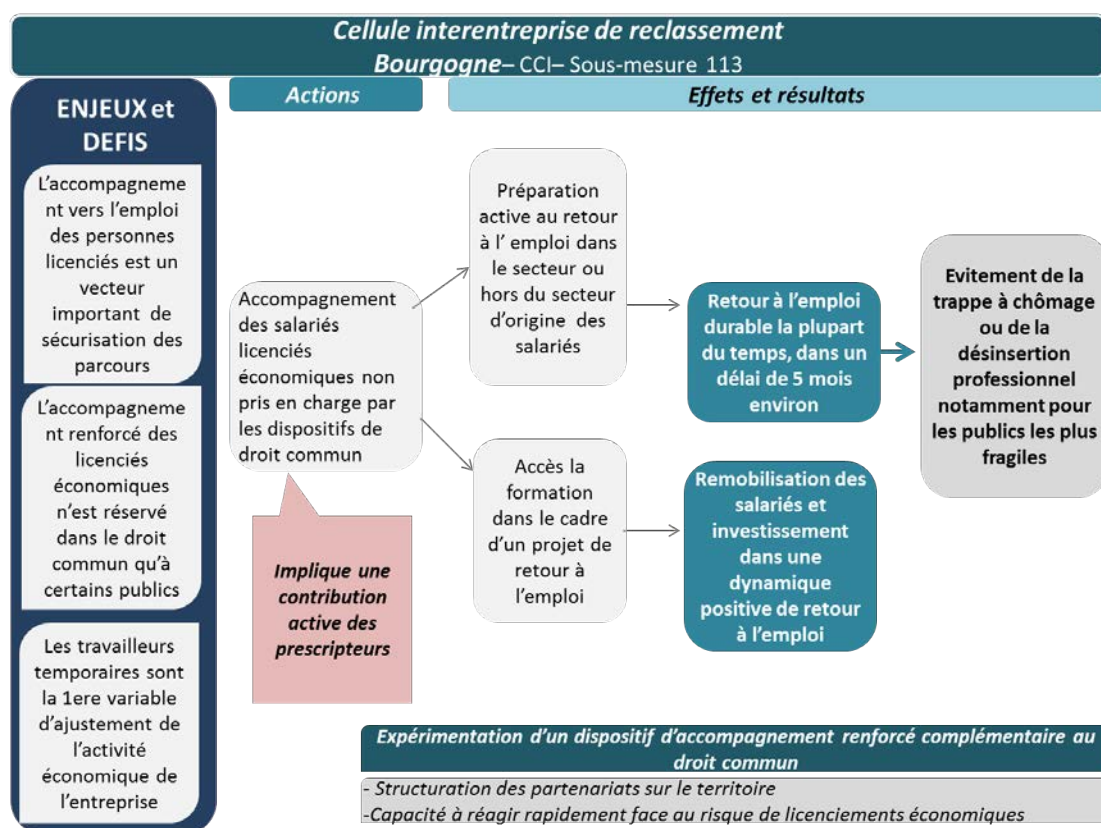
**Pour autant ce type d'approche rencontre une double limite.** D'un point de vue méthodologique d'abord, la multiplicité des actions et la visée de moyen terme qui est la leur, rendent difficilement objectivable les résultats. **Si les réalisations sont probantes,**

**les résultats en termes de sécurisation des parcours des salariés, ont du mal à être qualifiés précisément. L'autre limite tient au fait que le projet est rapidement dépendant des ressources allouées par le FSE et qui ont été dédiées à l'animation d'ensemble, qu'il s'agisse de la communication, de la mise à jour des outils et site internet, ou de l'accompagnement des entreprises proprement dites. La question reste posée de savoir ce qui pourra survivre du projet si sa dynamique a disparu en même temps que la convention a pris fin.**

## 2.1.7 Cellule de reclassement inter-entreprises (CCI Bourgogne)

<b>Bénéficiaire</b>	CCI de Dijon
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	BOURGOGNE
<b>Sous Mesure</b>	1.1.3
<b>Début du projet</b>	01/01/2010
<b>Fin du projet</b>	31/03/2012
<b>Coût total éligible</b>	689 950,00
<b>%FSE</b>	34,79 %

### Présentation synthétique du projet



### Description du projet et modalités de mise en œuvre

Le projet qui a été financé par le FSE avait été expérimenté en amont en Bourgogne : des cellules de reclassement avaient bénéficié d'un cofinancement Etat/Conseil Régional /Département pour accompagner des salariés licenciés d'entreprises de petite taille non éligibles aux CTP/CRP.

Ce projet co-financé par le FSE est né du souhait de la DIRECCTE de renforcer le dispositif expérimenté sur les deux départements de Côte d'or et Saône et Loire, le plus touché par les licenciements économique, et d'élargir le dispositif en y intégrant des publics non pris en charge.

Ainsi la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Or s'est engagée à porter une « cellule de reclassement inter-entreprises » sur le département, au profit des salariés des entreprises implantées sur ce périmètre territorial dont le licenciement économique est envisagé ou prononcé, ou dont la rupture ou la non reconduction du contrat serait consécutive à des difficultés économiques.

L'activité de la cellule vient en appui des actions dont Pôle Emploi est responsable, elle constitue une réponse collective à l'accompagnement des suppressions d'emploi dans les entreprises de petite taille et au profit des salariés ne pouvant bénéficier de la CRP ou des mesures d'un Plan de sauvegarde de l'Emploi.

Afin de tenir compte du caractère exceptionnel de la situation économique et de son retentissement particulier sur l'emploi des salariés intérimaires et des CDD, le dispositif a été proposé aux salariés relevant de ces statuts sous les conditions suivantes: le licenciement doit avoir un caractère collectif, quatre à cinq salariés concernés simultanément dans le même établissement ; les salariés doivent avoir une ancienneté minimale de trois mois dans l'entreprise ; l'entreprise doit être en cessation d'activité.

**La CCI s'était donné l'objectif d'accompagner vers l'emploi 250 salariés adhérents à son dispositif sur la période de 24 mois du projet, en se fixant un taux de retour à l'emploi durable de 50%. L'emploi durable est défini comme un emploi supérieur à 87h par mois et situé à moins de 40 km ou 1 heure du lieu de domiciliation.**

#### Modalités de mise en œuvre de l'action :

**L'action pilotée par le CCI a été mise en œuvre par trois cabinets de consultants spécialisés dans l'accompagnement vers le retour à l'emploi et expérimentés sur les publics licenciés économiques.** Ces cabinets ont été choisis de façon à couvrir le département concerné, et compte tenu de leur implantation locale. La bonne connaissance des entreprises et du marché de l'emploi a paru déterminant dans la sélection des cabinets.

**Pôle emploi a été un autre acteur indispensable dans la réalisation du projet.** En effet les salariés licenciés économiques devaient être identifiés par l'agence puis adressés à la cellule. Cependant la date de démarrage du projet a correspondu à la période de fusion ANPE-ASSEDIC ce qui a rendu l'agence difficilement mobilisable, d'autant plus qu'elle avait fort à faire à positionner les salariés licenciés économiques sur les dispositifs de droit communs. **Le projet s'est trouvé fortement ralenti pour ces raisons dans sa première année de fonctionnement.**

#### Résultats obtenus

Sur la première année<sup>11</sup> de fonctionnement la cellule a inscrit 502 adhérents :

- 20% ont accédé à un emploi durable, sensiblement en deçà des objectifs visés
- 41% des salariés étaient issus d'un CDD ou d'un contrat intérim
- 52% étaient employés ; 27% ouvriers
- 32% travaillaient dans l'industrie ; 22% dans le commerce.
- La durée moyenne du suivi a été de 5 mois

175 salariés ont trouvé une solution durant la première année de fonctionnement de la cellule (les autres étaient toujours en accompagnement) dont 97 ont accédé à un emploi

---

<sup>11</sup> Seules les statistiques de la 1ère année sont disponibles.

durable. D'un point de vue qualitatif il apparaît que la cellule a permis à une majorité de salariés anciennement en CDI et en CDD d'accéder à un emploi durable.

Reclassement des 97 salariés en emploi durable en fonction de leur contrat d'origine

Contrats de reclassement	CDI	CDD ou CTT > 6 mois	Formation qualifiante > 3 mois	Création d'entreprise	Reprise d'entreprise	Projet personnel
CDI	27	18	8	6	0	1
CDD	11	14	3	2	0	1
CTT	2	3	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Le porteur de projet a choisi de ne cofinancer que l'intervention des consultants et non pas, par exemple, les formations auxquelles ont accédé les adhérents de la cellule, pour des raisons liées à la gestion qu'implique le suivi d'un projet structuré par bénéficiaires. Il a semblé plus simple en effet, d'opter pour un achat de prestation sur le modèle du droit commun : les honoraires des consultants ont été co-financés à 45% par le FSE, avec un prix défini par barème en fonction des résultats de l'accompagnement (500€ en cas de retour à l'emploi ; 1000€ en cas de CDI). De ce point de vue, la recherche de simplicité dans la gestion du projet a pu jouer favorablement sur la définition des modalités d'accompagnement.

### Conclusion

Le projet de la CCI témoigne de la manière dont le FSE peut utilement être mobilisé à titre expérimental pour constituer des offres de services innovantes, qui viennent compléter le droit commun et anticiper sur son évolution : rappelons que le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) qui a remplacé les CTP/CRP s'adresse aujourd'hui aux intérimaires en fin de mission sous certaines conditions, à titre expérimental (CSP « article 4 »). Le projet FSE aura permis de préparer la mise en œuvre du CSP sur les publics intérimaires particulièrement fragilisés par la crise.

Assez spontanément, nos interlocuteurs considèrent qu'une des forces du FSE a été de structurer un partenariat avec des acteurs clés de ces dispositifs et d'outiller des pratiques collectives. La relation de la CCI avec Pôle emploi a pu par exemple, être structurée dans le cadre du projet. Le Conseil régional lui-même déclare s'être inspiré du projet co-financé par le FSE, pour élaborer un Plan de continuité professionnel en Bourgogne qui repose sur l'idée de compléter l'offre de service d'accompagnement vers l'emploi des salariés licenciés.

## 2.1.8 Individualisation des parcours des apprentis (CFA BTP de Saône et Loire – Autun en Bourgogne)

<b>Libellé</b>	Adapter la formation en apprentissage à la diversité des publics
<b>N° présage</b>	36 162
<b>Bénéficiaire</b>	CFA BTP de Saône et Loire
<b>Service instructeur</b>	Conseil Régional
<b>Région</b>	Bourgogne
<b>Sous-mesure</b>	121
<b>Début de l'opération</b>	01/09/2011
<b>Fin prévisionnelle de l'opération</b>	31/08/2014
<b>Coût total éligible</b>	302 471, 78 €
<b>Part de cofinancement FSE</b>	45%

### Description du projet et modalités de mise en œuvre

#### ▪ Contexte du projet

*Partant du constat d'une forte hétérogénéité des profils et des niveaux des apprentis à l'entrée en formation, et notamment, d'un taux particulièrement important d'illettrisme (environ 15%)* ce projet vise à la mise en place de parcours individualisés dès l'accueil de l'apprenti et pour toute la durée de sa formation, afin de l'adapter à son profil et à ses besoins.

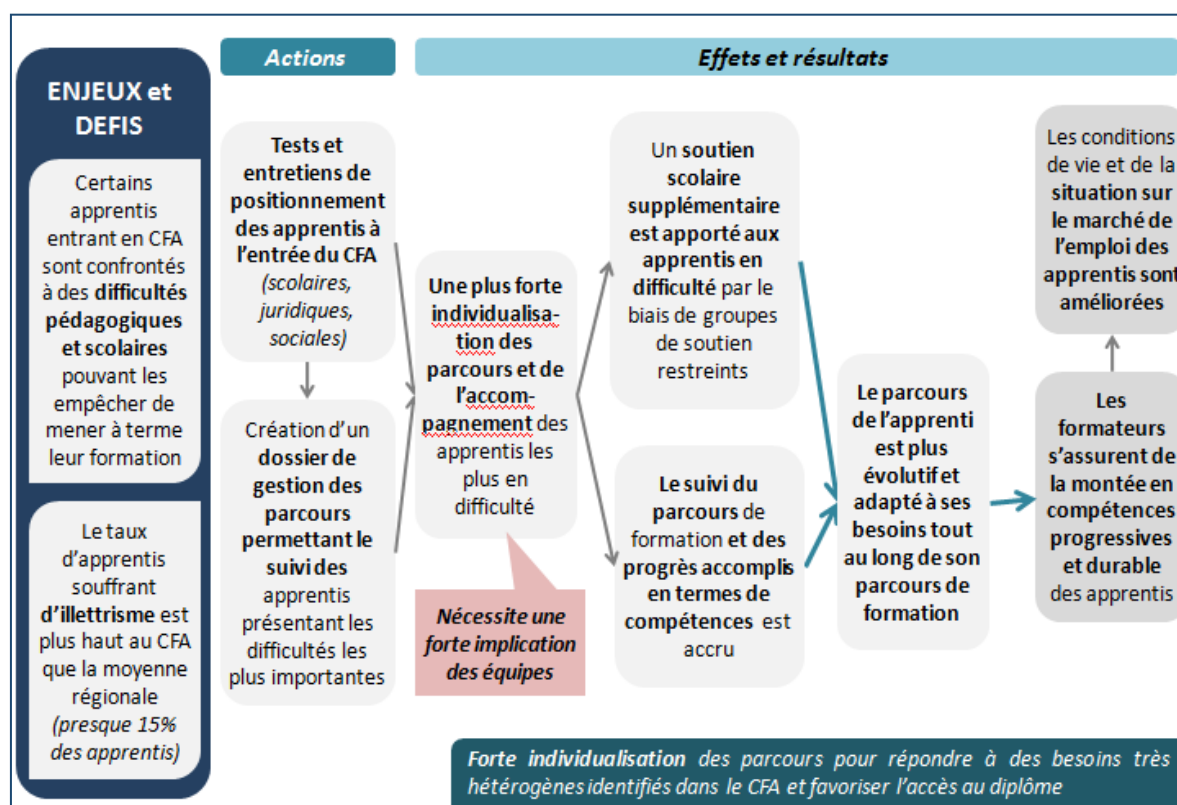
Le projet d'individualisation des parcours des apprentis mis en œuvre par le CFA du BTP de Saône et Loire se situe dans la continuité d'une action initiée dès 2004 en Bourgogne dans les CFA régionaux. Cette action avait pour objectif de développer des parcours adaptés pour les apprentis. Il s'agissait de mettre en place des groupes, identifiés par types de difficultés (ou groupes de besoins). Cette action était cofinancée par le FSE et le Conseil Régional de Bourgogne dans le cadre du « *Plan Qualité Recherche Innovation* ».

Ce projet, précurseur à l'époque, a évolué au fil des années pour conserver son aspect innovant, et aujourd'hui le CFA a développé et intensifié l'individualisation sur plusieurs plans :

- La personnalisation se fait aujourd'hui au niveau de chaque apprenti et plus au niveau d'un groupe de besoins ;
- L'individualisation porte aujourd'hui sur l'ensemble des matières enseignées, pratiques et théoriques (et non plus seulement sur le français et les mathématiques)



## ▪ Modalités de mise en œuvre de l'action



Chaque apprenti lors de son accueil dans l'établissement réalise des tests dans différentes matières : français, mathématiques, éducation physique et sportive. Il est également évalué sur les pratiques en atelier. A l'issue de la semaine d'accueil, il est situé dans un tableau de positionnement qui révèle d'éventuelles carences.

Il remplit également un questionnaire permettant de cerner d'éventuelles difficultés juridiques et financières qui pourraient avoir un impact sur son implication dans la formation (*impact sur la capacité de l'apprenti à pouvoir se mobiliser entièrement sur sa formation*).

En fonction des lacunes identifiées, l'apprenti va se voir proposer un emploi du temps personnalisé avec, en parallèle des enseignements communs, des sessions en groupes restreints qui permettront de remédier aux difficultés constatées. A l'issue de chaque session, l'apprenti est évalué pour vérifier l'assimilation des compétences.

Le parcours de l'apprenti est repositionné en fonction de ses résultats en début de 2<sup>ème</sup> année, et validé en fin de 2<sup>ème</sup> année.

## Résultats obtenus

### ▪ Quels résultats obtenus ? Les leviers de sécurisation actionnés ont-ils effectivement permis de répondre aux enjeux identifiés ?

En 2013, ce projet concerne plus de 100 apprentis sur les 545 élèves du CFA.

Le projet étant toujours en cours, il est difficile de quantifier les résultats obtenus. Pour l'heure, il semble cependant que le projet comporte des aspects positifs qui devraient permettre une meilleure insertion des apprentis dans la vie professionnelle :

- La *personnalisation des enseignements* permet aux apprentis d'acquérir un socle de connaissances qui sont assimilées à l'issue de leur formation. Les apprentis en situation d'illettrisme sont suivis avec d'autant plus d'attention *et peuvent éventuellement être accompagnés par une association qui prend en charge le processus d'acquisition de la lecture et de l'écriture.*
  - L'encadrement personnalisé par les formateurs et leur très forte implication auprès des apprentis renforce les liens entre l'équipe pédagogique et les élèves.
  - Les *apprentis se sentent revalorisés*, et apprécient un mode de fonctionnement qui favorise le travail en petit groupe et la multiplicité des formateurs.
- **L'action est elle toujours en cours ? A-t-elle évolué depuis sa mise en place ?**

Le projet est actuellement en cours et prendra fin en août 2014. En juillet 2013, un premier cycle d'apprentis ayant bénéficié de ce parcours individualisé aura achevé sa formation. Afin de connaître la satisfaction des participants et d'améliorer le dispositif, le CFA compte lancer une enquête auprès des apprentis.

Il est trop tôt pour évaluer l'impact de ce projet sur le taux de réussite aux examens ou sur les taux d'emploi et l'employabilité des apprentis, mais le CFA sera particulièrement attentif aux résultats de ce projet dans les années à venir.

- **D'autres actions de ce type ont-elles été mises en œuvre dans d'autres régions ?**

Si le CFA de Saône et Loire était précurseur en 2004 en matière d'adaptation des parcours des apprentis, aujourd'hui la mise en place de parcours individualisés s'est généralisée dans de nombreux CFA, à des degrés plus ou moins avancés. *Cependant, il semble que peu de démarches soient aussi poussées que celle du CFA de Saône et Loire, qui propose un parcours et un emploi du temps personnalisés à chaque apprenti.*

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- **Apports du FSE dans le projet**

Le FSE a permis d'augmenter considérablement les financements dédiés à ce projet, puisqu'il contribue à hauteur de 25% à son budget global. De fait, *il a permis de renforcer l'individualisation des parcours, en abondant le financement des salaires des formateurs supplémentaires, soit 5 formateurs.*

Par ailleurs, le ciblage du projet sur l'apprentissage, ainsi que sur des publics vulnérables (en difficulté sociale ou scolaire), accompagne les stratégies d'intervention en faveur de publics cibles de la part du PO FSE national.

- **Difficultés éventuelles rencontrées en lien avec le FSE**

Ce projet n'a présenté aucune difficulté particulière en lien avec le FSE. En effet, si le CFA a bénéficié du FSE par le biais du Conseil Régional (subvention globale), il n'a pas géré directement la subvention. Par ailleurs, à l'époque où le dossier a été programmé, le Conseil Régional n'avait pas ciblé d'actions spécifiques pouvant être cofinancées. La programmation sur la sous-mesure 121 a démarré lentement, et le Conseil Régional n'avait pas à opérer une sélection stricte des projets, du moment qu'ils correspondaient à des opérations de développement de l'apprentissage.

- **Autres sources de financements publics**

Le projet est cofinancé par des fonds propres du Conseil Régional à hauteur de 55%. Le FSE et le Conseil Régional sont donc les deux seuls financeurs.

## Conclusion

- **Point de vigilances et facteurs de succès permettant une meilleure sécurisation des transitions**

*Le principal facteur de succès de ce projet tient à l'implication de l'équipe pédagogique.* En effet, ce type de formation requiert un fort engagement de leur part, notamment au démarrage de l'action pour préparer le programme de formation, créer de nouveaux outils (tableau de positionnement, tests d'évaluation dans les différentes matières, etc.) et ensuite pour mettre en place les parcours individualisés, en adaptant le planning de chacun afin de s'adapter au mieux à ses besoins.

Une fois la phase de préparation réalisée, les formateurs doivent réaliser un suivi administratif qui est jugé comme étant relativement lourd, mais ils estiment que globalement, le surcroît de travail lié à l'ingénierie de ce projet est raisonnable.

Par ailleurs, il est évident que le succès d'un tel projet implique également une forte mobilisation de la part des apprentis. *La mise en place du parcours personnalisé se fait d'ailleurs sur la base d'un accord avec l'apprenti qui s'engage par écrit dès le début de la formation à suivre ce parcours.*

- **Concernant les leviers de sécurisation**

*Ce projet est marqué par une individualisation très forte et une ingénierie de parcours spécifique;* celle-ci débute par une identification des difficultés rencontrées par l'apprenti, tant au niveau de ses connaissances théoriques que pratiques, mais également dans le cadre plus large de son environnement familial et social, de sa situation financière et juridique. C'est l'ensemble de ces éléments qui sera pris en compte pour définir le parcours de l'apprenti et l'accompagnement dont il va bénéficier. *La durée particulièrement longue de l'accompagnement (2 ans) est également à souligner.*

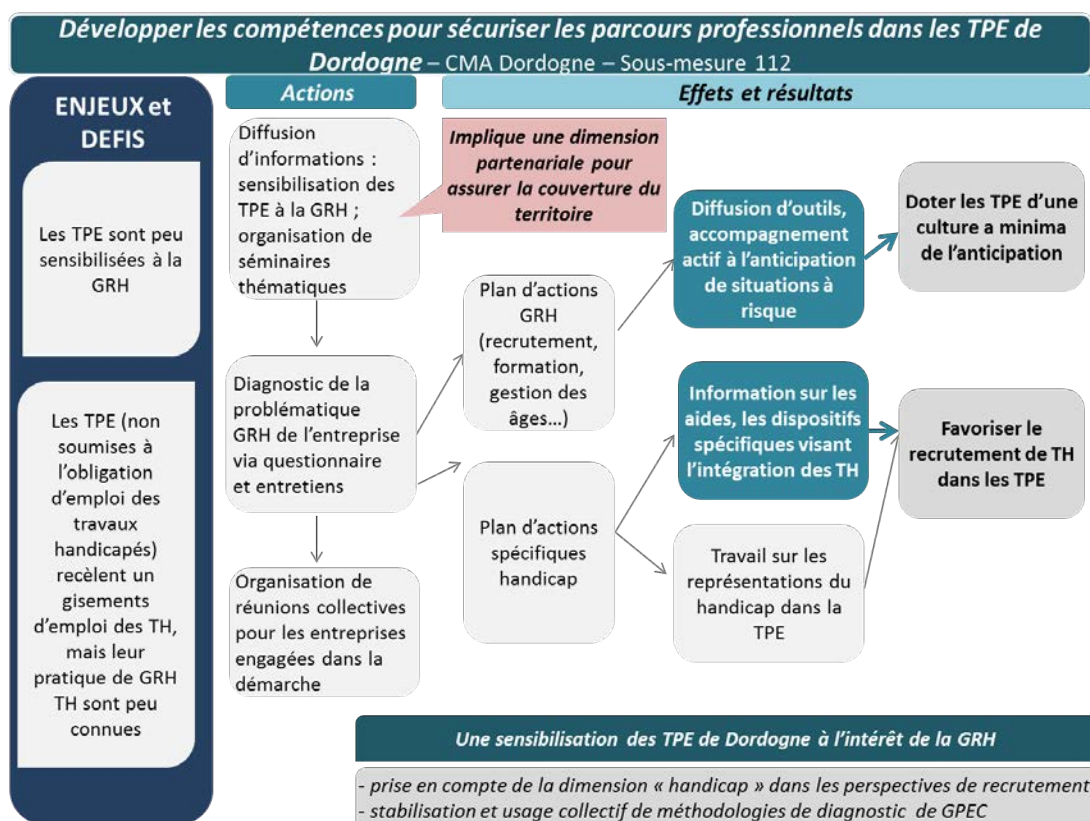
L'intensité de l'accompagnement, tant dans sa durée que dans son degré d'individualisation, doit permettre de sécuriser l'entrée de l'apprenti dans la vie professionnelle, puisqu'il aura

pu acquérir à son rythme l'ensemble des compétences lui permettant de valider son examen à l'issue de son parcours, et d'être totalement opérationnel dans une entreprise. Par ailleurs, cette montée en compétences permet à l'apprenti de se sentir valorisé, et d'aborder la suite de sa vie professionnelle avec une plus grande confiance en lui.

## 2.1.9 Développer les compétences pour sécuriser les parcours professionnels dans les TPE de Dordogne (CMA Dordogne)

<b>Bénéficiaire</b>	CMA Dordogne
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	AQUITAINE
<b>Sous Mesure</b>	1.1.2
<b>Début du projet</b>	01/01/2010
<b>Fin du projet</b>	31/12/2010
<b>Coût total éligible</b>	166 127,00
<b>%FSE</b>	45%

### Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

La CMA de Dordogne, les chefs d'entreprise, les organisations professionnelles et les partenaires opérationnels ont reconduit en 2010 une action de GPEC engagée en 2009. Ces deux opérations ont été co-financées par le FSE, l'AGEFIPH, la DIRECCTE UT 24 et le Conseil Général de la Dordogne.

**L'opération de GPEC a été orientée TPE et centrée sur la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Elle avait pour objectif de réaliser une cartographie des emplois et compétences au sein d'entreprise volontaires et de dresser un plan d'actions pour anticiper les besoins de compétences.**

Rappel des contenus de l'action :

- Déterminer avec le chef d'entreprise un projet RH dans une perspective globale de l'entreprise pour les 5 à 10 ans à venir.
- Réaliser une cartographie actuelle de l'entreprise sur l'organisation, les fonctions/métiers et les activités liées.
- Positionner les salariés et le chef d'entreprise par rapport à leurs fonctions : niveau de la maîtrise des activités, les qualifications, les formations suivies, ....
- Identifier et formaliser, avec le chef d'entreprise, une stratégie dans le domaine RH en cohérence avec son secteur d'activité, en vue de sécuriser les parcours professionnels.
- Accompagner la réflexion du chef d'entreprise sur l'impact des démarches envisagées dans le domaine RH (recrutement, formation, organisation, communication...) sur les autres domaines de l'entreprise (financier, système de production, commercial, management, administratif...).
- Conceptualiser un plan de progression en lien avec la stratégie RH de l'entreprise pour développer l'employabilité des salariés et l'efficacité de l'entreprise.
- Suivi à 6 mois et un an : évaluation des résultats et de l'impact.
- Faire un focus sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : repérage des problématiques et orientation vers les interlocuteurs tels que SAMETH, CAP EMPLOI ET ALTHER. A définir en fonction des problématiques des entreprises.

Afin de couvrir potentiellement l'ensemble des entreprises du département, **la CMA 24 a conclu des conventions de sous-traitance avec les partenaires suivants :**

- **La Chambre d'Agriculture de la Dordogne**
- **la CAPEB**
- **la Maison de l'Emploi de l'Agglomération Périgourdine.**

Chaque partenaire a en charge d'identifier dans son réseau des entreprises intéressées par l'action. Quatre agents de l'espace emploi de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Dordogne Périgord ont été mobilisés pour l'accompagnement opérationnel des entreprises. Des agents du Pôle Développement des Entreprises de la CMA24, spécialisés en sécurité, environnement, ou commercial ont pu intervenir de façon ponctuelle en fonction des problématiques rencontrées lors des accompagnements.

Tous les intervenants de l'opération GPEC, internes ou externes à la CMA 24, ont été formés préalablement à la méthodologie à appliquer, dans le cadre d'une formation action, afin de répondre aux objectifs de manière harmonisée.

### Modalités de mise en œuvre de l'action :

**Le temps initialement prévu pour l'accompagnement d'une entreprise en GPEC était de 7 jours.** Quatre entretiens avec les chefs d'entreprise et un avec les salariés ont été organisés.

**Les agents se sont appuyés sur des supports communs d'intervention:** trames d'entretiens, carte de fonction, positionnement sur les activités, plan de progression (avec mise à jour des supports créés en 2009 par la CM24).

Lors du 1er entretien, le chef d'entreprise et l'agent chargé de l'accompagnement ont signé une charte d'engagement GPEC. La charte d'engagement permet au chef d'entreprise d'intégrer, dans son plan de charge, la durée et les objectifs de l'accompagnement et ainsi de s'investir dans la démarche.

Deux questionnaires ont été soumis au chef d'entreprise, concernant :

- l'entreprise, le dirigeant et la répartition des effectifs
- l'emploi des travailleurs handicapés (recrutement et intégration dans l'emploi)

Chaque entretien a été suivi d'une phase d'ingénierie afin de :

- Faire les synthèses des différents entretiens
- Bâtir le plan de progression
- Fournir des informations propres à l'entreprise en fonction des besoins et problématiques (documents annexes complémentaires aux plans de progression)

### Résultats obtenus

**L'objectif de 33 accompagnements à réaliser a quasiment été atteint.**

Nombre et détails des accompagnements réalisés :

- 38 accompagnements initiés
- 31 accompagnements finalisés
- 2 accompagnements rompus de fait, qui n'ont pu aboutir au plan de progression, pour des raisons internes à l'entreprise
- 4 accompagnements abandonnés, du fait de l'entreprise, au début de l'accompagnement (entretien de présentation avec visite dans l'entreprise)
- 1 accompagnement commencé en novembre 2010 et qui sera poursuivi en 2011 du fait d'une situation de développement de l'entreprise

Nombre d'entreprises suivies par les différents partenaires de l'opération :

- Chambre de Métiers et de l'Artisanat Dordogne Périgord : 14
- Chambre d'agriculture de la Dordogne : 5
- CAPEB : 4
- Maison de l'Emploi de l'Agglomération Périgourdine : 5
- Cordial : 5

Les 33 entreprises emploient au total 292 salariés, soit :

- 176 hommes (61%) et 113 femmes (39%)
- 25 entreprises accompagnées ont moins de 10 salariés
- une masse salariale moyenne de 8,85 salariés par entreprise
- les plus de 50 ans représentent près de 17% de la masse salariale des entreprises accompagnées (28 hommes dont 13 qui ont 55 ans et + ; 21 femmes dont 7 qui ont 55 ans et +)
- les travailleurs handicapés représentent un peu plus de 2% des salariés.

- 14 contrats en alternance (pour 31 entreprises qui ont répondu à la question): 11 contrats signés avec des hommes dans 9 entreprises ; 3 contrats signés avec des femmes dans 3 entreprises

Plusieurs éléments ressortent des entretiens menés par la CMA avec les chefs d'entreprises sur les questions de GPEC :

- Les thématiques les plus souvent traitées dans les plans de progression portent sur:
  - o la communication interne
  - o la politique de motivation
  - o le développement des compétences
  - o La réglementation
- Plus spécifiquement, la question du développement des compétences et de l'employabilité met en avant des demandes liées à:
  - o des formations externes
  - o des formations internes
  - o la conduite de l'entretien de développement professionnel
  - o la conduite de l'entretien de recrutement

De façon plus globale, la CMA tire deux conclusions importantes de son projet, concernant :

- **Les difficultés rencontrées par les agents de la CMA et ses partenaires.** Celles-ci ont généralement trait:
  - o aux contraintes de temps du chef d'entreprise : contraintes d'agenda, indisponibilité
  - o aux tensions sociales dans l'entreprise
  - o à une réticence des chefs d'entreprises à associer les salariés à la démarche
  - o à une fin de l'accompagnement prématurée pour des raisons propres à l'entreprise (démission, liquidation...)
- **Parallèlement, les différents intervenants ont repéré plusieurs facteurs positifs et favorables à l'aboutissement du plan de progression :**
  - o l'écoute du besoin de l'entreprise
  - o la disponibilité de la personne intervenant dans l'entreprise
  - o la prise de conscience par le chef d'entreprise de l'intérêt d'une démarche de GPEC
  - o l'implication des salariés dans la démarche

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Outre le financement des 2 emplois équivalent temps plein de la CMA qui ont rencontré les entreprises et construit les plans d'action, **l'intervention du FSE s'est fait sentir à travers une attention accrue du porteur de projet aux priorités communautaires :**

- **L'intégration des salariés dans l'approche GPEC** répond à un souci d'innovation apportée à la démarche standard, qui tend à prendre en compte essentiellement la parole du chef d'entreprise. Un entretien avec les salariés a donc été conduit dans les entreprises, hors la présence du patron, avec l'accord préalable de ce dernier.
- La rencontre avec les salariés de l'entreprise a **été un moyen pour prendre en compte la question de l'égalité des chances** : il s'agit là notamment de repérer les besoins en formation, les attentes des salariés, les orientations professionnelles possibles, les aménagements éventuels (horaires de travail, demande de temps partiel, la réorganisation du travail d'un ou plusieurs



salariés), l'évolution de poste ou de fonction, la sécurisation d'un salarié (transformation d'un CDD en CDI, recrutement d'un apprenti à l'issue de sa formation), mise en œuvre du DIF...

- **Le recrutement et l'intégration dans les TPE / PME des travailleurs handicapés** : comme indiqué ci-dessus, un focus a été opéré en direction des travailleurs handicapés. Or, s'il s'agit bien d'une priorité communautaire, ce focus a été délibérément conduit bien que les PME / TPE (moins de 20 salariés) n'ont pas d'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.
- Pour chaque entreprise, un tableau de bord était à remplir, ainsi qu'un questionnaire sur la répartition des effectifs. **Sur les 292 salariés, 49 salariés (28 hommes et 21 femmes) ont plus de 50 ans** (dans les 32 entreprises qui ont répondu à la question) soit moins de 7% de l'effectif total. Pour ces entreprises, le plan de progression a pu mettre en avant la nécessité de :
  - o préparer la transmission des compétences du « senior » (forte expérience professionnelle) via la formation de jeunes par contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.
  - o faire évoluer les salariés en interne (évolution de poste, adaptation au poste de travail
  - o via la formation.

**En revanche le porteur de projet souligne plusieurs difficultés rencontrées dans la gestion « au quotidien » de son projet liées spécifiquement à la mobilisation des fonds européens.** La plus importante étant que le porteur de projet aurait eu besoin de règles de calcul plus fines concernant les dépenses éligibles, il lui a paru difficile par exemple d'objectiver de manière fiable le coût de transport en cas de location d'un véhicule, car ce coût varie en fonction des kilomètres parcourus.

## Conclusion

De façon claire dans ce projet, **le FSE a donné le moyen de fonctionner à une action partenariale qui a rassemblé des acteurs avec des périmètres d'intervention et des expertises complémentaires sur le champ de l'emploi et la formation.** Nous pensons que cette dynamique de partenariat est incitée par les conventionnements pluriannuels centrés sur l'action. En effet **dès lors que le FSE est attribué en fonction d'objectifs à atteindre, et non comme une forme de subvention à la structure porteuse du projet, la coopération de structures qui poursuivent un même objectif est facilitée.** Des structures qui auraient une capacité technique ou une trésorerie insuffisante pour porter un projet FSE, peuvent ainsi bénéficier indirectement du FSE comme partenaire de la structure porteuse.

**L'intérêt de la pluriannualité apparaît au regard de l'évolution du projet d'une année sur l'autre.** C'est en effet pour tenir compte de la recommandation spécifique du comité de pilotage de décembre 2009, qu'une attention particulière, a été portée en 2010 sur la question de l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Les fonds européens ont également contribué à ce projet de manière indirecte en **structurant les pratiques des acteurs sur le long terme, et en l'occurrence en suscitant une vigilance particulière à la question de l'égalité d'accès à la formation et de l'égalité femmes/hommes.** Selon le porteur de projet cette priorité a été prise en compte automatiquement par les différents intervenants dans les entreprises car ceux-ci étaient déjà opérationnels puisque sensibilisés par l'action de l'année précédente. Par ailleurs cette priorité a été intégrée dans les interventions des agents de la Chambre de Métiers, car l'organisme a été de nombreuses fois acteurs d'opération spécifique sur cette question, notamment dans le cadre d'un projet EQUAL.

La déléguée régionale aux droits des femmes (DRDFEP) a été conviée aux 2 comités de

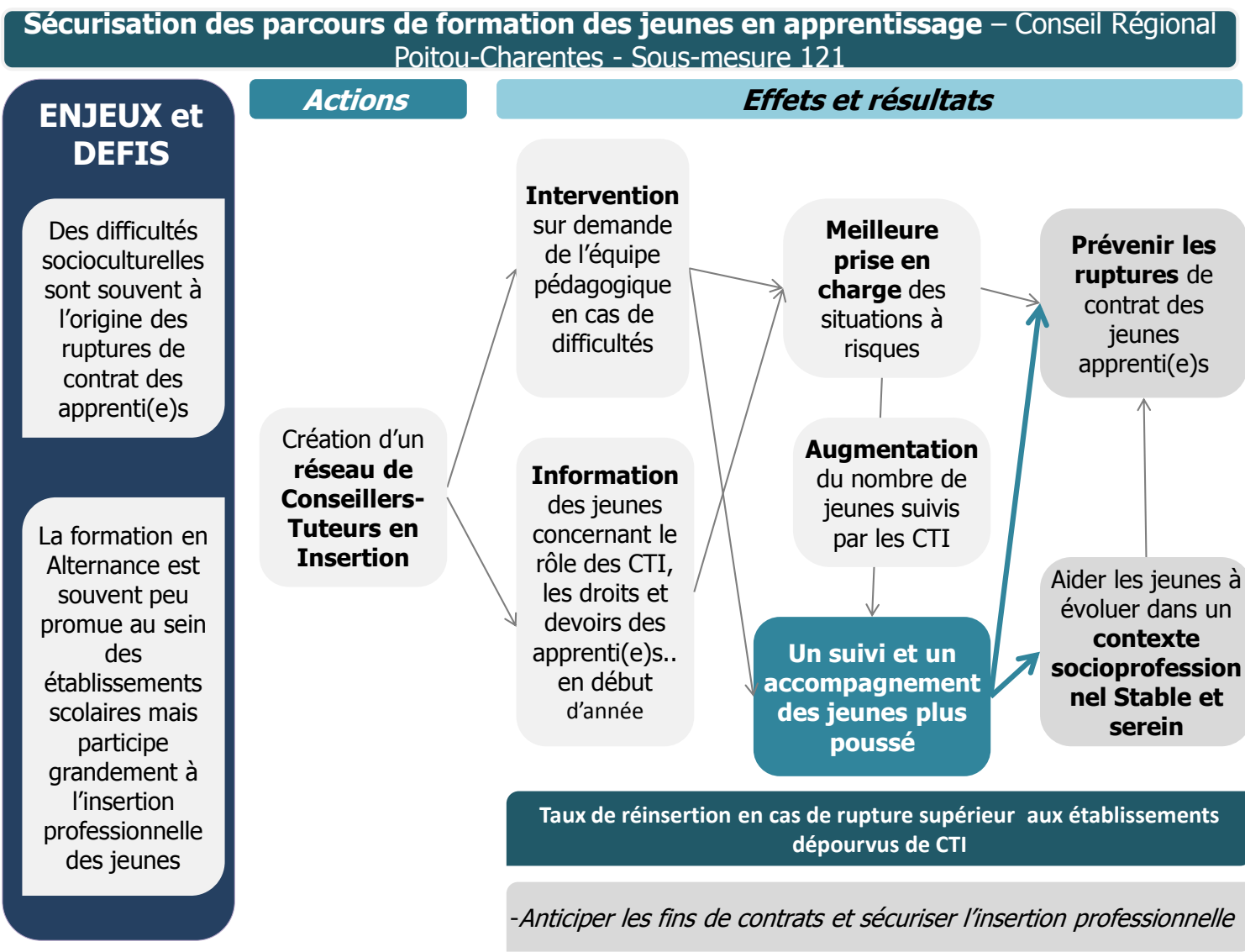
pilotage. Dans le même sens, le FSE a co-financé les travaux en matière de GPEC du réseau national des maisons de l'emploi. Ces travaux sur lesquels a communiqué la maison de l'emploi de Dordogne sont venus irrigués les réflexions méthodologiques qui ont été menées dans le cadre de ce projet.

En revanche on notera que l'intérêt du recours au FSE sur ce type d'action pour une chambre consulaire trouve sa limite dans le fait **que l'animation du réseau d'entreprises adhérentes relève pleinement de la mission de la chambre. Cette animation comporte par ailleurs une dimension évidente de prospection d'entreprises que la ressource apportée par le FSE permet de renforcer.** Il est difficile de préciser dans quelle mesure ce qui pourrait apparaître comme une « externalité positive » pour la chambre n'est pas en réalité structurante dans la démarche de recherche de co-financement. L'effort important de communication et d'information à l'endroit de l'ensemble des TPE de la Dordogne de la phase 1 du projet, apparaît à cet égard important compte tenu du résultat obtenu (33 entreprises accompagnées).

### 2.1.10 Sécurisation des parcours de formation des jeunes en apprentissage (Conseil régional Poitou-Charentes)

<b>Bénéficiaire</b>	Conseil Régional Poitou-Charentes
<b>Service instructeur</b>	Conseil Régional Poitou-Charentes
<b>Localisation</b>	POITOU-CHARENTES
<b>Sous Mesure</b>	1.2.1
<b>Début du projet</b>	01/09/2011
<b>Fin du projet</b>	31/08/2012
<b>Coût total éligible</b>	820.000
<b>% FSE</b>	45%

Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

Le Service Analyse des Besoins, Orientation et Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles, fait partie de la Direction de la Formation de l'Apprentissage et de l'Enseignement supérieur. Il réalise plusieurs missions dont:

- L'analyse des besoins : carte des formations, Relation avec les branches professionnelles et contractualisation (COT et CCREFP),
- L'Accueil, Information et Orientation/ accompagnement et insertion professionnelle des jeunes et des adultes : chargés de mission VAE, réseau des CTI, partenariat avec les missions locales, Espace régional d'information (chapiteaux).

Le service Analyse des besoins, Orientation et PRDF a souhaité mettre en place au sein d'établissements de formation un agent territorial qui assumera les fonctions de Conseiller Tuteur en Insertion. L'objectif des Conseillers Tuteurs en Insertion (CTI) est de sécuriser les parcours de formation des jeunes en apprentissage, en contribuant tout particulièrement à la réduction des taux de rupture des contrats d'apprentissage. Le CTI participe notamment à l'accompagnement et au suivi des apprentis pendant leur formation, ainsi qu'à la médiation entre le jeune, sa famille, le CFA ou le lycée et l'employeur.

### Objectifs et public concerné :

L'objectif de cette action est de mettre en place des Conseillers Tuteurs en Insertion (CTI) dans des établissements de formation afin de sécuriser les parcours de formation des jeunes, en contribuant tout particulièrement à la réduction des taux de rupture des contrats d'apprentissage. En 2011-2012, la Région Poitou-Charentes souhaite mettre en place 27 CTI qui ont pour missions :

- La participation au repérage des apprentis en difficulté, en lien avec les équipes éducatives
  - Analyser et qualifier les absences.
  - Participer aux réunions de synthèse (Cellule de veille par exemple).
  - Pouvoir se présenter aux familles, aux apprentis, aux maîtres d'apprentissage pour les informer sur les missions du CTI.
- L'accompagnement personnalisé des apprentis :
  - Conduire des entretiens individuels en s'assurant de la disponibilité des apprentis pendant les heures de cours.
  - Participer aux visites de suivi en entreprise avec l'équipe pédagogique.
  - Aider à la recherche de nouveaux contrats d'apprentissage pour les apprentis en rupture.
  - Informer les apprentis sur les obligations du contrat d'apprentissage.
  - Organiser des ateliers de Techniques et Recherche d'Emploi (CV, lettre de motivation, entretien de simulation...) en fonction de l'offre de service de l'établissement.
- La participation à la vie de l'établissement
  - Conseils de classe en fonction du planning, conseils de perfectionnement sur le thème de la rupture, participer aux conseils de discipline si accord du jeune suivi sans participer à la décision finale.
  - Participer aux réunions d'accueil et de formation des maîtres d'apprentissage.
  - Être un relais d'information sur les dispositifs mis en place par la Région : Fonds Social Régional, aide au permis, aides au Transport, Mobilité ....
  - Participer à la commission d'attribution des aides du fonds social.

L'objectif de ce dispositif est donc de repérer les jeunes en difficultés (en entreprises, en formation au CFA, au sein de la famille) et d'avoir une vision globale de leur vie pour leur permettre de rester en formation (de résoudre les problèmes de santé, de logement, familiaux...) en activant tous les leviers possibles.

Cette action est destinée à 2000 apprentis dont 35 % de femmes, 52 % de bas niveau de qualification. Le taux prévisionnel d'insertion professionnelle escompté (emploi, formation et retour scolaire) était de 63 %.

### Résultats obtenus :

La population de jeunes suivis correspond à l'objectif initial puisque qu'il y a eu une majorité de 15 à 24 ans (3249 dont 1055 femmes), seulement 45 personnes âgées de 24 à 45 ans, et 3 jeunes âgés de moins de 15 ans. Bien qu'aucun ciblage particulier n'ait été fait dans l'optique de privilégier les femmes, 68% étaient des hommes alors qu'ils représentent 70% de la population globale d'apprentis. Cela concorde avec l'ensemble des projets cofinancés par dans la région, qui prennent en compte la question de l'égalité femmes-hommes de manière générale plutôt que de mettre en place des actions spécifiques (accompagnement des femmes chômeuses, à la création d'entreprises,..).

La couverture territoriale a été la plus large possible (37% en Charente maritime, 27% en Vienne, 19% en Deux Sèvres, et 17% en Charente) tout en privilégiant les plus gros établissements et ceux qui mettent d'ores et déjà en place des formations en alternance. Une réorganisation est aujourd'hui envisagée vers les établissements dont les formations et les niveaux de diplôme préparés sont les plus à risque de rupture (il peut y avoir jusqu'à 50% de rupture, surtout dans les métiers de bouche, commerce, bâtiment...)

Sur l'année 2011-2012, les CTI ont informé et/ou accompagné 3297 jeunes (2722 apprenti(e)s + 575 scolaires). Sur l'ensemble des apprenti(e)s suivi(e)s, 1047 ruptures ont été enregistrées, mais 58% de ces sorties de formation ont été positives (elles ont permis d'accéder à une formation qualifiante longue ou pas, en apprentissage ou pas mais peu de retour vers le scolaire 4%). 27% de ces jeunes restent sans formation, ils peuvent alors être orientés vers les Missions Locales qui, à leur tour, les réorienteront peut-être vers la formation via le Service Public de Formation Professionnelle.

A titre de comparaison, 2 CFA de la même ville ont été étudiés. L'un a recours aux CTI, il fait preuve d'un taux de rupture important mais avec un taux de réinsertion (retour en apprentissage) très important ; l'autre ne fait pas appel aux CTI, il montre un taux de rupture moins important mais également un taux de maintien en apprentissage très bas.

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

Le FSE a été mobilisé pour 2 raisons principales. **Tout d'abord pour réduire le poids financier que représentait les salaires des CTI pour la région** (sur les 5 dernières années, la Région finançait la totalité des salaires ; cela représentait un budget substantiel de 800 000€) : la participation du FSE a permis d'alléger ces coûts de 45%.

**Le second motif de mobilisation du FSE a été de profiter des « contraintes » et procédures obligatoires pour réorganiser le fonctionnement du dispositif.** « On a aussi pensé que ça pouvait nous permettre de nous poser des questions sur le réseau, de tout remettre à plat et d'avoir un regard extérieur sur notre fonctionnement, parce qu'une auto-évaluation c'est bien mais ce n'est pas suffisamment fin ou objectif ».

**L'apport du FSE a donc eu différentes conséquences sur le projet, notamment en termes de formalisation des pratiques.** Bien que disposant déjà de tableaux de bord afin d'assurer un certain suivi de l'action, le Conseil Régional a dû faire évoluer ces outils pour permettre un contrôle plus précis des actions et ressources engagées. Conformément aux exigences du FSE, les outils de suivi ont nécessairement du mentionner le sexe des personnes accompagnées, les situations de handicap, etc. L'idée d'élaborer un nouvel outil plus sophistiqué est d'ailleurs apparu aux porteurs de projets, qui envisagent de l'intégrer à la prochaine demande de subvention.

L'impact du financement peut cependant difficilement être évalué en ce qui concerne les différents leviers habituellement mis en avant. Il ne semble pas qu'un effet « volume » puisse être observé puisque le dispositif a permis d'accompagner 2700 apprenti(e)s en 2010-2011 (avant le cofinancement) et 2722 en 2011-2012. Le nombre de CTI n'a pas été impacté non plus par l'intervention du FSE puisqu'ils étaient 27 avant l'exercice cofinancé et sont toujours 27 à l'heure actuelle.

Le FSE a enfin permis de légitimer le projet aux yeux de différents partenaires locaux. L'appui du financement européen est un gage d'efficacité et de rigueur, cela a donc valorisé l'action et a confirmé son rôle au niveau régional.

## Conclusion

Le FSE contribue donc à sécuriser les parcours professionnels des jeunes en permettant une diffusion plus large de la formation en apprentissage ainsi qu'une diminution des ruptures « négatives » (n'entraînant pas de réorientation vers une autre formation).

Ce projet montre bien en quoi les contraintes amenées par le FSE peuvent être positives pour les actions et plus généralement pour les structures porteuses. **Le cofinancement permet aux structures de bien délimiter le projet et les différentes actions, d'identifier les dépenses et les cofinanceurs,...** Cela leur permet d'être mieux structurés dans leur activité de façon générale, d'identifier quel salarié intervient sur quelle action, combien d'heures, etc. C'est également un bénéfice pour le déploiement des actions, mieux gérées, mieux anticipés, et préparées (action, sous action...), les actions sont plus efficaces.

**Outre le fait de formaliser certaines pratiques de gestion, d'alléger le coût de la masse salariale et de légitimer l'action aux yeux des partenaires, le FSE a également apporté des contraintes perçues quelque peu négativement par les porteurs de projet.** Les contraintes de délais (de septembre à fin août) ont par exemple été mentionnées comme étant très lourdes. « *Cela nécessite d'être extrêmement réactifs sur le rendu des tableaux de bord [d'où recherche d'un outil plus adapté], avant le cofinancement, les CTI avaient plus de temps pour faire leurs bilans, leur rapport d'activité, aujourd'hui ils doivent rogner leur temps de travail, d'accompagnement* ». Cela étant, les contraintes dues au contrôle rigoureux des services FSE sont aussi vécues comme des freins à la sollicitation du financement.

### 2.1.11 Sécurisation des parcours professionnels pour les salariés les plus fragilisés (Constructys Rhône-Alpes)

Bénéficiaire	CONSTRUCTYS
Service instructeur	DIRECCTE
Localisation	Rhône-Alpes
Sous Mesure	1.2.3.
Début du projet	01/01/2011
Fin du projet	En cours
Coût total éligible	2 730 429
% FSE	45%

#### Description du projet et de ses réalisations

- L'action en Rhône-Alpes est une déclinaison des grandes orientations nationales. En effet, l'action de CONSTRUCTYS fait suite à des opérations réalisées les années précédentes envers des publics fragilisés du secteur du BTP particulièrement touché par la crise. Elle s'inscrit dans le cadre d'actions liées de la signature d'un avenant à l'accord cadre régional en lien avec la signature d'un accord cadre au niveau national, portant sur la période 2009/2011.
- L'AREF BTP Rhône-Alpes, devenu par la suite CONSTRUCTYS Rhône-Alpes, a mis en œuvre des projets collectifs de formation pour les salariés de ses entreprises adhérentes, dans différents domaines ou au regard de certaines thématiques de plus en plus prégnantes.

De grands domaines de formation ont été définis en ce sens :

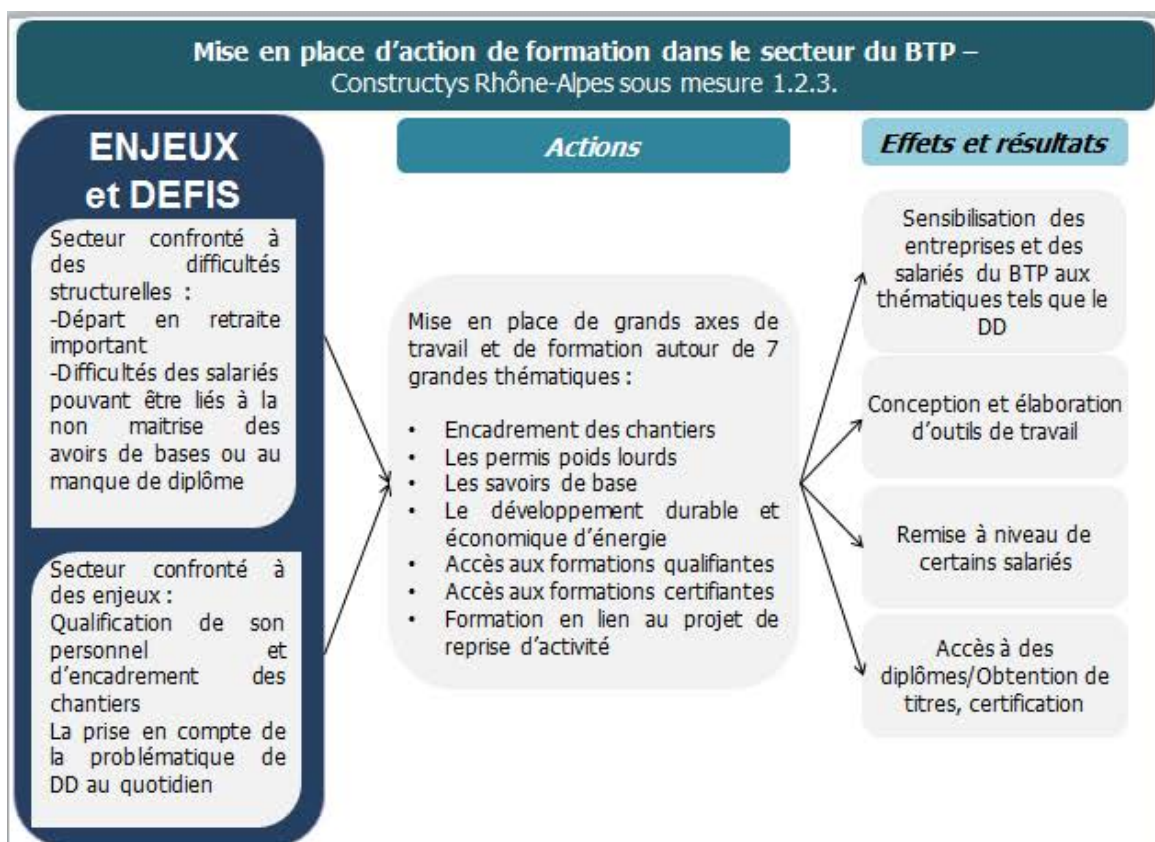
- **Les formations dans le domaine de l'encadrement de chantier**  
Ces métiers nécessitent une technicité importante qui doit être renforcée par de la formation. Les entreprises doivent faire face à des difficultés de recrutement de personnels déjà formés et à des départs à la retraite de plus en plus nombreux des personnels en place. La promotion interne de compagnons ouvriers via un parcours de formation adapté constitue l'une des solutions privilégiées.
- **Les formations aux Permis Poids Lourds**  
La conduite de camions est indispensable dans le BTP, notamment pour transporter les engins de chantier et il faut continuellement former de nouveaux salariés à la conduite de poids lourds. Le fait de suivre ces formations aboutit le plus souvent à une évolution de qualification
- **Les formations aux savoirs de base**  
Ces actions sont primordiales dans un secteur d'activité où de nombreux salariés sont issus de l'immigration ou ont vécus des échecs scolaires. Bien souvent, le fait de ne pas maîtriser le français est un frein dans l'évolution des salariés et participe à la mauvaise compréhension des consignes de sécurité pouvant entraîner des accidents. De même, un salarié ne maîtrisant pas le français ne pourra pas suivre les formations obligatoires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations sont aussi construites autour de la pratique professionnelle du secteur et permettent d'aborder des notions scolaires sous un angle pratique et pragmatique
- **Les formations dans le domaine de l'environnement durable et des économies d'énergie**



Cette thématique concerne particulièrement le secteur du BTP. En effet, des évolutions dans les pratiques professionnelles sont à mettre en place concernant des thèmes tels que le recyclage, l'utilisation de produits non polluants, la propreté écologique des chantiers ...

- **Les formations « certifiantes » pour les salariés fragilisés**  
Axe important dans un contexte économique difficile, la sécurisation des parcours pour les salariés fragiles permettra d'augmenter leur employabilité dans leur entreprise, dans leur secteur mais aussi à l'extérieur en cas de besoin. Ces formations sont validées par des certifications, diplômes, des titres ou des CQP (de la profession).
- **les formations « qualifiantes » pour les salariés fragilisés**  
Ces actions contribuent à la sécurisation des parcours professionnels et favorisent l'employabilité des salariés via la construction d'un parcours de formation. Autant que possible, il sera procédé à une formalisation des compétences acquises au cours de la formation, soit sur un carnet de compétences (dans les filières pour lesquelles l'outil existe), soit sous une autre forme définie en relation avec les organismes de formation.
- **Le projet de la reprise d'entreprise et du perfectionnement de la gestion des entreprises du BTP**  
Ce projet est souvent lié à la problématique de la reprise d'entreprise (PME - TPE) et à la vision stratégique nécessaire au chef d'entreprise pour gérer son activité. Des parcours de formation sont référencés sur cette problématique.

- L'OPCA vise avec ces formations les PME-TPE ainsi que les salariés dotés d'un faible niveau de qualification



Amnyos Mai 2013

## Modalités de mise en œuvre

- Les principes de fonctionnement et modalités de mise en œuvre opérationnelle de l'opération de CONSTRUCTYS peuvent être variables en fonction des types de formation et thématiques visées. Dans un premier temps, le travail de sensibilisation et d'information des chefs d'entreprises est à la charge des conseillers de l'OPCA. Il s'agit là du préalable indispensable à l'identification des projets de formation et à la mise en place de ses modules.
- Nous avons pu nous entretenir avec certains partenaires de CONSTRUCTYS qui ont pu nous livrer des éléments de contexte et de compréhension sur la mise en place de ces formations :
  - Sur la thématique « environnement durable et économies d'énergie », les grands objectifs liés à ces formations sont :
    - Une meilleure connaissance de la réglementation applicable en termes de sécurité
    - Un travail de sensibilisation des salariés afin d'assurer plus de sécurité au sein des chantiers
    - Une réduction de l'impact environnemental sur les chantiers

Les modules de formation ont fait l'objet d'une co-construction entre l'OPCA et le partenaire interrogé. Tout au long de la formation, des évaluations ont été effectuées à la fin de chaque cycle, comportant une autoévaluation par le stagiaire en formation ainsi qu'une évaluation du stagiaire par le formateur sur les mêmes questions. Ce regard croisé permettant de mesurer les écarts entre les principes enseignés et l'appropriation de ces derniers.

- Le renforcement des compétences métiers d'encadrement dans les chantiers est une problématique récurrente pour l'OPCA. En effet, depuis plus de 20 ans existe le dispositif CPM (centre permanent de maîtrise), qui permet aux salariés du BTP de se qualifier sur les métiers d'encadrement tels que chef d'équipe, chef de chantier (métiers d'encadrement de premier niveau qui font défaut dans le secteur), conducteur de travaux, chargé d'affaire. Dans le cadre de la mise en place de ce dispositif CPM, l'OPCA a joué un rôle particulier et a pris part à la construction des contenus des modules et à la réflexion sur les ingénieries pour le développement pour les formations.

## Degré d'atteinte des objectifs

- L'ensemble des résultats est renseigné et centralisé par l'OPCA. En effet, les partenaires ne dispensant que les formations, n'ont pas à charge de compiler ce type d'information. CONSTRUCTYS en dispose directement auprès des entreprises adhérentes à l'issue des actions de formations des salariés. L'OPCA renseigne annuellement un tableau de bord permet non seulement de suivre le niveau de « consommation » de l'enveloppe de formation par type de formation mais également de pouvoir mieux piloter et maîtriser son action.

Figure 1 Tableau de bord : analyse de la consommation de l'enveloppe subvention par type de formation pour l'année 2011

détails de l'ENVELOPPE prévisionnelle		détails de la CONSOMMATION de l'ENVELOPPE			
Encadrement de Chantier	180 000.00 €	75 910.18 €	18 461.03 € GROUPE 57 449.15 € PME	AXE 1	7.01%
PERMIS PL / FIMO	130 000.00 €	130 112.60 €	- € GROUPE 130 112.60 € PME	AXE 2	12.02%
Formations aux Savoirs de Base	150 000.00 €	50 040.68 €	6 580.91 € GROUPE 43 459.77 € PME	AXE 3	4.02%
Formations liées aux Développement Durable et aux Economie d'Energie	100 000.00 €	58 774.14 €	14 582.48 € GROUPE 44 191.66 € PME	AXE 4	5.43%
Sécurisation des Parcours via les Formations Certifiantes	1 060 000.00 €	542 549.78 €	185 780.21 € GROUPE 356 769.57 € PME	AXE 5	50.11%
Sécurisation des Parcours via les Formations Qualifiantes	300 000.00 €	184 624.30 €	115 214.47 € GROUPE 69 409.83 € PME	AXE 6	17.05%
Formation soutien à la reprise d'entreprise & Perfectionnement à la fonction managériale	80 000.00 €	40 609.37 €	- € GROUPE 40 609.37 € PME	AXE 7	3.75%
<b>ENVELOPPE TOTALE</b>		<b>CONSOMMATION</b>			
<b>SUBVENTION BILATERALE 2011</b>	<b>2 000 000.00 €</b>	<b>1 082 621.05 €</b>	340 619.10 € GROUPE soit 31.46% 742 001.95 € PME soit 68.54%		<b>54.13%</b>

Source : suivi de la consommation de l'enveloppe au 6 janvier 20102 – OPCA CONSTRUCTYTS

Cet outil nous renseigne sur :

- Le nombre et la taille des entreprises concernés par les actions de formation
- Le nombre d'heures de formations délivrées aux stagiaires
- Le niveau de consommation des montants prévisionnels par type de cofinanceurs

Figure 2 Tableau de bord global pour les actions de formations conduites en 2011

2011	GROUPE	PME	TOTAL	% Groupe	plaf.	marge Groupe
nombre d'entreprises	48	187	235	20.43%	40%	76
heures stagiaires	17 692.00 h	32 607.60 h	50 299.60 h	35.17%	50%	14 915.00 h
subvention accordée	334 038.19 €	698 542.18 €	1 032 580.37 €	32.35%	50%	364 503.81 €
dont FSE	300 624.22 €	536 945.02 €	837 569.24 €	35.89%	50%	236 320.78 €
dont EDEC	33 413.97 €	161 597.16 €	195 011.13 €	17.13%	50%	128 183.03 €
Financeurs	montants prévisionnels	montants engagés	% réalisation	% enga.		
FSE	1 500 000.00 €	871 430.48 €				
ADEC	500 000.00 €	211 190.57 €				
AGEFIPH	33 180.06 €	33 180.06 €				
AREF	825 000.00 €	598 903.14 €				
entreprise	508 333.33 €	308 834.36 €				
<b>TOTAL réel</b>	<b>3 366 513.39 €</b>	<b>2 023 538.61 €</b>				

\* les données sont comptabilisées hors formations Savoirs de Base (à savoir 13 dossier(s))

Source : suivi de la consommation de l'enveloppe au 6 janvier 20102 – OPCA CONSTRUCTYTS

- D'après l'OPCA, si les objectifs ne sont pas toujours atteints en termes de volumétrie, **les formations touchent bien les publics cibles prioritaires et en cela les résultats sont satisfaisants**. En effet, l'impact des formations se mesure moins à la consommation de l'enveloppe financière qu'à la compétence acquise par le salarié, qui colle avec la demande et les besoins de l'entreprise.

La priorité est donnée au volet qualitatif, en cohérence avec le projet d'entreprise et de territoire, en cohérence avec les thématiques des formations dans une optique de sécurisation des parcours au sein de la branche.

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- Le FSE intervient dans le cadre de cette opération en complément des financements ADEC, entreprises et autres partenaires (Agefiph et AREF) dans une logique de prise en compte des mutations économiques et de sécurisation des parcours des salariés du BTP. **En phase avec les problématiques et difficultés du secteur, le FSE vient abonder et alimenter l'opération sur le ciblage du public (salariés du BTP, sujets à des bas niveaux de qualification voire non maîtrise des savoirs de base).**
- A certains égards, **la mobilisation du FSE intervient sur le contenu même des actions mises en place**. Pour ce qui est des formations aux métiers d'encadrement sur les chantiers, la présence de financement FSE a amené l'OPCA à demander à son partenaire formateur à intégrer la thématique de l'environnement durable dans ces modules de formation.
- Le recours au cofinancement engendre une certaine lourdeur administrative à la fois pour les partenaires qui dispensent les formations, et pour l'OPCA en charge du pilotage du dossier. Les justificatifs et la rigueur liés au FSE implique non seulement une organisation de la part des professionnels mais également des frais supplémentaires pour les structures. Un organisme de formation en charge de l'action « économies d'énergie » relève le paradoxe de la situation : : « *on ne peut pas prôner l'environnement durable et demander des kilos de papier pour justifier les actions en cas de contrôle* » .
- Au-delà des charges administratives, le recours en FSE peut obliger les structures concernées à effectuer des avances de trésorerie, qui peuvent dans certains cas les positionner dans des situations financières délicates.

### Conclusion : en quoi le FSE a été levier de sécurisation ?

- A la lecture des objectifs et des résultats de ce projet, nous retenons que :
  - L'opération pilotée par CONSTRUCTYS s'inscrit dans les grandes orientations exposées dans l'accord de branche nationale
  - **L'opération cherche à épouser les besoins et les demandes des entreprises mais également à valoriser les compétences et acquis des salariés du secteur.**
- Au vu des particularités et des problématiques que peut rencontrer le secteur du BTP (bas niveau de qualification d'une grande partie des salariés de premier niveau – hors métiers d'encadrement, préoccupation de développement durable à prendre en compte dans la vie des chantiers, usure professionnelle ...), **l'opération analysée constitue une réponse sur mesure aux problématiques du secteur et des salariés.**
- **Au-delà de l'effet volume, la logique de cofinancement permet de renforcer l'employabilité des personnes en leur offrant une reconnaissance par le biais d'une attestation, certification ou autre diplôme, de leurs compétences et de leurs**

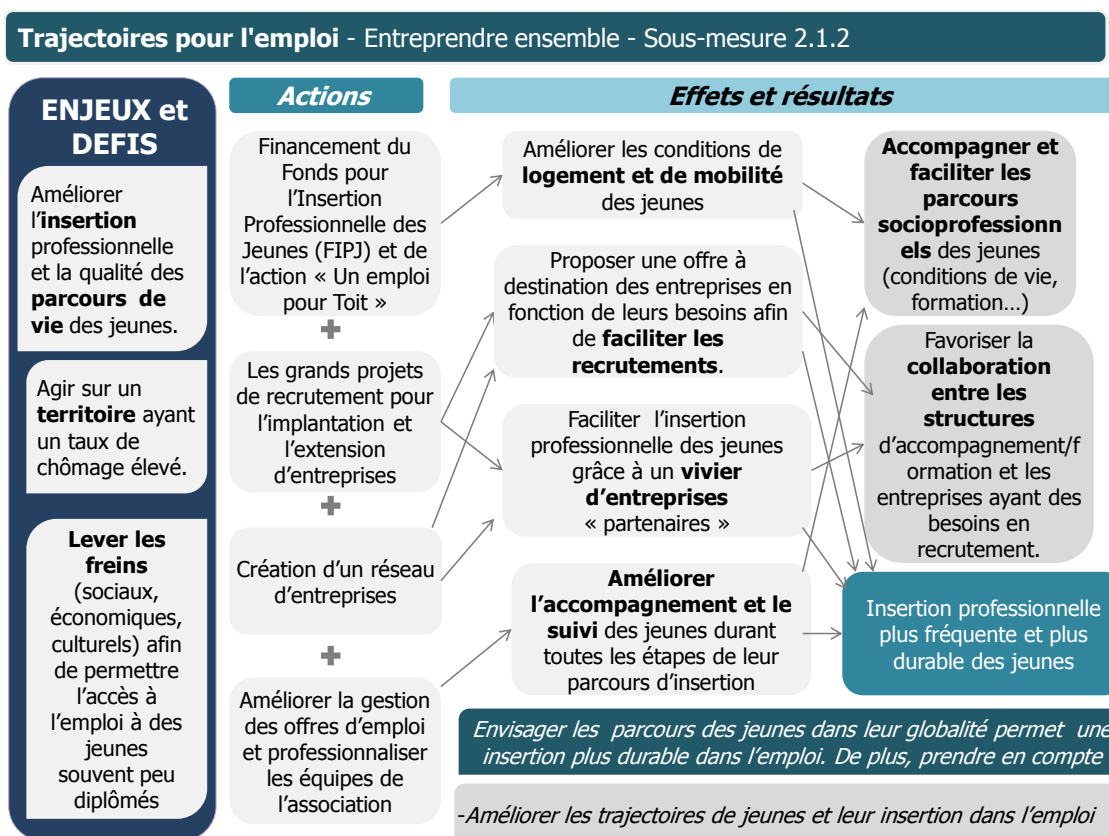
**acquis.** La mobilisation du FSE participe du ciblage d'un public spécifique et fragile.

- **La mise en place de ces formations à permet de concevoir et d'investir dans des ingénieries de formations adaptées et innovantes,** dans lesquelles l'OPCA a pleinement participé. La conception de modules de formation favorisant l'individualisation, la personnalisation des parcours de formation (découpage en modules, suivi individualisé du formateur ...) répond à une demande forte de l'OPCA, à la recherche de formations qualifiant et sécurisant le salarié dans leur corps de métier dans les meilleurs conditions possibles.

## 2.1.12 Trajectoires pour l'emploi (Entreprendre Ensemble, Dunkerquois)

<b>Bénéficiaire</b>	Entreprendre Ensemble
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	Nord-pas-de-Calais
<b>Sous Mesure</b>	2.1.2
<b>Début du projet</b>	01/01/2011
<b>Fin du projet</b>	31/12/2011
<b>Coût total éligible</b>	151 968€
<b>% FSE</b>	50%

### Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

Entreprendre ensemble est l'association qui chapeaute sur le territoire du « grand dunkerquois » l'ensemble des outils de l'insertion, de la formation et de la création d'activités (Maison de l'emploi, PLIE, Mission Locale E2C, Espace d'Information Formation, Promotion de l'ESS). **L'opération doit renforcer les moyens existants permettant d'atteindre les objectifs fixés dans l'axe 3 de la Convention Pluriannuelle d'Objectif qui lie Entreprendre Ensemble avec l'Etat :**

- Connaître les mesures disponibles et les activer en fonction de chaque jeune
- Structurer une offre de service aux employeurs et une stratégie d'implication des employeurs locaux
- Développer un réseau qualifié d'employeurs partenaires
- Adapter l'orientation professionnelle aux opportunités détectées
- Travailler avec les employeurs en concertation avec le SPE
- S'assurer des complémentarités avec les autres organismes chargés de favoriser l'accès à l'emploi et notamment les Maisons de l'emploi.

Pour ce faire, la Mission Locale propose d'utiliser le FSE pour s'impliquer plus fortement auprès des entreprises pour :

- **Action 1 et 2 : La mobilité pour l'emploi - Le Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Jeunes (FIPJ)** et un « emploi pour toit, une offre de services destinés à lever les freins (mobilité, vêtue professionnelle, subsistance logement...) pour sécuriser l'accès et le maintien des jeunes dans l'emploi.
- **Action 3 : Les grands projets de recrutements pour l'implantation et l'extension d'entreprises :** opérations de recrutement en nombre, actions sur l'emploi des transfrontaliers et des saisonniers, développement d'une prospection ciblée des entreprises et des partenaires du secteur économiques (Agence de développement économique, Chambre de Commerce et d'Industrie...) et la collecte de toutes les opportunités d'emploi du territoire.
- **Action 4 : La création d'un réseau d'entreprises pouvant constituer un « vivier »** auprès duquel mettre à disposition une offre de service adaptée : immersions dans le cadre du Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS), Evaluations en Milieu de Travail (EMT), visites d'entreprises pour la découverte de secteurs professionnels, offres de l'alternance, contrats aidés.
- **Action 5 : La gestion d'offres d'emploi et la professionnalisation des équipes :** déploiement de l'utilisation du module entreprise prévu dans \*Parcours 3 pour gérer l'ensemble de l'offre d'emploi (réception, mise en ligne, positionnements et suivi).

Objectifs et public concerné :

Il n'y a pas eu de ciblage particulier pour ces actions. Le public concerné est le public « classique » de la Mission Locale, c'est-à-dire des jeunes de 16 à 26 ans non scolarisés, souvent dans des situations assez, voire très éloignées de l'emploi.

## Résultats obtenus

- Action 1 et 2 : La mobilité pour l'emploi - Le Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Jeunes (FIPJ) et un emploi pour toit

Pour la mobilité, cela correspond à deux sous-actions (FIPJ et cofinancement permis B). **Les situations des jeunes au 31/12/2011 montrent un réel impact de cette offre de service dans l'évolution positive de leurs parcours. Ils** sont 70 % à avoir maintenu une situation professionnelle durable sur la partie des aides directes FIPJ et 68 % ont démarré une situation professionnelle durable suite au cofinancement du permis de conduire.

**Pour le logement**, sachant que la durée moyenne d'accès à un logement social est évaluée entre 12 et 24 mois, **cette action témoigne que la conjugaison d'accompagnement à la fois logement et emploi facilite et raccourcit les délais.** 15 jeunes se sont vu proposer un accès au parc social traditionnel (Maison Flamande, Cottage, Partenord, Habitat 59/62 etc...).

- Action 3 : Les grands projets de recrutements pour l'implantation et l'extension d'entreprises

Cette action a permis à La Mission Locale, à la Maison De L'Emploi et à Pôle emploi de proposer une offre concertée en direction des entreprises autour des questions liées aux besoins de main d'œuvre afin de faciliter les recrutements en nombre développés sur le territoire.

A ce titre, **ils ont élaboré une offre de services commune visant à faciliter les démarches de recrutement des entreprises, notamment les dispositifs Emploi/Formation préalables à l'embauche.** Ainsi, à partir d'une méthodologie commune, ils ont développé des actions spécifiques dont l'objectif est de favoriser l'intégration de publics en difficulté dans leur insertion professionnelle.

Dans ce cadre, la Mission locale s'est assurée de la déclinaison de cette méthodologie en direction des jeunes qu'elle accompagne.

La méthodologie proposée a intégré différentes étapes qui se déclinent autour des axes suivants

- Négociation du processus préparatoire au recrutement avec l'entreprise
- Mobilisation de moyens de formation,
- Construction d'outils ad hoc permettant la préparation à l'emploi,
- Information auprès des conseillers chargés de mobiliser les publics.

Sur tous ces points, la Mission Locale s'est assurée de l'information et l'animation du processus en direction de ses conseillers en insertion professionnelle.

- Action 4 : La création d'un réseau d'entreprises

La multiplication des échanges avec les entreprises a permis d'établir une relation de confiance, de tisser des liens et de les consolider.

La création d'un réseau d'entreprise est une chose, le renforcer, l'entretenir de façon à ce qu'il évolue et qu'il devienne pérenne en est une autre, cela demande du temps et de l'investissement ; la Mission locale s'est engagée dans cette voie.



- Au-delà des résultats quantitatifs, cette action a permis de créer une dynamique dans les antennes de la Mission Locale située en zone rurale en intégrant la dimension « entreprise ». La mobilité des jeunes habitant des zones peu ou mal desservies par les transports en commun pénalise fortement leur accès à des actions et/ou opportunités d'emploi qui sont centralisées principalement sur les zones urbaines. La délocalisation de certaines prestations sur ces territoires a donc été une nécessité pour assurer un taux d'intégration professionnelle des jeunes du même niveau que des zones ayant un accès facilité aux offres de services.
- - Action 5 : La gestion d'offres d'emploi et la professionnalisation des équipes
- Le déploiement et l'utilisation du module entreprise dans Parcours 3 a permis de centraliser l'information, d'optimiser le suivi et de valoriser l'activité liée à la gestion de l'offre d'emploi. De plus, cela a renforcé une dynamique, une réactivité et une qualité des positionnements réalisés par les Conseillers en Insertion Professionnelle.
- De façon transversale à toutes ces actions, l'opération « Trajectoire pour l'emploi » a renforcé les moyens existants liés à l'axe 3 de la Convention Pluriannuelle d'Objectif qui lie Entreprendre Ensemble avec l'Etat, de ce fait elle a contribué à l'augmentation des propositions emploi (+2%) faites aux jeunes accompagnés par la Mission Locale et à favorisé leur accès à l'emploi (+21%)
- - 5948 jeunes accompagnés (2814 hommes et 3134 femmes)
  - 108.186 propositions dont 82.259 liées à l'accès à l'emploi et à la formation
  - 5469 mesures emploi et formation (soit + 12%)

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet :

Le Réseau Régional des Missions Locales et la DIRECCTE ont proposé à l'association de se positionner sur du FSE afin de palier les diminutions de financements publics. **L'intervention du FSE peut ici être considérée comme un financement de fonctionnement. Cela a permis la rémunération des 11 salariés affectés au projet sur des temps partiels. Mais aussi une meilleure formation de ces équipes et un nombre plus important de jeunes suivis de façon individuelle et/ou collective, quelle que soit leurs difficultés d'insertion.**

Le FSE a permis de financer l'activité des conseillers de la structure mais également leur formation, afin de les rendre plus compétents et de fluidifier les parcours des jeunes accompagnés (via l'utilisation du logiciel Parcours 3). Cela donne la possibilité d'un plus grande et plus durable insertion socioprofessionnelle des jeunes.

### Conclusion

Plusieurs éléments liés à la mobilisation du financement européen ont été mentionnés comme étant des difficultés dans la mise en œuvre ou la gestion des projets. **La grande rigueur nécessaire à l'identification du temps consacré par chaque salarié sur chaque action (afin d'éviter les doubles financements), la comptabilité analytique sur tous les aspects du projet etc., alourdissent l'activité des structures.**

Le porteur de projet affirme même que sur les dernières années, il a procédé à davantage de recrutements sur des postes administratifs qu'en production réelle, ce qu'il déplore puisque d'après lui, cela n'améliore en rien la qualité du service que l'association propose. Il reconnaît tout de même les aspects positifs de telles contraintes,

notamment du fait que grâce à la rigueur gestionnaire imposée par le FSE, il peut tirer des bilans qui l'aident à piloter l'activité de la structure. *« On s'est professionnalisés mais la traçabilité extrême est quand même plus une contrainte qu'une aide ».*

Les particularités des procédures attachées au financement européen ont favorisé la spécialisation d'une des salariées de la structure. Le porteur de projet est néanmoins conscient que les compétences spécifiques et indispensables que cela requiert sont fragiles si elles restent détenues par une seule personne ; *« mais si elle est malade, si elle part à la retraite ou autre, nous allons mettre un temps fou à reconstituer ces compétences, c'est vraiment une personne clé de mon équipe ! »*

Il indique également qu'il doit faire face à un manque d'information sur les budgets alloués, ce qui entraîne des difficultés dans la programmation et la gestion des actions. *« En plus nous n'avons pas toujours les bonnes informations ; en début d'année nous ne savons pas exactement quel est notre budget pour le fonctionnement de l'année. Pour l'année en cours j'ai une réponse du FSE en juin, mais mes charges de personnel sont déjà engagées ».*

**Ce projet, poursuivi en 2012 a introduit la spécialisation des Conseillers-Emploi par secteur d'activité afin d'adapter les conseils qu'ils prodiguent aux jeunes qu'ils suivent en fonction des spécificités des milieux de travail envisagés :** *« Ils connaissent les codes du secteur mais aussi les entreprises qui recrutent, les réglementations, les spécificités de travail, métier mais aussi d'emploi.. »* Cette réorganisation, rendue possible par le cofinancement européen dans le cadre de « Trajectoire pour l'emploi 2012 » a par la suite été généralisée à toute la structure.

**Les retombées de ces actions, notamment de la professionnalisation des équipes et l'offre de service ainsi plus adaptée aux besoins des jeunes, sont également visibles quantitativement via les très bons résultats de la Mission Locale en termes d'insertion professionnelle.** Ils sont en effet proportionnellement plus « efficaces » que les autres structures d'aide à l'insertion puisqu'ils suivent 5% des jeunes accompagnés dans la Région mais ont « placé » 7% de cette même population.

### 2.1.13 Sécuriser les parcours des salariés de la branche intérimaire en Haute-Normandie (FAF TT)

<b>Libellé</b>	Sécuriser les parcours des salariés intérimaires dans la région Haute-Normandie
<b>N° présage</b>	31 652
<b>Bénéficiaire</b>	Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF.TT)
<b>Service instructeur</b>	Conseil Régional
<b>Région</b>	Haute-Normandie
<b>Sous-Mes.</b>	123
<b>Début de l'opération</b>	02/01/2009
<b>Fin de l'opération</b>	31/12/2011
<b>Coût total éligible</b>	890 840 €
<b>Part du cofinancement FSE</b>	45%

#### Description du projet et modalités de mise en œuvre

##### ▪ Contexte du projet

La crise a particulièrement touché les salariés de la branche intérimaire, ceux-ci étant les premiers impactés lors d'une baisse d'activité. Les bas niveaux de qualification, fortement représentés dans les emplois temporaires, font également partie des publics les plus vulnérables face à la crise.

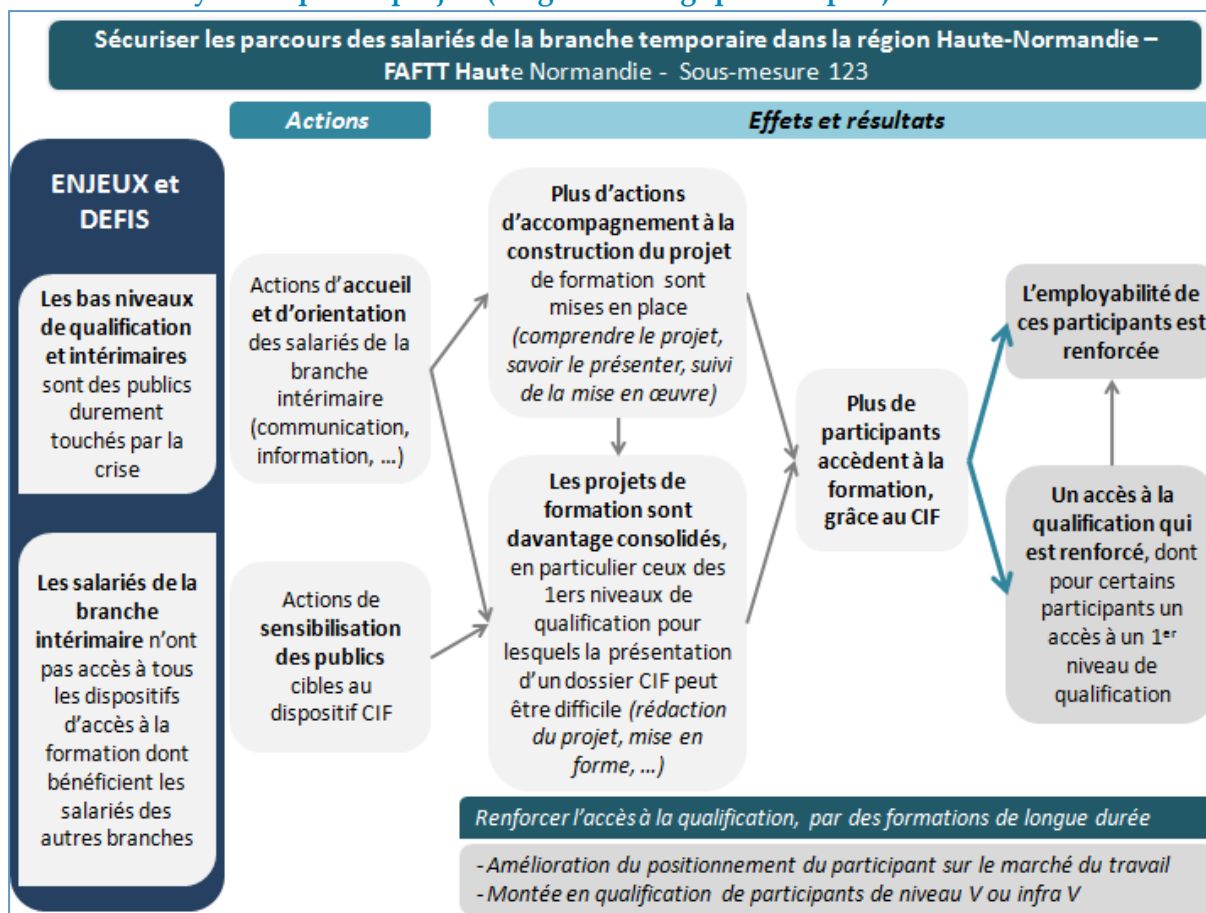
Dans ce contexte, un besoin croissant de formation professionnelle a été relevé par le FAFTT afin de renforcer l'employabilité de ces salariés. Il s'agit pour certains d'obtenir la reconnaissance d'un premier niveau de qualification, leur apportant de ce fait de nouvelles perspectives professionnelles et salariales.

**Ce projet, soutenu par le FAFTT (OPCA) a pour objectif le développement du Congé Individuel de Formation (CIF) pour les salariés de la branche du travail temporaire (CIF-CDD et CIF-intérimaire) afin de permettre un plus large accès de ses salariés à des actions de formation professionnelle.**

##### ▪ Modalités de mise en œuvre de l'action

Le CIF est un dispositif, déclenché à l'initiative du salarié, lui permettant de s'absenter de son poste de travail pour suivre la formation de son choix. Pour y accéder, il doit toutefois remplir certaines conditions d'activité et d'ancienneté (être en mission ou avoir fini sa mission depuis moins de 3 mois, nombre minimum d'heures travaillées, ...).

## Présentation synthétique du projet (diagramme logique d'impact)



### A - Accompagner les participants dans la définition et la mise en œuvre du projet de formation

Une étude réalisée par le FAFTT en 2011<sup>12</sup> a montré que l'orientation des salariés intérimaires vers le CIF se fait essentiellement par les agences de travail temporaire et par le FAF.TT. La sensibilisation des salariés, et de ce fait leur accès à ce dispositif, est par conséquent fortement impacté par leur capacité d'accueil.

**En ce sens, l'action présentée ici action vise à développer les services de premier accueil des participants potentiels ainsi qu'à augmenter la capacité d'accompagnement des salariés dans leurs démarches pour bénéficier du CIF.**

Le projet vise ainsi à :

1. **Renforcer l'information et la sensibilisation des participants**, en ayant des conseillers plus proches du terrain, mais également en étoffant le site internet. L'aide à l'orientation s'appuie par ailleurs sur les actions mises en œuvre avec les Maisons de l'Emploi et de la Formation qui sont également des prescripteurs de formation.
2. **Renforcer l'accompagnement à la définition et à la réalisation du projet de formation**. En particulier pour les publics ayant le plus de difficultés, il s'agit d'apporter plusieurs types de services :
  - a. Rendez-vous conseils pour clarifier le projet et aider à son montage ;
  - b. Savoir présenter un projet solide et cohérent ;
  - c. Accompagner la mise en œuvre du projet.

<sup>12</sup> Les effets de la formation sur l'insertion professionnelle des intérimaires, FAFF-TT & BVA, juin 2011.

La fréquence des rendez-vous n'est pas imposée car le besoin d'accompagnement est très variable en fonction des personnes. Les rendez-vous peuvent être organisés en face à face, par téléphone ou visioconférence.

### ***B – Accompagner leur montée en compétences grâce à la formation***

Les formations proposées dans le cadre de ces démarches CIF sont en moyenne de 750h. Elles interviennent notamment sur les compétences suivantes : conducteurs d'engins, soudeurs, etc... Une part importante de ces publics souhaite également aller vers des métiers du tertiaire et de la logistique. Il est également possible de financer des formations préparant l'accès à des formations plus longues..

### ***C – Suivre les parcours des participants***

Un suivi de la situation professionnelle des bénéficiaires est réalisé 6 mois après la formation.

#### **• Publics de l'action**

Les publics participant à ces actions sont prioritairement de niveau V et infra, et en majorité des hommes (*75% des participants*), dans le secteur de l'industrie. Ils sont pour une part importante en seconde partie de carrière.

Le faible niveau de qualification des publics explique pourquoi ces derniers ont besoin d'un niveau d'accompagnement renforcé dans l'accès au dispositif, en particulier au niveau de la formalisation du projet. **Ce sont des publics qui de fait peuvent avoir des difficultés d'écriture, ce qui impacte leur capacité à formaliser leur projet.**

La motivation des participants est souvent d'avoir plus de stabilité dans leur vie professionnelle :

- travailler plus souvent : améliorer son employabilité quelque soit le statut de l'emploi ;
- ne plus avoir un emploi temporaire ;
- accéder à la reconnaissance d'une qualification avec un diplôme.
- 
- 

### **Résultats obtenus**

#### **▪ Quels résultats obtenus ? Les leviers de sécurisation actionnés ont-ils effectivement permis de répondre aux enjeux identifiés ?**

**Les résultats obtenus ont dépassé les objectifs escomptés puisque dans le cadre de ce projet, 63 CIF ont été soutenus, au regard d'un objectif initial de 58.**

Des études nationales réalisées par le FA.TT permettent d'avoir une image, au niveau national, des effets des CIF sur les parcours des participants. En 2009, *6 mois après la fin d'une formation dans le cadre d'un CIF, environ 72% des participants étaient en emploi.* Par ailleurs, si environ 44% des participants avaient un profil d'ouvrier non qualifié avant la formation, ils n'étaient plus que 27% à l'issue de la formation, notamment du fait de l'augmentation de la proportion d'ouvriers qualifiés. À l'inverse, la part d'employés est passée de 5 % à 23 %.

*L'objectif en termes d'augmentation de l'employabilité des bénéficiaires semble donc atteint.*

Le CIF apparaît comme le dispositif de formation ayant le mieux résisté à la crise, tant en termes d'employabilité que de qualification<sup>13</sup>. En effet, à l'issue de leur formation, 77% des bénéficiaires considèrent que leur qualification s'est améliorée, et 66% que l'intérêt de leur travail s'est amélioré.

<sup>13</sup> Les effets de la formation sur l'insertion professionnelle des intérimaires, FAFF-TT & BVA, juin 2010.

- **D'autres actions de ce type ont-elles été mises en œuvre dans d'autres régions ?**

Le FAF.TT a conclu des conventions FSE dans 14 régions de France métropolitaine, dont la région Haute Normandie. Dans l'ensemble de ces régions, ces conventions visent à renforcer les compétences des salariés intérimaires qui souhaitent se former, dans l'objectif d'augmenter leur densité de travail, élargir leur possibilités de missions ou acquérir une qualification supérieure.

**Ainsi dans ces régions, le FSE permet de venir abonder les fonds propres du FAF.TT afin d'accroître le nombre de salariés intérimaires bénéficiaires du CIF, et d'améliorer l'accompagnement qui leur est proposé dans leur démarche de formation.**

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- **Apports du FSE dans le projet**

Le FSE, qui cofinance ce projet à hauteur de 45%, a permis d'accroître le nombre de participants. *De ce fait, il a permis à un nombre plus important d'intérimaire d'accéder à la formation et de voir leurs compétences s'améliorer.*

L'accompagnement des bénéficiaires a été renforcé, notamment pour mieux qualifier leurs besoins et leur orientation, et ainsi *augmenter la qualité du projet de formation* de chacun et ses effets sur leurs suites de parcours. Il faut cependant rappeler que le FSE ne finance que des formations qualifiantes, alors que le CIF peut financer tout type de formation.

*L'approche projets FSE a permis de se reposer la question de la plus value du projet sur les parcours, de l'identification des publics ainsi que des thématiques du projet.* Elle a permis de soutenir la structuration du projet (montage, processus d'archivage des données, impact sur les processus en interne), ce qui génère de fait, avec le temps, des effets d'apprentissage pour la structure.

Enfin, il faut signaler que **le ciblage du projet accompagne le ciblage du PO FSE national (bas niveaux de qualification, publics précaires, ...)**

- **Difficultés éventuelles rencontrées en lien avec le FSE**

Le FAF-TT de Haute Normandie a rencontré quelques difficultés avec le service instructeur lors de la proposition du projet, en particulier au vu de sa maîtrise du dispositif CIF. Par ailleurs les périodes de CSF sont longues, ce qui génère des délais de paiement importants et nécessite des avances de frais non négligeables pour la structure. Enfin les coûts administratifs de gestion et mise en œuvre du projet sont à prendre en compte en amont du projet afin de ne pas ignorer leur impact sur la structure.

## Conclusion

- **Point de vigilances et facteurs de succès permettant une meilleure sécurisation des transitions**

La structuration du projet de formation du participant est ici essentielle. C'est en consolidant son projet et ses objectifs de carrière qu'il peut être efficacement orienté vers des formations lui permettant d'accéder à un emploi durable et de qualité le plus rapidement possible. **De ce fait, c'est la mise en place d'une ingénierie de parcours renforcée qui permet de maximiser l'impact de la formation sur les parcours des participants.**

*Il s'agit donc de réussir à mobiliser des leviers de communication pertinents en direction des participants cibles aux actions, ainsi que des discours permettant de les mobiliser pour aller vers ce type d'accompagnement renforcé.*

▪ **Concernant les leviers de sécurisation**

Parce qu'il concerne des salariés dont le statut d'emploi est par nature précaire, **ce projet a avant tout vocation à sécuriser ce statut d'emploi. Il s'agit dans ce cadre de reconnaître l'impact de la formation professionnelle et de la montée en qualification pour des salariés vulnérables.** Dans une part importante des cas, la formation suivie permet d'obtenir un premier niveau de qualification qui va permettre aux bénéficiaires d'améliorer leur employabilité.

L'objectif est avant tout de développer l'information des salariés sur l'existence et les modalités de leur droit à la formation professionnelle, puis de les accompagner dans le montage et la réalisation de leur projet de formation.

Outre une progression du niveau de qualification, le CIF entraîne une amélioration de la densité d'emploi et de la situation sur le marché de l'emploi, quel que soit le profil des bénéficiaires.

### 2.1.14 Accompagnement de l'EDEC EPR de Flamanville – Sécurisation des trajectoires en Basse-Normandie (Fongecif Basse-Normandie)

<b>Libellé</b>	Accompagnement de l'EDEC EPR de Flamanville. Sécurisation des trajectoires
<b>N° présage</b>	32 637
<b>Bénéficiaire</b>	FONCEGIF
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Région</b>	Basse-Normandie
<b>Sous-mesure</b>	123
<b>Début de l'opération</b>	01/01/2011
<b>Fin prévisionnelle de l'opération</b>	31/12/2013
<b>Coût total éligible</b>	1 500 000 €
<b>Part de FSE</b>	40%

#### Description du projet et modalités de mise en œuvre

##### ▪ Contexte du projet

La réalisation de l'EPR (*réacteur nucléaire de troisième génération*) de Flamanville a généré une forte activité dans le Pays du Cotentin. En période de pointe, fin 2010, près de 3 000 salariés étaient simultanément présents sur le chantier. Cependant, ce pic d'activité est amené à prendre fin, ou du moins à décliner fortement à la fin de la construction du réacteur.

La main d'œuvre est essentiellement locale et peu mobile, ce qui pose la question de la gestion de leur sortie du chantier. **L'anticipation des démobilisations, la mobilité professionnelle des salariés et la sécurisation de leurs parcours professionnels constituent donc des enjeux majeurs.**

L'EPR étant un sujet sensible politiquement, une démarche collaborative a été menée, aboutissant à la signature en juillet 2010 d'un accord cadre d'engagement de développement des emplois et des compétences (*EDEC*). Cet accord a été signé entre les partenaires sociaux, l'Etat, la Région Basse-Normandie, le Conseil Général de la Manche, la Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin, les OPCA (AREF BTP, OPCAİM, Fongecif...). Il vise à mettre en commun les moyens à leur disposition afin *d'accompagner l'adaptation des compétences, la qualification ou la reconversion en vue de permettre la sécurisation du parcours professionnel* des salariés démobilisés au fur et à mesure de l'avancement du chantier de l'EPR.

L'objectif du dispositif est d'anticiper les conséquences des fins de contrat, par la mise en place de *démarches structurées de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le territoire* permettant de :

- connaître les besoins des employeurs sur le territoire (*études prospectives, sous la responsabilité de la Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin*) ;



- repérer les compétences acquises sur le chantier et transférables dans d'autres entreprises ;
- poursuivre la formation des salariés démobilisés afin d'adapter leurs compétences aux besoins sur le territoire.

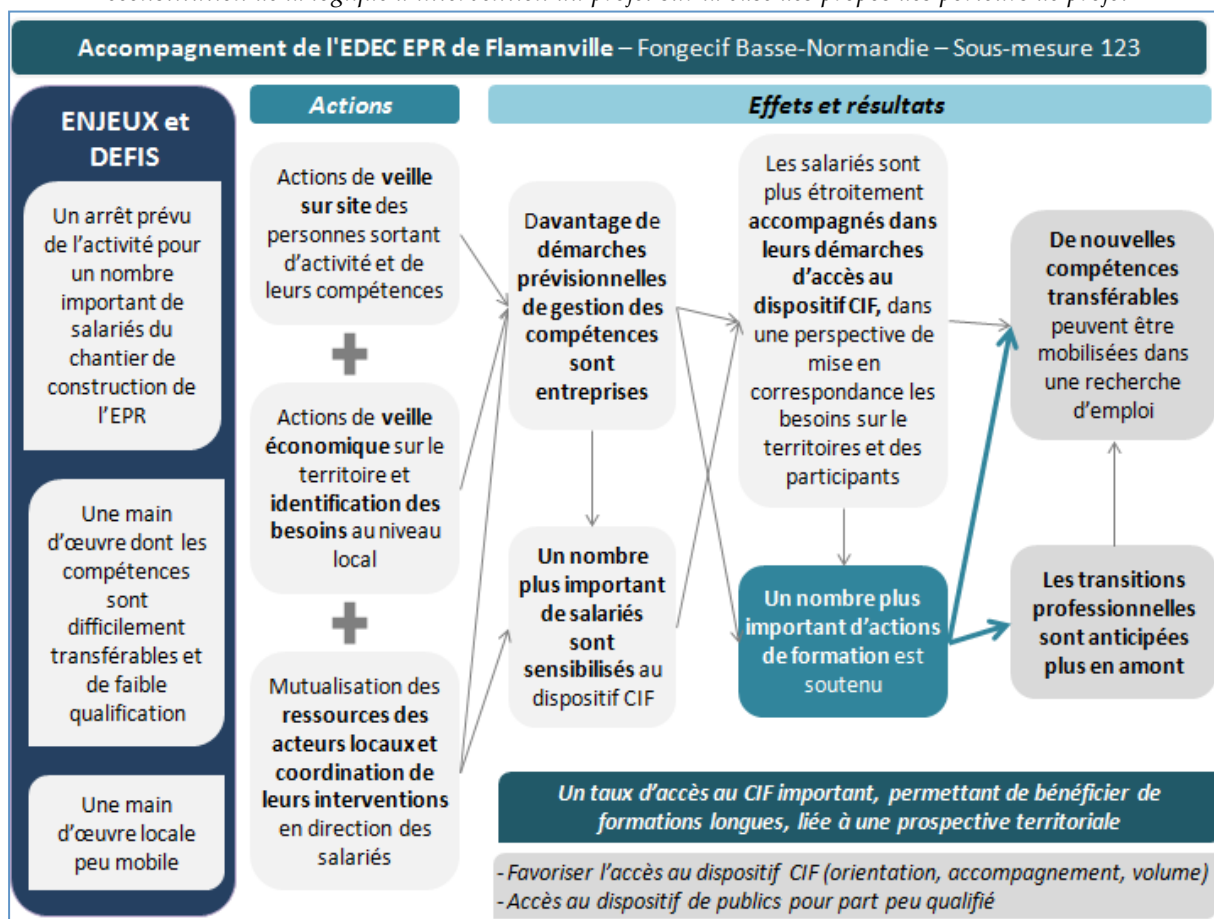
*Il s'agit donc de mutualiser les actions menées par les différents acteurs par le biais d'une équipe emploi-formation, présente sur site, et d'un comité de pilotage associant ces différents acteurs.*

Le FONGECIF, qui est le porteur de ce projet, est l'organisme relais mandaté par les signataires de l'EDEC pour assurer la mise en œuvre, la gestion et le suivi des actions validées par le comité de pilotage et relevant de ses compétences. Elles concernent en particulier les formations éligibles au CIF (*congé individuel de formation*). Il est chargé de la sensibilisation, du conseil et de l'accompagnement des salariés dans leurs parcours de formation.

▪ **Modalités de mise en œuvre de l'action**

Ce projet, qui s'échelonne de janvier 2011 à décembre 2013, prévoit le financement de 60 Congés Individuels de Formation (CIF) à raison de 25 000€ environ par parcours, soit un coût total d'1,5 millions €.

*Reconstitution de la logique d'intervention du projet sur la base des propos des porteurs de projet*



La mise en œuvre de l'action se fait selon plusieurs étapes, qui font intervenir un nombre significatif d'acteurs :

1. Les ressources humaines des entreprises *identifient* les personnes potentiellement bénéficiaires du dispositif ;

2. Les participants sont ensuite reçus par Pôle emploi sur le site de Flamanville, qui se charge de faire un *premier diagnostic*, au titre de sa participation à l'équipe emploi - formation. Cela permet de repérer les salariés qui ont besoin d'un accompagnement supplémentaire.
3. Par la suite les salariés peuvent être reçus soit :
  - par l'AFPA transition afin de *renforcer* leur projet professionnel ;
  - par le Fongecif dans le cadre d'un *parcours et d'une action de formation* (CIF pour l'essentiel)

L'équipe emploi formation est également composée d'un référent mis à disposition par EDF, chargé de la coordination dans le cadre de cette mission. Le FAFTT intervient également sur le site dans le cadre de la formation des intérimaires. *Les demandes de formation tiennent compte des souhaits des salariés, de leurs aspirations, de ses besoins de remise à niveau ou de ses pré-requis.*

4. Un suivi tout au long de la formation et une évaluation de fin de formation permettent de réajuster et de suivre le parcours de formation, *ce qui permet un taux de réussite au diplôme préparé de plus de 90 %.*

○

- **Publics cibles**

Les salariés locaux en situation de contrat de travail précaires (CDD, Contrat à Durée Indéterminée de Chantier, intérimaire) ont été retenus comme la cible principale de l'EDEC. Au sein de cette population, le ciblage prioritaire concerne les bas niveaux de qualification et les salariés entrés dans la vie professionnelle depuis plus de 5 ans.

*Le CIF est ici considéré comme un facteur de rééquilibrage des chances d'accès à la formation, les autres dispositifs privilégiant plutôt les personnes en emploi stable, ou ayant les ressources socioculturelles pour mobiliser davantage la formation professionnelle.* Par ailleurs, l'égalité des chances hommes/femmes est respectée dans le cadre du projet, puisque le nombre de femmes bénéficiaires ne cesse de croître.

- **Ingénieries mobilisées pour atteindre les objectifs dans la fiche de compte rendu d'entretien**

Le Fongecif a reçu un cofinancement FSE dans le cadre de l'EDEC et concerne strictement la formation des salariés bénéficiant du dispositif EDEC sur le site.

Par ailleurs, une convention ADEC (*actions de développement de l'emploi et des compétences*) a été signée avec l'Etat et finance les frais de fonctionnement de la cellule d'appui.

Compte tenu des volumes financiers importants ici en jeu, une demande de financement avait été effectuée auprès du FPSPP - Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels. Cette dernière n'a cependant pas aboutie car le projet n'était pas suffisamment tourné vers l'ingénierie (*partie ingénierie déjà financée dans le cadre de l'ADEC*).

## Résultats obtenus

- **Quels résultats obtenus ? Les leviers de sécurisation actionnés ont-ils effectivement permis de répondre aux enjeux identifiés ?**

1. Ce dispositif permet d'une part de mobiliser les compétences transférables acquises par les salariés sur le chantier, dans le cadre d'un nouvel emploi, et ce en anticipation de leur sortie du site. *La sensibilisation et l'orientation en amont permet de proposer aux salariés*

*concernés des opportunités d'emploi correspondant à leurs compétences et aux besoins des entreprises locales.*

2. *Il permet également de définir et mettre en œuvre des actions favorisant la mobilité professionnelle, notamment par la formation et la prospection d'emploi pour des salariés ne bénéficiant pas des ressources nécessaires au moment de leur sortie du chantier.*

Entre mi-2011 et le 31 Décembre 2012, 294 salariés du Génie Civil ont été démobilisés (128 CDIC et 166 Intérimaires). Parmi ces personnes, 83 parcours de formation ont été financés (dont 76 CDIC et 7 intérimaires). Sur ces formations, on compte :

- 2/3 de congés individuels de formation ;
- 1/3 de formation d'adaptation ;
- Une grande majorité de projets de reconversion individuelle.

○

Par ailleurs, 46 CDIC ont retrouvé un emploi et l'intérim déclare 80% de reclassement en son sein, soit 133 salariés. 53 CDIC se sont réinscrits comme demandeurs d'emploi à Pôle Emploi.

- **L'action est elle toujours en cours ? A-t-elle évolué depuis sa mise en place ?**

L'action est en cours jusqu'au 31 décembre 2013. *Cependant, sa mise en œuvre a été fortement dépendante du calendrier du chantier, qui a connu d'importants retards.* Aujourd'hui, en raison du nombre important de démobilisations prévues fin 2013 une reconduction de l'EDEC pour une durée de 2 ans est envisagée, afin d'accompagner la fin de la démobilisation du génie civil.

## **Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet**

- **Apports du FSE dans le projet**

*Le FSE a été mobilisé afin de soutenir un nombre de projets de formation plus important que les moyens initiaux ne le permettaient. Malgré tout, les publics cibles des actions de formation (publics précaires, une part significative de 1<sup>er</sup> niveaux de qualification, ...) correspondant à la cible du PO national FSE 2007 - 2013.*

La convention devait commencer début 2011, mais les départs ayant pris du retard, l'année 2011 a surtout consisté en de la sensibilisation et de l'information des participants sur le dispositif. Les premiers parcours de formation ont été initiés début 2012.

*La mobilisation des financements FSE comme des financements nationaux semble clairement avoir joué un effet de levier auprès des autres partenaires tant au niveau financier (abondement du FONGECIF à hauteur de 38%) qu'au niveau de leur implication sur le projet.*

- **Difficultés éventuelles rencontrées en lien avec le FSE**

Le montage financier a présenté quelques complexités, notamment liées aux règles de financement public et aux contraintes propres aux FSE : plafonds de taux horaire, volume global d'heures pour les actions de formation, nature de la dépense à financer (salaires, frais pédagogiques, frais de déplacement...).

De plus, la complexité a été accrue par l'existence de règles propres à chaque financeur, la mutualisation des fonds n'ayant pas pu être envisagée.

## **Conclusion**

- **Point de vigilances et facteurs de succès permettant une meilleure sécurisation des transitions**

*Le succès de cette action tient avant tout à l'implication de l'ensemble des partenaires du projet.* En effet, la démarche partenariale et la volonté permanente de concertation entre les parties prenantes a permis de favoriser le dialogue social, notamment vis-à-vis des financeurs de la formation professionnelle. L'adhésion de certains partenaires non signataires de l'accord EDEC, comme par exemple l'entreprise de génie civil principale s'est notamment traduite par l'intégration d'enjeux territoriaux dans la définition des plans de démobilisation. Elle a également permis d'apporter de la flexibilité dans le dispositif, nécessaire au vu de la dynamique d'intervention du projet.

*De plus, la présence sur site et la mobilisation très forte de l'équipe Emploi formation ont favorisé l'information et la communication des employeurs et des salariés sur le projet.*

La prise en compte de la situation individuelle de chaque salarié, de ses souhaits et de ses besoins semble également être un facteur majeur de succès de ce projet. Le plan d'actions d'après chantier a été construit à partir des situations concrètes des salariés concernés, ce qui a permis de proposer un accompagnement et *des solutions réalistes et adaptées à chacun.*

Cependant, comme évoqué précédemment, des difficultés sont apparues au niveau du montage financier de cette action. Au-delà des contraintes règlementaires existantes, il semble que la logique de financement de l'EDEC ne soit pas réellement adaptée à un montage d'opérations collectives de type GPEC, répondant aux attentes du territoire (maintenance nucléaire, ou projets EMR) et aux besoins exprimés par de grandes entreprises travaillant à l'échelle nationale.

*La gestion du planning a également été délicate, car les retards pris sur le chantier ont décalé d'autant le moment de la démobilisation des salariés et a eu un impact sur l'ensemble du calendrier de formation.* La flexibilité dont ont fait preuve les entreprises sur place, notamment en ce qui concerne la mobilisation du CIF par les salariés, a permis de pallier le décalage du calendrier.

- **Concernant les leviers de sécurisation**

Ici, la contribution du projet en termes de sécurisation des transitions professionnelles des bénéficiaires tient à plusieurs facteurs.

C'est en premier lieu le risque lié au statut d'emploi des salariés travaillant sur le chantier de l'EPR qui est sécurisé. Ce projet est fondé sur une anticipation de la fin du chantier, et de la sortie programmée des salariés au fur et à mesure de l'avancement du chantier. *La nature même des contrats de travail concernés est précaire, puisqu'il s'agit de CDIC, CDD et intérimaires, et le porteur de projet a prioritairement ciblé les salariés les plus vulnérables au sein de cette population.*

La définition par anticipation d'un plan d'actions d'après-chantier a volontairement été menée dans une réflexion collégiale de l'ensemble des parties prenantes et dans l'optique de répondre aux besoins des entreprises d'un territoire donné.

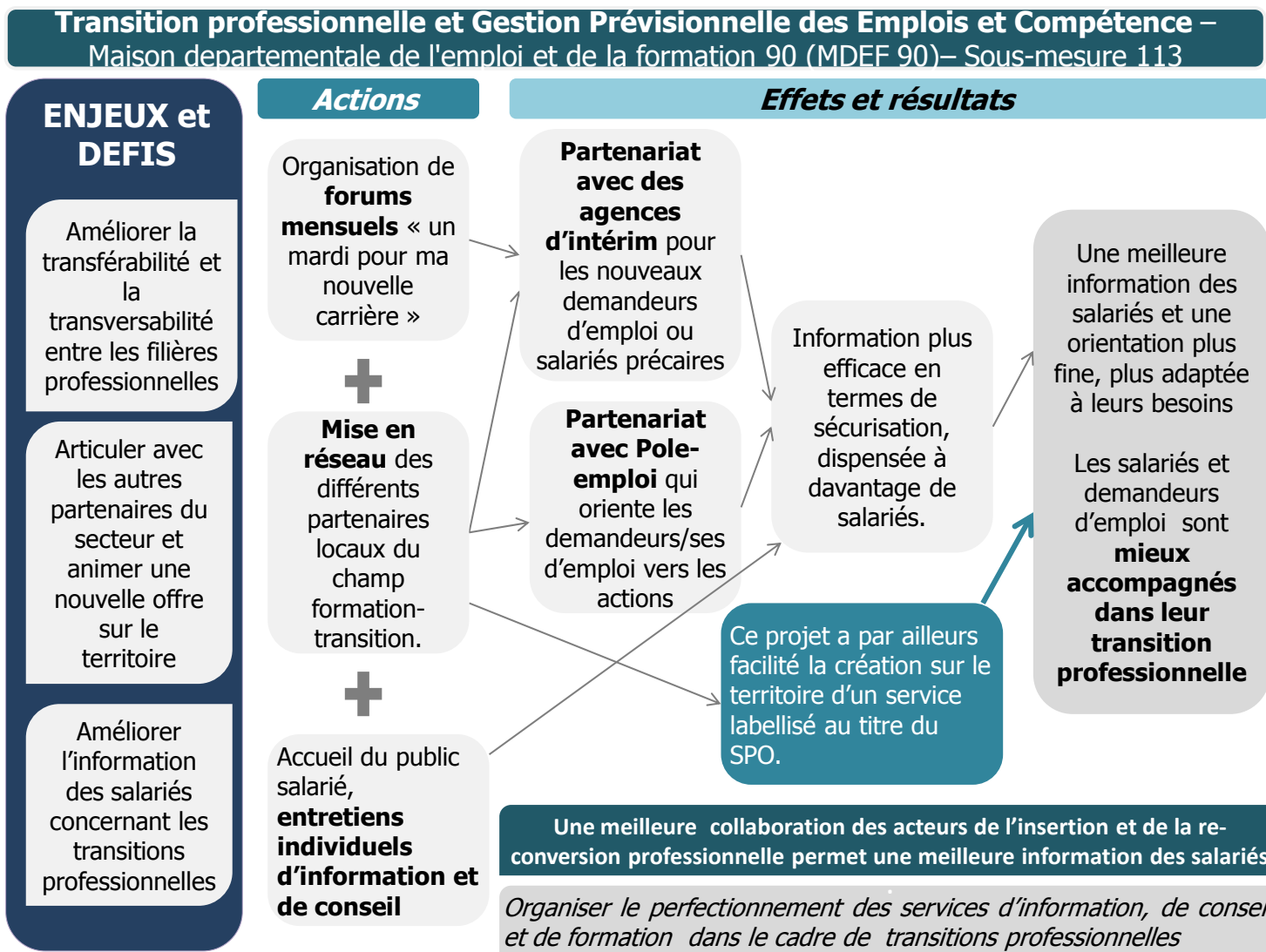
Par ailleurs, ce projet met en œuvre une ingénierie de parcours de formation pour ses bénéficiaires. Fortement individualisé, chaque dossier de formation repose sur les souhaits et aspirations du salarié qui va en bénéficier, tout en essayant de répondre aux besoins identifiés auprès des entreprises locales.

La forte coordination des acteurs et la veille réalisée sur les sorties d'emploi, les besoins en compétences, les formations initiées permettent une bonne articulation entre le recensement des besoins et les personnes disponibles et, ce faisant, apportent une véritable valeur ajoutée au projet.

### 2.1.15 Transition professionnelle et Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence (MDEF Belfort)

<b>Bénéficiaire</b>	Maison Départementale de l'Emploi et de la Formation 90 (MDEF 90)
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	Franche-Comté
<b>Sous Mesure</b>	1.1.3
<b>Début du projet</b>	06/03/2011
<b>Fin du projet</b>	31/12/2012
<b>Coût total éligible</b>	190 536,00
<b>% FSE</b>	40%

Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

Les maisons de l'emploi ont un rôle de coordination dans le champ de l'emploi, de la formation, de l'insertion et du développement économique au niveau des bassins d'emplois.

La MDE de Belfort a été refondée en 2010 et compétente sur le plan de l'ingénierie générale. Elle porte un projet de nature à promouvoir les transitions professionnelles sur le territoire de l'Aire Urbaine, en s'appuyant sur les moyens de la MIFE (maison de l'information sur la formation et l'emploi) pour la mise en œuvre de cette opération.

**Ce projet s'inscrit dans une politique globale d'anticipation des mutations économiques et de promotion d'une culture de la mobilité. Le territoire de l'Aire Urbaine est en effet marqué par un nombre important de salariés recrutés sous contrat de travail temporaire ou à durée déterminée particulièrement exposés à des risques de rupture dans leurs parcours professionnels, d'où la nécessité de consolider les parcours et d'organiser des phases de transition sans créer de ruptures professionnelles.**

Par ailleurs, la forte spécialisation du bassin autour de la filière automobile, transport et énergie a tendance à positionner sur le marché du travail des profils peu diversifiés avec des risques de pénurie. L'objectif d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le territoire de l'Aire Urbaine poursuit donc l'objectif d'améliorer la transférabilité des compétences et la transversalité entre les filières.

**L'opération est composée de trois actions :**

- **1ère action : accueil du public salarié**

Il s'agit de promouvoir l'ensemble des moyens et dispositifs permettant aux salariés de bénéficier d'un accompagnement sur leur évolution. **Au moyen d'entretiens individualisés, la MIFE accueille, au sein d'un pôle « transitions professionnelles » les salariés souhaitant s'informer et bénéficier de conseils pour construire des projets d'évolutions ou de reconversions professionnelles.** Les salariés bénéficiant de cet accompagnement sont suivis par le biais de fiche conseil mettant en perspective les structures partenaires compétentes ou les dispositifs à actionner : **FONGECIF, OPCA, AFPA Transitions, VAE...**

Il s'agit d'une action d'assistance aux personnes. L'objectif est de tirer les salariés demandeurs vers une démarche de mobilité, vers une procédure d'évolution professionnelle.

- **2ème action : organisation d'évènements dédiés aux transitions professionnelles**

Un évènement sur la thématique des transitions professionnelles a été mis en place, au départ « place à l'info » et désormais « un mardi pour ma nouvelle carrière ». C'est un évènement mensuel, qui à la différence de la première action, pourra concerner des salariés et des demandeurs d'emplois et qui fonctionne sur le mode de l'information collective.

- **3ème action : mise en réseaux des lieux d'accueil et d'information du public sur les transitions professionnelles.**

Il s'agit d'harmoniser les pratiques et les discours tenus par l'ensemble des acteurs sur la thématique des transitions professionnelles. La MDE a charge d'animer une nouvelle offre sur le territoire de l'Aire Urbaine qui prend la forme d'un réseau. Cette démarche vise à **renforcer la lisibilité pour le public des lieux d'accueil, d'information et d'orientation**. Cette réflexion doit déboucher sur l'écriture d'une charte entre CIBC90 - MDE25 - Cité des métiers - BIJ - BAIP - CIBCP - MAFPA Transition de manière à articuler une offre sur les transitions professionnelles qui puissent couvrir toutes les typologies de public et partager les mêmes outils et les mêmes finalités.

#### Objectifs et public concerné :

Afin d'améliorer la transférabilité et la transversalité entre les filières, l'objectif est de développer l'information des salarié(e)s concernant les transitions professionnelles, d'articuler avec les autres partenaires du secteur et d'animer une nouvelle offre sur le territoire.

Les salarié(e)s de secteurs en mutation ou n'offrant pas assez de débouchés proportionnellement aux salariés disponibles mais aussi les jeunes et les demandeurs d'emploi ont été particulièrement ciblés dans le cadre de ces actions.

#### Résultats obtenus

Les publics accueillis ont pu être différents suivant les actions selon qu'elles aient été orientées plutôt vers les demandeurs d'emploi, jeunes en formation, etc.

**Ce sont au total 250 salariés, ou demandeurs d'emploi, qu'ils aient été en recherche d'information sur une évolution ou reconversion professionnelle qui ont été reçus.** Les personnes s'adressant à la MIFE dans le cadre du projet et non dans le cadre de leur activité « habituelle » (ex : cité des métiers) ont pu être identifiées grâce à un questionnaire individuel.

Les forums mensuels « Un mardi pour ma nouvelle carrière » ont permis de faire collaborer 11 partenaires et de recevoir 80 bénéficiaires en moyenne par événement. Parmi ces derniers se trouvaient entre 30 et 40% de salariés en poste.

#### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet :

**Ce projet a été la première expérience de financement européen de la MDEF 90.** Cette sollicitation a été motivée par la diminution des financements publics dont bénéficie la structure ; d'autres sources de financement ont alors dues être recherchées. **Les actions initialement prévues n'ont pas eues à être réorientées, en termes de public cible ou de finalité car elles correspondaient tout à fait aux attentes du FSE.**

Le co-financement a permis une plus grande efficacité des partenariats mis en place avec Pôle-emploi (qui oriente les demandeurs d'emploi vers les actions de la MDEF) et des agences d'intérim (pour les nouveaux DE ou salariés précaires) *via* le développement de canaux d'information (en face à face, par SMS,...). L'élaboration et la diffusion de spots radio et de publicité écrite parus dans les médias locaux ont également pu être financées,



favorisant ainsi une large diffusion de l'information à destination de tous types de publics.

## Conclusion

En ce qui concerne la mobilisation du fond européen, certaines difficultés ont été rencontrées dans le respect des dates de dépôt des dossiers puis dans l'inscription dans une sous-mesure. Afin de faciliter le processus, le porteur de projet propose la mise en place d'un entretien préalable au dépôt du dossier afin d'assurer les structures porteuses de la bonne construction de leur projet (quelles actions sont éligibles, sous quelle sous-mesure, etc.). Il a par ailleurs lui-même procédé volontairement à cet entretien cette année en prenant contact avec les services FSE locaux.

Le projet de la MDEF a été porté sur un territoire marqué par un nombre important de salariés recrutés sous contrat précaires, donc particulièrement exposés à des risques de rupture dans leurs parcours professionnels. La sécurisation des parcours est donc apparue comme nécessaire, tout comme l'organisation des phases de transitions, en évitant la création de ruptures professionnelles.

Il a permis la consolidation de parcours de salariés, de demandeurs d'emploi et de jeunes, publics régulièrement oublié des politiques d'information sur les transitions professionnelles.

La meilleure information des salariés (en termes de qualité et de quantité) et leur orientation plus fine, plus adaptée à leurs besoins, a donc été rendue plus efficace en termes de sécurisation.

Il est par ailleurs intéressant de souligner que le FSE, *via* la mise en réseau des acteurs de la formation et de l'emploi a également facilité la création d'un service labellisé au titre du Service Public d'Orientation. Cela laisse espérer une certaine pérennité des actions engagées sur les transitions et reconversions professionnelles des actifs de l'Aire Urbaine.

## 2.1.16 Plateforme d'Evolution Professionnelle et de Sécurisation des Parcours (MDE Corbeil-Essonne/ Evry)

<b>Bénéficiaire</b>	Maison de l'emploi de Corbeil-Essonne / Evry
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	Ile-de-France
<b>Sous Mesure</b>	1.1.2
<b>Début du projet</b>	01/01/2010
<b>Fin du projet</b>	31/12/2010
<b>Coût total éligible</b>	68 427,94
<b>% FSE</b>	31,19 %

### Description du projet et modalités de mise en œuvre

En Août 2009, la DIRECCTE a sollicité la MDE pour porter une démarche de GPEC territorialisée.

L'objectif du projet nommé « PEPS ! » était d'intervenir auprès des dirigeants qui s'interrogeaient sur l'évolution des emplois et des compétences nécessaires au développement de leur entreprise et de leur permettre de faire face aux mutations économiques.

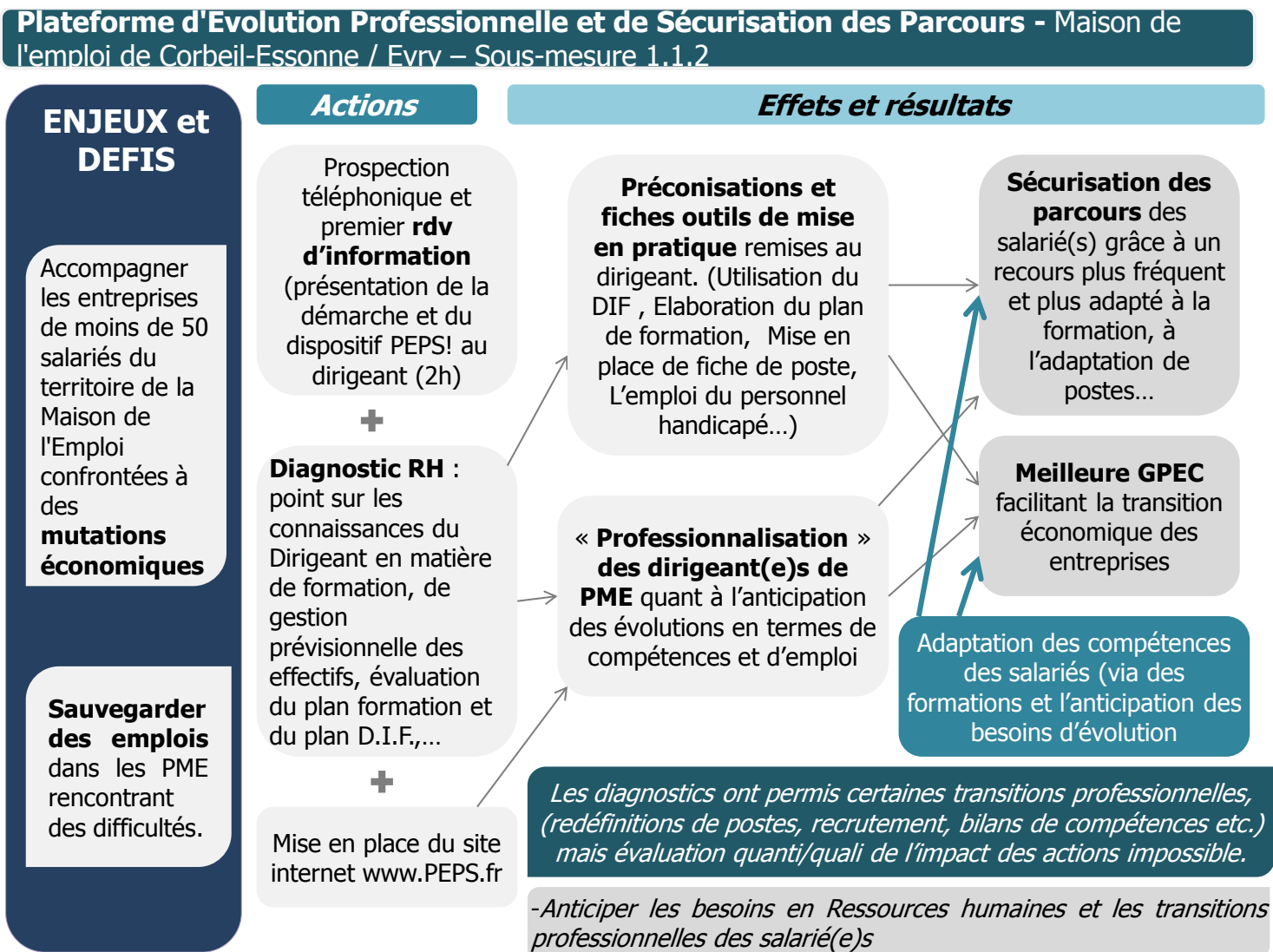
**Concrètement cela se traduisait par l'établissement d'un diagnostic des emplois et des compétences de l'entreprise.** Celui-ci devait permettre au dirigeant de se projeter dans l'avenir pour s'interroger sur l'évolution des emplois et des compétences de sa structure, de préconiser des axes de formation - et des solutions de financement.

**Dans un second temps, il était prévu que l'action se décline au niveau des salariés de ces entreprises,** en organisant avec l'accord du dirigeant, des réunions d'information collective sur les dispositifs de mobilité professionnelle disponibles pour les salariés, contribuant ainsi à la sécurisation des parcours professionnels.

**Le projet Plateforme Evolution Professionnelle et Sécurisation des Parcours est donc un service innovant destiné aux entreprises de moins de 50 salariés du territoire de la Maison de l'Emploi confrontées à des mutations économiques.**

Il était initialement prévu que soient organisées des actions à destination des employeurs (un plan de communication et d'information ainsi que des pré-diagnostics et des diagnostics/préconisations) ainsi que des actions à destination des salariés (réunion d'information collective organisées suite aux diagnostics) mais dans les faits, **si l'offre de service dans son concept répondait bien aux besoins des dirigeants, ceux-ci n'ont pas souhaité organiser de réunions d'informations à destination de leurs salariés** (le dirigeant préférant, d'une manière générale, garder la main sur l'information transmise à ses salariés).

## Présentation synthétique du projet



L'objectif de l'action vis-à-vis des salariés « contribuer à la sécurisation des parcours professionnels » ne pouvait être atteint sous cette modalité. Face à ce constat, une offre de services alternative a dû être déployée. La MDE a alors commencé à réfléchir à d'autres actions de rencontre auprès des salariés, mises en place en 2011 :

- Entretiens d'informations dans les centres commerciaux du territoire de la MDE
- Réunions d'information des salariés au sein des communes du territoire.

⇒ **Résumé des actions de communication et d'information** financées par l'UT91 :

- Prospection d'entreprises
- Présentation de PEPS ! avec la plateforme RH à l'occasion de l'organisation d'évènements pour les entreprises
- Actions d'information et de sensibilisation des réseaux effectuées par la MDE : DialoguEssonne, Médiateur du crédit, administrateur judiciaire...
- Elaboration du site internet [www.PEPS.fr](http://www.PEPS.fr),
- article de presse dans les magazines des collectivités, et de certains acteurs institutionnels

⇒ **Les rendez-vous d'information (présentation de la démarche au dirigeant (2h)) :**

Objectif du rendez-vous d'information

- Expliquer le dispositif PEPS !
- Préciser la méthodologie
- Recueillir les premiers éléments du diagnostic
- Convenir du rendez-vous pour le diagnostic

Exemples de problématiques repérées lors de ces rendez-vous :

- Licenciements économiques
- Baisse de la marge de rentabilité
- Manque de développement commercial
- Perte de clients

⇒ **Les rendez-vous diagnostic RH (3h)**

Eléments abordés durant le diagnostic :

- Connaissances du Dirigeant en matière de formation,
- Connaissances et outils à développer pour une gestion prévisionnelle des effectifs,
- Evaluation du plan formation et du plan D.I.F.,
- Obligations juridiques et sociales de l'entreprise
- Réflexion sur les emplois à mutualiser, à conserver, à développer pour le futur.

Suite au diagnostic RH un rapport écrit avec des préconisations et des fiches outils de mise en pratique a été remis au dirigeant.

Exemples des principales fiches outils jointes au rapport :

- Utilisation du DIF
- Elaboration du plan de formation
- Mise en place de fiche de poste
- Mise en place de référentiels métiers
- Les entretiens obligatoires ou conseillés
- Contrats de professionnalisation et alternance
- L'emploi du personnel handicapé

- La présentation de la GPEC
- Le tutorat et le transfert des savoir faire
- Mise en place du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
- Mise en place d'un règlement intérieur

L'approche de PEPS ! et l'orientation du diagnostic RH varient selon l'interlocuteur désigné au sein de l'entreprise :

- Avec le chef d'entreprise : le diagnostic est plus long et il est orienté sur des problématiques plus générales.
- Avec le responsable RH ou autre : le diagnostic est davantage orienté sur des problématiques RH, les outils de management et de GPEC

Soulignons que, le cas échéant, des préconisations ont été données concernant l'embauche de travailleurs handicapés et la gestion des séniors dans l'entreprise.

⇒ Les actions d'information à destination des salariés

Afin d'organiser les réunions d'information pour les salariés, plusieurs supports de communication ont été créés :

- 26 000 flyers créés et distribués dans les boîtes aux lettres des communes de Ris-Orangis, Saint-Germain-lès-Corbeil, Soisy-sur-Seine, Bondoufle, le Coudray-Montceaux et lors des permanences d'information dans les centres commerciaux de Villabé et d'Evry
- Cartons d'invitation diffusés pour des réunions d'information collectives dans les communes

### Objectifs et public concernés :

Comme évoqué plus haut, le projet Plateforme Evolution Professionnelle et Sécurisation des Parcours s'adresse aux entreprises de moins de 50 salariés du territoire de la Maison de l'Emploi confrontées à des mutations économiques.

**L'objectif était de prévenir les ruptures de parcours des salariés de deux façons :**

- Pour les salariés, dans la mesure où le projet consiste à les informer lors de réunions d'information sur leurs droits à la formation et s'assurer de la mise en œuvre et du suivi des éventuels plans de formation,
- Pour les dirigeants, dans la mesure où il leur permet de se projeter et d'anticiper des besoins d'évolution de leurs compétences et de leurs emplois.

### Résultats obtenus

⇒ Les pré-diagnostic auprès des dirigeants ont permis :

- D'identifier les compétences clés nécessaires au développement de l'entreprise
- Repérer les postes menacés pour anticiper et faciliter son repositionnement
- Aider à l'élaboration du plan de formation
- Etudier la mutualisation des emplois pour veiller à la sauvegarde des compétences clés.

⇒ Les diagnostics et préconisations ont quant à eux permis aux entreprises :

- D'adapter et/ou construire leur plan de formation
- De mieux mobiliser leurs fonds dédiés à la formation
- D'informer les salariés sur les dispositifs existants (CIF, DIF, VAE..) et éventuellement les accompagner dans leur mise en œuvre.

Sur les actions à destination des employeurs, 81 entretiens d'information et 65 diagnostics ont été réalisés.

Les entreprises visées par l'action de répartition de cette façon :

Répartition par taille	en nombre	en %
0-9 :	28	48
10-19 :	12	21
20-49 :	17	28
50-99 :	2	3

Pour 59 entreprises ayant indiqué leur répartition

Ce qui représente au total (salariés et non-salariés) 1109 personnes.

Il est par ailleurs important de noter que 35% des salariés touchés par ces actions ont plus de 45 ans et que 43% d'entre eux sont des femmes.

Bénéficiaires salariés concernés par classe d'âge	en nombre	en %
moins de 26 ans	114	16
de 26 à 44 ans	363	49
45 ans et plus	259	35
<b>Total</b>	<b>736</b>	<b>100</b>

Bénéficiaires concernés (salariés et non salariés) par genre :	total en nombre	total en %
Femmes	364	43%
Hommes	474	57%

Certaines informations recueillies lors des diagnostics méritent d'être soulignées. Il est par exemple apparu que plus de la moitié des employeurs n'ont pas de plan de formation, et que plus de 80% des employeurs ne mettent pas en application le DIF dans leur structure. **Ces données montrent en quoi les pratiques de formation (élément essentiel à la sécurisation des parcours des salariés) sont peu diffusées dans les entreprises ayant participé aux actions.**

**Ces entreprises ont été sollicitées minimum 3 mois après l'élaboration des préconisations. Il semble que celles-ci aient bel et bien eu un impact positif sur leurs pratiques puisque les dirigeants ont non seulement bien intégré les préconisations, mais beaucoup les avaient mis en œuvre.**

Sur 37 entreprises relancées après le diagnostic :

- 40 % ont participé à un petit déjeuner de la plateforme Ressources Humaines
- 19 % ont mis en œuvre des préconisations du diagnostic
- 35 % ont demandé un appui à la mise en œuvre
- 8 % ont également remonté des problématiques importantes de recrutement

⇒ En ce qui concerne les actions à destination des salariés, ce sont, au total, plus de **600 personnes** qui ont été informées sur les dispositifs liés à la sécurisation des parcours professionnels au cours du premier semestre 2011.

## Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet :

Ce projet est la première expérience de financement européen de la Maison de l'emploi. Cette sollicitation est due à la nécessité de trouver d'autres sources de financement que le cofinancement Directe afin d'avoir les moyens de mettre en œuvre l'action. Cette initiative a été conseillée directement par la DIRECCTE.

Le FSE a en grande partie été utilisé pour financer les démarches de prospection téléphonique (approche directe des entreprises, afin de proposer la prestation aux dirigeants du territoire de la MDE) ainsi que l'intervention de consultants pour la construction des plans d'action et des préconisations.

Le financement a également permis de mettre en place le site internet « [www.PEPS.fr](http://www.PEPS.fr) »

## Conclusion

L'évaluation de l'impact global des actions est impossible pour le moment car elle nécessite un temps long, mais il apparaît clairement que les diagnostics ont permis à certaines entreprises de progresser dans la prise de conscience de leurs marges de progrès en matière de gestion de l'emploi et des compétences, ne serait-ce parfois que pour répondre à leurs obligations légales !

Que ce soit sur des questions de sécurité ou de développement des compétences, ce dispositif a constitué un réel apport pour les TPE et PME du territoire d'intervention de la Maison de l'Emploi Corbeil-Essonnes/Evry. Celles-ci ont été durement impactées par la crise économique et le dispositif Peps ! s'est adressé en priorité à ces entreprises. La MDE a d'ailleurs continué l'opération sur son budget propre jusque fin 2011, et a inscrit Peps ! dans la CPO MDE/Etat 2011-2014.

D'après le retour du prestataire et les relances post-diagnostics, les dirigeants ont apprécié ce temps d'échanges sur leurs pratiques RH. Ils ont apprécié la qualité des échanges réalisés et le fait qu'il n'y avait pas d'enjeu financier derrière les préconisations effectuées par le consultant. Ils ont par ailleurs formulé des attentes concernant le post-diagnostic et le souhait d'être accompagnés sur certains aspects pour la mise en œuvre.

Il convient enfin de retenir que les réunions d'information des salariés pointent deux éléments essentiels au développement d'actions visant à sécuriser les parcours, notamment *via* la formation professionnelle:

- Une méconnaissance par les salariés, de leurs droits et possibilités d'accès à la formation, y compris dans les grandes entreprises
- Une nécessaire proactivité pour diffuser l'information et améliorer la notoriété des services rendus par la structure.

## 2.1.17 Observations et préconisations pour anticiper les mutations économiques (MDEF Mulhouse)

Bénéficiaire	Maison de l'Emploi et de la Formation professionnelle mulhousienne
Service instructeur	DIRECCTE
Localisation	Alsace
Sous Mesure	1.1.1
Début du projet	01/01/2010
Fin du projet	31/12/2010
Coût total éligible	69 504
% FSE	43%

### Description du projet et de ses réalisations

- **Le projet de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse (MEF), s'inscrit dans la démarche globale de GPEC sur le territoire du Sud Alsace nommée TransverS'al.** Cette démarche associant un grand nombre de partenaires locaux de l'emploi et de la formation, la MEF a mis à profit cette dynamique collaborative afin d'initier une action d'observation permet **d'appréhender de manière plus fine les enjeux du territoire.**
- Avant le lancement officiel de l'action que nous étudions, différentes phases d'entretiens ont été menés auprès des structures partenaires afin de :
  - Pouvoir prendre en considération leurs suggestions et remarques sur la mise en place de l'action,
  - **identifier trois axes de travail structurants et trois enjeux prioritaires pour le développement de l'emploi sur le territoire.**

A la croisée de la définition de ces axes de travail et ces enjeux prioritaires, 15 objectifs partagés ont été définis et validés par tous les acteurs de la démarche TransverS'al, et seraient à atteindre dans l'idéal à moyen terme.

- La démarche TransverS'al se fonde sur une analyse globale de l'emploi sur le territoire. Dans un contexte de mutations économiques, la MEF souhaite compléter la connaissance de l'état actuel du territoire (nombre de salariés, d'entreprises, etc.) par une connaissance des mouvements d'emplois dans le Sud Alsace (créations et destructions d'entreprises, trajectoires professionnelles...). **Les 6 premiers objectifs de TransverS'al visaient à mieux connaître le territoire, par le biais de diagnostics, d'études, d'interventions diverses.** Ces actions de diagnostic permettant de développer une connaissance fine des entreprises, qu'elles soient fragiles ou en développement, et de mener des actions ciblées. En parallèle, ces actions de diagnostic doivent également conduire à une **amélioration de la connaissance des métiers fragiles ou en développement dans le territoire du Sud Alsace, et des passerelles qui existent entre ces métiers.** Cette approche « métiers » se traduit par la mise en œuvre de différentes actions de communication sur ces métiers porteurs. Enfin, TransverS'al vise aussi à développer des actions directement auprès des actifs, dans le but de **sécuriser leurs parcours professionnels.**

**Les salariés qui aujourd'hui sont encore en poste mais sur des métiers fragiles et qui risquent de perdre leur emploi dans les mois ou années à venir, sont donc la cible de cette action.**



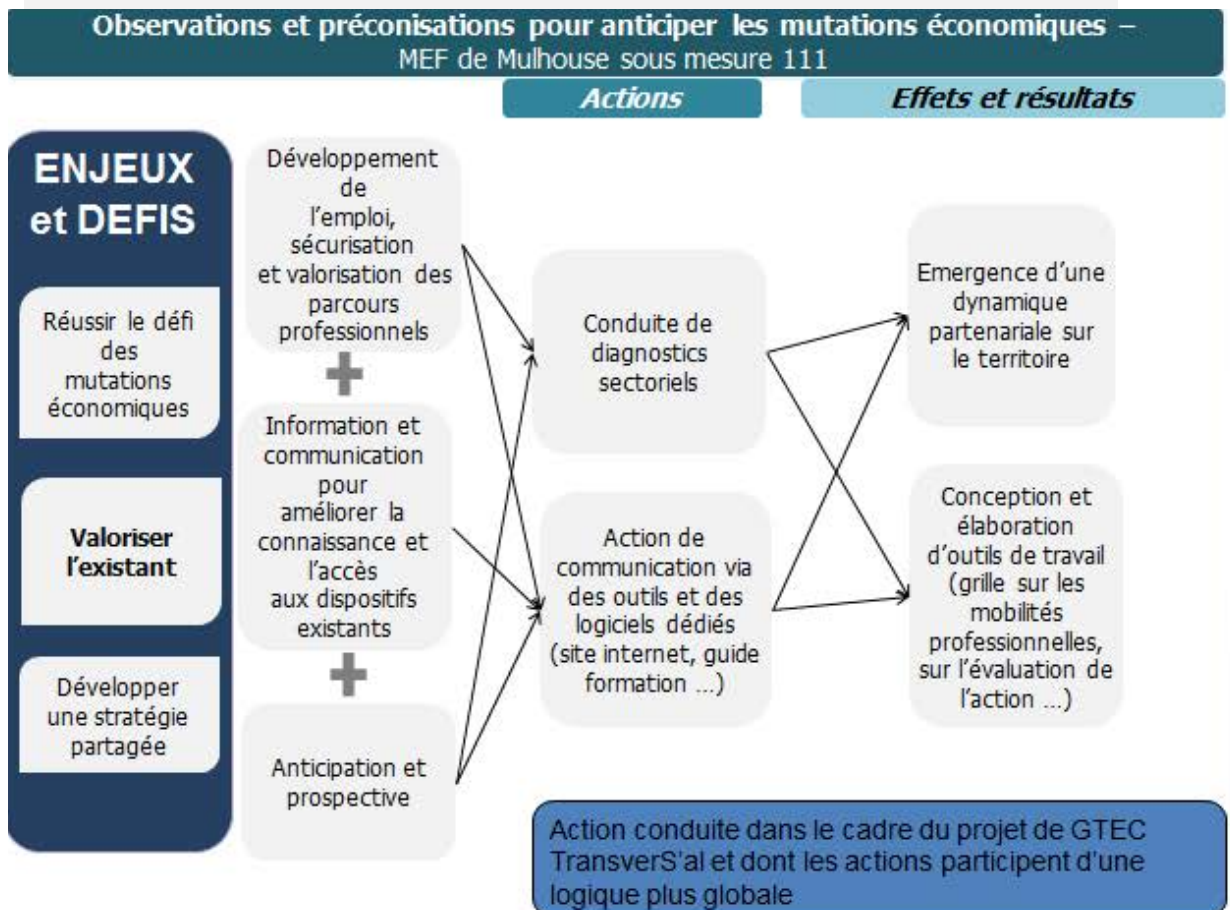
- Dans le cadre de la définition du projet et de la demande de financement, les enjeux ainsi que les objectifs de l'action projet sont présentés de la manière suivante :

- Développer des actions de prospective et de veille, permettant l'identification des secteurs, branches et métiers susceptibles de connaître des difficultés à moyen et long termes, mais aussi l'identification de ceux qui développent et développeront de nombreux emplois dans le futur.
- Il s'agit de mener des analyses prospectives permettant de mieux connaître l'offre et la demande futures en matière de compétences sur le territoire. Cette connaissance permettra à la MEF de développer des actions pertinentes pour préparer les actifs à répondre à ces besoins futurs.

Deux objectifs et deux types d'actions seront menés :

- Le développement d'outils permettant l'analyse, soit une mise à disposition des partenaires, une série d'outils cartographiques, un recueil de statistiques et une série d'indicateurs permettant de développer des analyses sur la situation de l'emploi dans certains secteurs d'activité, ou de manière plus globale sur le territoire.
- Le développement d'études et de diagnostics soit le développement des études ou des diagnostics sur des thématiques précises, permettant d'aller plus loin dans l'analyse

### Présentation synthétique du projet



### Modalités de mise en œuvre

- L'action de la MEF dans le cadre de la démarche TransverS'al se matérialise par la mise en place et l'élaboration de diagnostics sectoriels réunissant l'ensemble des partenaires de la branche du secteur : « sur la métallurgie et le bâtiment, on a mis l'UIMM, l'OPCA, PE, le CR, l'UT. On a mené ensemble un diagnostic conjoint sur le secteur »<sup>14</sup>.

Différentes phases de travail précèdent le diagnostic à savoir :

- L'identification des entreprises
  - L'identification des besoins de ses entreprises
  - L'identification des difficultés connues de ces entreprises et des métiers exposés aux risques ou fragiles au sein de cette dernière
- En parallèle, la MEF conduit un important travail de communication, d'information et de sensibilisation auprès des relais dans les entreprises. Les salariés ciblés par cette action sont parfois difficiles à capter et à sensibiliser directement. En ce sens, **la MEF utilise les relais en entreprises tels que les partenaires sociaux, en relation avec les salariés afin de les sensibiliser à la démarche et recueillir des informations relatifs à leurs besoins.**

### Degré d'atteinte des objectifs

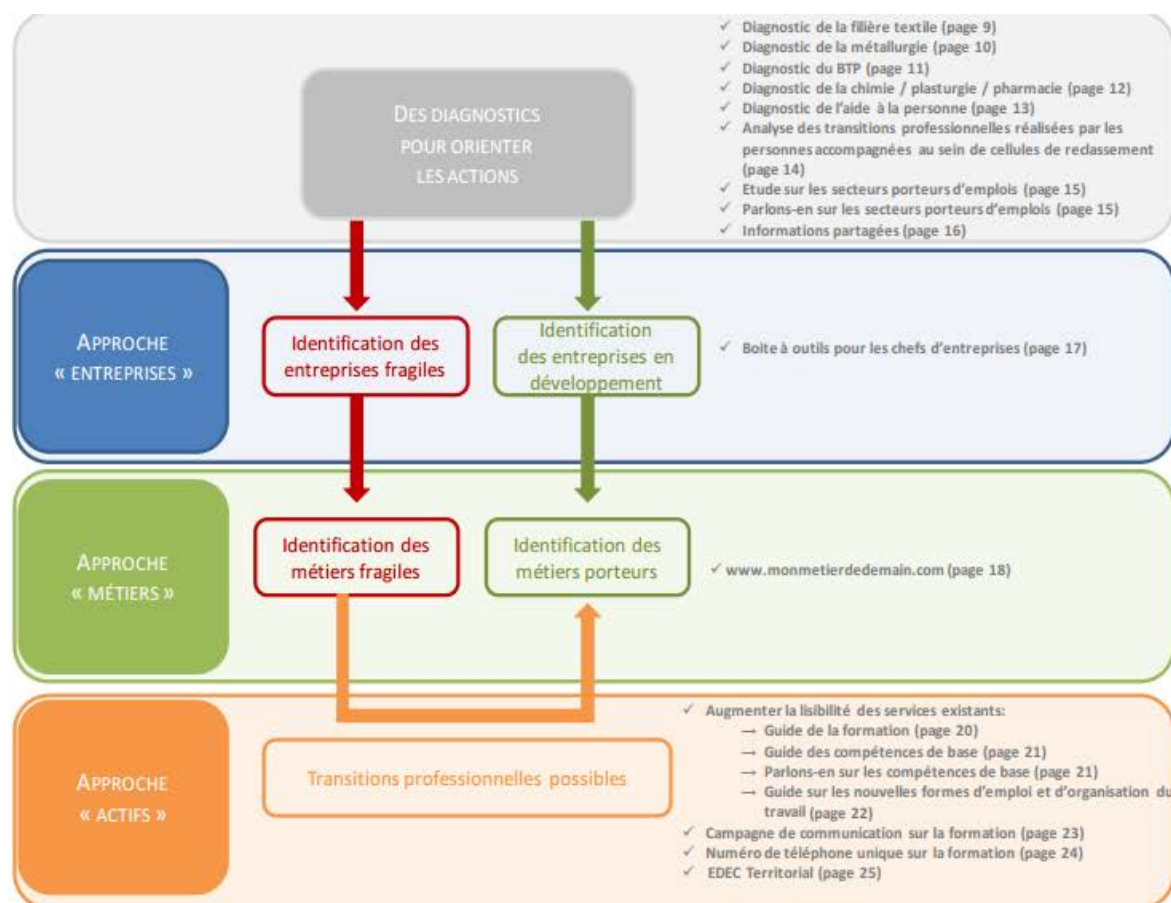
- **Les résultats à relever à l'issue des démarche de diagnostics menées par la MEF en partenariat avec d'autres acteurs, sont variables selon les secteurs d'activité concernés et donc difficilement objectivables.** Pour ce qui est du secteur de la métallurgie et de la chimie par exemple, une réelle dynamique d'acteurs s'est créée qui a permis un travail en commun efficace. En parallèle, les organismes paritaires et professionnels ont pu impulser, en se basant sur la démarche, des actions au sein des entreprises : « on s'appuie sur les partenaires pour la mise en place d'actions envers les entreprises ».
- Dans le cadre de la démarche TransverS'al et de manière plus globale, **les résultats et effets des actions se mesurent par le nombre de diagnostics sectoriels réalisés et par la formalisation d'outils par le MEF selon le type d'acteurs visés.** Ce schéma ci-dessous<sup>15</sup> présente par différents types d'approche les outils construits par la MEF :

### Figure 3 Panorama des actions réalisées dans le cadre de TransverS'al depuis 2009

---

<sup>14</sup> Entretien Amnyos/MEF

<sup>15</sup> Issu du site internet dédié à la démarche TransverS'al



Source : <http://www.transversal-sudalsace.fr/>

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

- La structure porteuse du projet n'avait pas de stratégie clairement associée à l'utilisation du FSE. Néanmoins, ce cofinancement qui intervient à hauteur de 43%, permet de conduire une démarche d'étude et de diagnostic poussée envers les entreprises et d'introduire la dimension des ressources humaines dans les actions de diagnostics et d'analyse à conduire.
- Le recours au FSE a tout de même permis d'optimiser les moyens dédiés à cette action. **En effet, le cofinancement a permis à la MEF de dédier un poste de travail sur la démarche de GPEC : « cette ressource supplémentaire a permis mécaniquement d'aller plus loin dans la démarche ».**
- Si les obligations induites par la mobilisation du FSE n'ont pas eu d'impact sur le bon déroulement de l'action, force est de constater que **le FSE a eu un effet sur les pratiques des professionnels** « cela demande d'acquiescer un certain nombre de réflexe dans le travail et une rigueur, mais c'est un pli à prendre ».

### Conclusion : en quoi le FSE a été levier de sécurisation ?

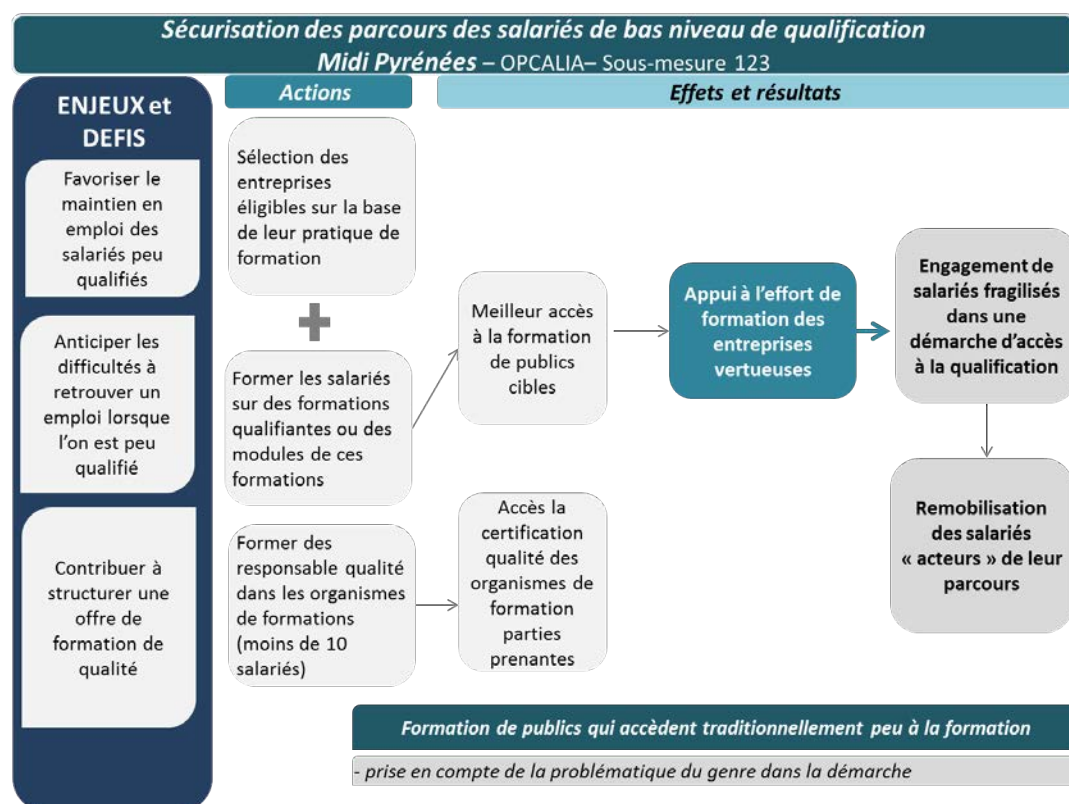
- A la lecture des objectifs et des résultats de ce projet, nous retenons que :
  - La MEF de Mulhouse est engagée dans une large démarche territoriale d'analyse de la situation de l'emploi sur le territoire et dans cette logique a pour ambition de coller aux réalités territoriales.
  - La mise en place du projet TransverS'al a initié/confirmé dans certains cas des partenariats entre acteurs locaux, dont certains n'avaient pas pour habitude de travailler ensemble.
  - La conduite des diagnostics sectoriels permet de mettre en lumière :
    - des métiers en développement
    - des métiers exposés à des risques.

- En ce sens, l'action d'observation a permis de :
  - Faire ressortir les entreprises qui sont en pleine croissance ou de les mettre en perspective leur situation dans un contexte de crise,
  - Faire le pont entre les besoins du territoire et les compétences existantes
  - Faire le bilan de la situation des secteurs d'activité sur le territoire
- Le projet est intervenu comme un levier de sécurisation des parcours professionnels en ce qu'il est :
  - venu apporter et abonder des moyens humains supplémentaires nécessaires à l'ingénierie de diagnostic déployée
  - le témoin d'une mobilisation collective et partenariale au service du territoire.

## 2.1.18 Sécurisation des parcours des salariés de bas niveau de qualification (OPCALIA Midi-Pyrénées)

<b>Bénéficiaire</b>	OPCALIA MIDI-PYRENEES
<b>Service instructeur</b>	OPCALIA Midi-Pyrénées
<b>Localisation</b>	MIDI-PYRENEES
<b>Sous Mesure</b>	1.2.3
<b>Début du projet</b>	01/01/2009
<b>Fin du projet</b>	31/12/2009
<b>Coût total éligible</b>	565 499,02
<b>%FSE</b>	45,00 %

### Présentation synthétique du projet (diagramme logique d'impact)



### Description du projet et modalités de mise en œuvre

Le projet s'inscrit dans le contexte économique difficile que l'on connaît depuis fin 2008. L'action démarrée en 2009 a été reconduite jusqu'en 2012. **L'objectif du projet est de faciliter l'accès à la formation des salariés qui, traditionnellement, accèdent peu à celle-ci, à savoir les salariés de bas niveau de qualification.**

Le projet est résolument centré sur les salariés, si les entreprises de moins de 50 salariés sont la cible privilégiée, celles de plus grande taille ne sont pas exclues du projet. Le

porteur fait le constat que le risque pour un salarié de connaître une période de chômage est similaire quelle que soit la taille de l'entreprise, l'essentiel est donc de s'attacher aux salariés eux-mêmes et de sécuriser leur parcours par la formation en leur permettant de maintenir à jour leur compétence ou d'acquérir de nouveaux savoir-faire, afin qu'ils puissent rebondir en cas de chômage.

**Le bas niveau de qualification des salariés était un critère d'éligibilité principal, mais ont été associés d'autres critères – pondérés au cas par cas lorsqu'il a fallu sélectionner les salariés pris en charge dans le cadre de l'action -, comme le genre, l'âge ou le handicap.**

**De façon cohérente, le porteur de projet considère que la formation par elle-même n'est pas suffisante pour sécuriser un parcours sur le long terme.** Pour une entreprise la formation des salariés renvoie d'abord à l'élaboration d'un plan de formation plus ou moins formalisé, qui se décline en un programme de formations courtes et peu valorisables par elle-même sur le marché du travail. **C'est pourquoi le projet se donnait l'objectif de conduire les salariés vers une qualification reconnue, inscrite au registre national des certifications professionnelles.**

**99% du financement du projet ont été mobilisé sur la formation des salariés de bas niveau, le 1% restant a permis au porteur de projet de travailler sur un autre axe : élever la qualité de l'offre régionale de formation.** Ce chantier est apparu important dans le contexte de l'élaboration de la loi de 2009, sur la formation professionnelle tout au long de la vie qui était alors en gestation, et au regard des différents rapports qui ont précédé cette loi et qui ont mis l'accent sur la nécessité de rendre le système de la formation professionnelle plus efficace notamment par une amélioration de la qualité des formations.

Dès lors une ligne spécifique a été ouverte dans le projet **pour former des responsables qualité d'organisme de formation afin de les aider à déployer une norme, en l'occurrence, la norme AFNOR.** Le projet a soutenu des organismes de formation de 10 salariés ou moins, pour lesquels a priori l'accès à la certification qualité est difficile compte tenu du coût de ce type de formation (compter 7000€ par personne).

Modalités de mise en œuvre de l'action :

**Soucieux de limiter les « effets d'aubaine », le porteur de projet a cherché à définir un critère de sélection des entreprises de façon à exclure celles qui mobilisent peu la formation par ailleurs et auraient pu faire une demande ponctuelle pour bénéficier de formations à moindre coût.** Ont donc été retenues les entreprises qui, sur les années antérieures, ont mobilisé de la formation à hauteur de leur obligation légale. Lorsque parmi ces entreprises, des demandes de formation ont porté sur des publics cibles, **le coût pédagogique de la formation a été pris en charge par OPCALIA qui a mobilisé son co-financement FSE, avec un reste à charge parfois nul pour l'entreprise.**

Sur ce principe il n'y a pas eu véritablement de communication en amont de la démarche auprès des entreprises. Les entreprises réputées habituellement consommatrices de formation ont été informées de cette prise en charge conditionnée au fait qu'elles auront effectivement consommées de la formation à hauteur de leur obligations légales en fin d'exercice. En fin d'exercice les entreprises qui ont rempli les conditions se sont vues rembourser leur reste à charge ou une partie de celui-ci.

Concernant le second volet du projet le choix de la norme AFNOR a été fait à l'issue d'un appel d'offre, auquel ont répondu également l'AFDEC et la FFP. L'organisme certificateur a été retenu parce que sa certification a paru être la mieux adaptée à des

organismes de formation de petite taille, et qu'elle est largement répandue sur le champ de la formation.

Les organismes de formation n'étaient pas sélectionnés au sens propre du terme, puisque tous les organismes intéressés ont été retenus – on en dénombre 14. En revanche la condition pour déclencher un co-financement FSE avec une prise en charge à 60% du cout de la formation, était que le responsable qualité se présente effectivement à la certification.

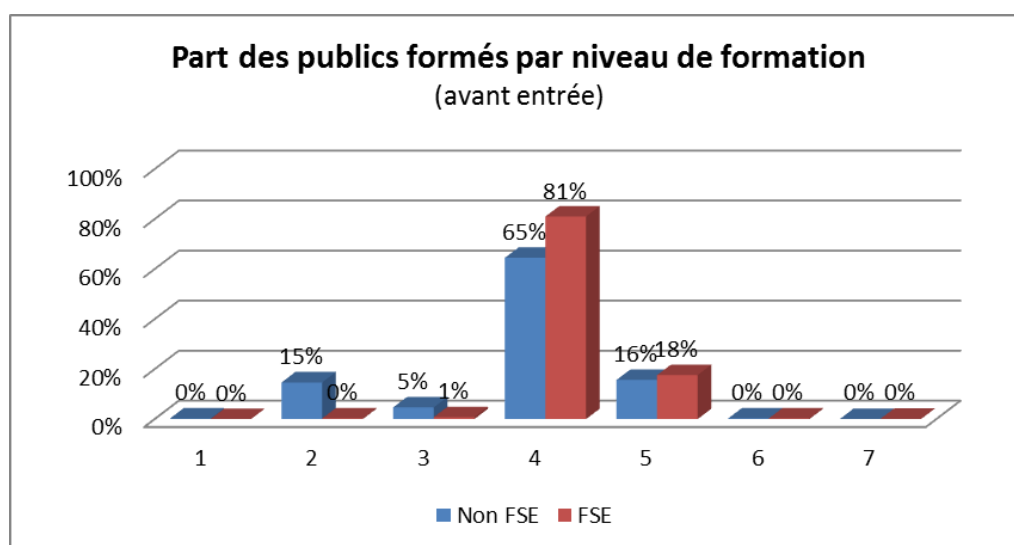
## Résultats obtenus

La définition des objectifs en termes de nombre d'entreprises concernées – en l'occurrence 300 pour 2009 – a paru plus aisé et moins aléatoire à atteindre que le nombre de salariés. Pour autant une estimation en termes de publics cibles a été faite sur la base des réalisations des années précédentes afin de constituer un modèle économique réaliste pour le projet. **L'objectif a été légèrement dépassé puisque 364 entreprises ont été accompagnées.**

**Il faut noter que conformément au projet, 89% des entreprises bénéficiaires sont des TPE de moins de 10 salariés.** Le projet a priorisé largement ce type de structure, puisque 66% des TPE bénéficiaires de formations en 2009 ont bénéficié du co-financement FSE. Par ailleurs, **la part des entreprises de plus de 10 salariés accompagnées dans le cadre du projet (11%) est nettement inférieure à ce qu'elle est dans le portefeuille actif de l'OPCA.**

**Le projet a permis de cofinancer la formation à près de 1160 salariés.** Là aussi le projet a réussi son ciblage en termes de genre, et de niveau de qualification des publics. En effet, alors que la répartition par genre sur l'ensemble des publics formés par OPCALIA en 2009 se situe aux alentours de 50%, la part des femmes dans la population bénéficiaires des co-financements s'élève à 68%.

**Le graphique ci-dessous démontre l'effet sur la typologie de publics de la sélection à l'entrée dans le dispositif.** Cet effet est sensible pour les publics de niveau IV, plus léger pour les publics de niveau V. Ce biais de sélection apparaît également à l'inverse pour les publics les mieux formés qui sont moins présents dans le dispositif co-financé FSE.



Sur le registre plus qualitatif et pédagogique de l'opération, on peut constater que le **projet a pour l'essentiel co-financé des actions courtes de formation**, 2/3 d'entre elles font moins de 15h, 1 sur 10 seulement fait plus de 100 heures. Une des explications à ces chiffres est que le projet pouvait financer un accès à la qualification et ne prendre en charge que certaines modules d'une formation inscrite au RNCP.

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet

**Au démarrage du projet en 2009, OPCALIA était organisme intermédiaire, cette situation a évolué en cours de projet ; en 2011 la DIRECCTE est devenue organisme intermédiaire.** Il est intéressant de noter l'impact de ces aspects administratifs sur le contenu même du projet à un niveau micro, qui passe souvent inaperçu lors des bilans et des évaluations mais qui est déterminant en termes de sécurisation des parcours, celui **des types de qualifications visées.**

On peut en effet, après le porteur de projet, **s'interroger sur l'intérêt d'inclure un critère de ce type pour sélectionner les formations éligibles** dans la mesure où l'on peut considérer que les formations sécurisent d'autant mieux les parcours que les compétences qu'elles attestent sont recherchées sur le marché du travail. **La question des formations dites « obligatoires »** (formations à la sécurité, formation liées aux conditions d'exercice réglementées...) est à cet égard une question centrale car pour l'essentiel l'effort de formation consenti par les TPE concerne les formations obligatoires, **et dans un souci de ne pas se substituer aux obligations de l'employeur les DIRECCTE hésitent ou refusent à prendre en charge ce type de formation.** Elles évoquent une habitude de travail héritée des EDDF mais non inscrite dans un cadre juridique précis. La réponse à cette question : « peut-on rendre ou non éligibles des formations obligatoires ? », dépend donc largement de l'interprétation du cadre d'intervention du FSE. Et c'est sur ce point que les aspects administratifs indiqués plus haut ont joué un rôle dans la mise en œuvre du projet. **Alors qu'OPCALIA consentait en tant qu'organisme intermédiaire à co-financer avec du FSE des formations obligatoires ou certains modules de ces formations, la DIRECCTE s'y est opposée à partir de 2011.** L'argument d'OPCALIA est pour autant intéressant à relever, qui considère, en cohérence avec son entrée par le public, que l'employabilité même d'un demandeur d'emploi sur certains métiers réglementés, est conditionnée par le fait qu'il détient une habilitation ou une certification donnée. **Co-financer la formation obligatoire des publics de bas niveau de qualification assure donc le maintien en poste de ces publics, et accroît leurs chances de retrouver un emploi dans leur domaine.**

Devenue organisme intermédiaire, **la DIRECCTE a souhaité également resserrer davantage les critères d'éligibilité autour des publics de bas niveau de qualification.** Clairement une entrée multicritère : « bas niveau », « femme », « senior »..., dispersait l'effort communautaire et en minimisait l'efficacité.

Les partenaires du projet ont formulé un point de vigilance en lien avec la conduite globale du projet et les risques de distorsion de concurrence induits par la mobilisation du FSE où, en l'occurrence des organismes de formations informaient par eux-mêmes les entreprises des opportunités offertes par le projet.

### Conclusion

**Le projet a poursuivi des objectifs qui entrent pleinement dans le cadre d'intervention du FSE et il témoigne par ses résultats de l'intérêt de la mobilisation des fonds européens pour sécuriser les parcours individuels. Pour autant il témoigne également par ses modalités de mise en œuvre de la difficulté à définir des règles pour un emploi équitable des fonds européens : n'ont été aidées que les entreprises**



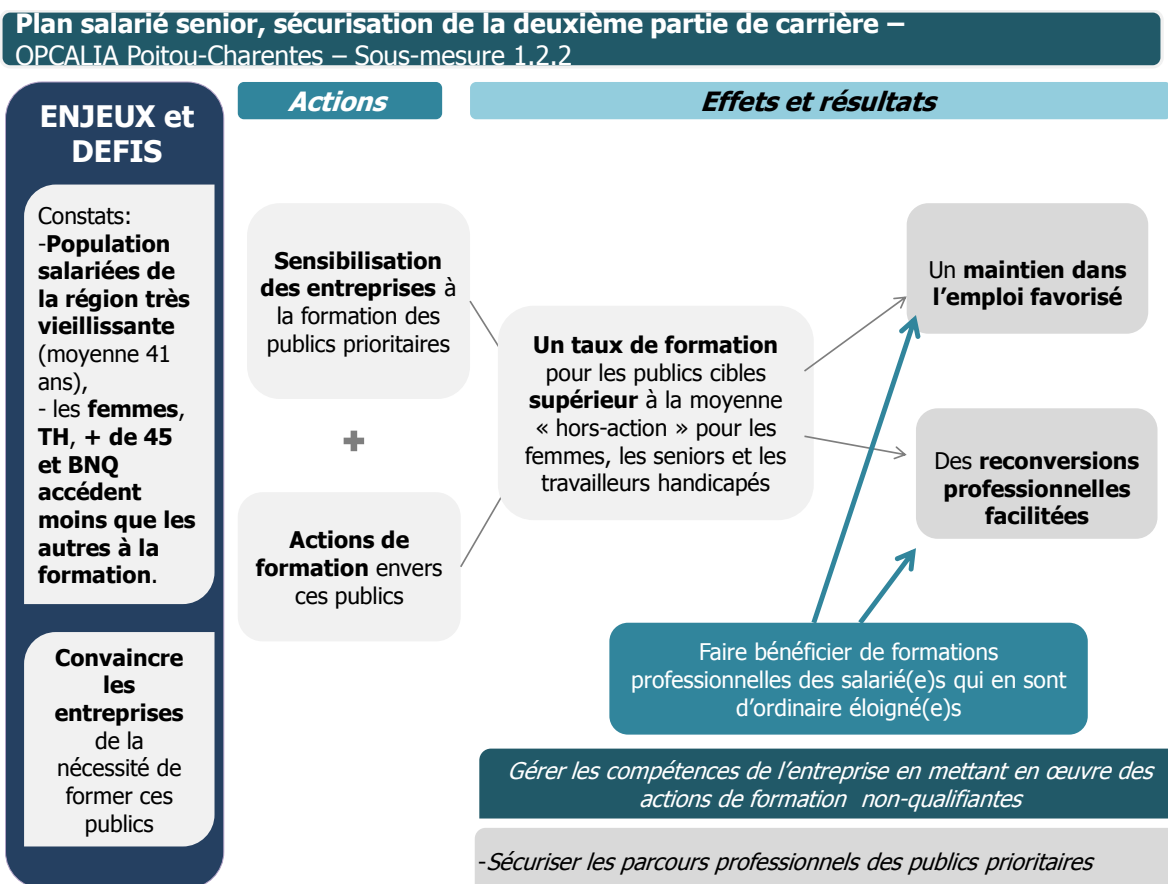
**qui recourent déjà à la formation.** Pour éviter tout opportunisme, seules les entreprises qui recourent régulièrement à la formation se sont vues proposer un co-financement FSE. Il est certain qu'en ciblant pour l'essentiel des TPE, les entreprises « vertueuses » sont réellement engagées dans une démarche proactive de développement des compétences que le FSE est venu appuyer. On peut imaginer néanmoins, que des entreprises recourant plus rarement à la formation auraient formé des publics cibles ou davantage de salariés si elles avaient eu connaissance d'une possibilité de co-financement. **Les salariés des entreprises « non-vertueuses » semblent avoir été doublement désavantagés, par le comportement de leur entreprise d'une part, et les critères de sélection du porteur de projet, d'autre part.** L'entrée par les publics est intéressante lorsque le dispositif cherche à sécuriser les parcours individuels, la difficulté nait de la nécessité d'articuler cette entrée avec une typologie d'entreprises, construite sur la taille ou sur le recours à la formation car alors les deux principes fondamentaux de sélection peuvent entrer en concurrence : favoriser les publics les plus fragiles ; favoriser les entreprises les plus vertueuses.

Les résultats font ressortir assez nettement l'effet du FSE sur la typologie de public qui a bénéficié du co-financement, étant entendu que **sans ce co-financement les publics formés par OPCALIA sont sensiblement différents, moins féminin et moins concentrés sur des niveaux IV et V.**

### 2.1.19 Plan salarié senior, sécurisation de la deuxième partie de carrière pour les publics prioritaires (OPCALIA Poitou-Charentes)

<b>Bénéficiaire</b>	OPCALIA Poitou-Charentes
<b>Service instructeur</b>	DIRECCTE
<b>Localisation</b>	POITOU-CHARENTES
<b>Sous Mesure</b>	1.2.2
<b>Début du projet</b>	01/02/2009
<b>Fin du projet</b>	31/12/2009
<b>Coût total éligible</b>	78 668,06
<b>% FSE</b>	40%

#### Présentation synthétique du projet



## Description du projet et modalités de mise en œuvre

**Les entreprises du Poitou-Charentes qui mettent en place des actions de formation pour leurs salariés tenant des postes non stratégiques sont minoritaires actuellement.** Dans un contexte économique où la visibilité économique baisse de plus en plus, il est devenu crucial de gérer de manière stratégique les compétences de l'entreprise, car celles-ci conditionnent directement la performance économique de la structure.

Pour autant, les entreprises sont rétives à la mise en place de formation pour leurs salariés seniors, ou avec un bas niveau de qualification, ou encore pour des femmes occupant des postes non stratégiques, car elles n'ont pas encore acquis la culture de la redynamisation de cette population salariale. Souvent délaissés, ces salariés sont parfois mis de côté, et accèdent moins facilement à la formation que les autres...

**C'est en 2008 qu'une** étude d'Opcalia Poitou-Charentes auprès de ses entreprises adhérentes a fait ressortir que la population salariée de la région était très vieillissante (moyenne 41 ans) et que les publics accédaient moins que les autres à la formation. **En accord avec la ligne stratégique nationale d'Opcalia privilégiant les publics prioritaires, un projet visant spécifiquement ces publics a donc été envisagé.**

OPCALIA Poitou-Charentes s'est alors proposée d'aider des entreprises d'effectifs modestes (moins de 250 salariés) à mettre en œuvre des actions de formations non diplômantes, comme des Bilans de Compétences, des VAE ou des actions de formations courtes (de 8 à 21 heures en moyenne) auprès des salariés seniors, pour les femmes et les salariés à bas niveau de qualification.

**Cette opération correspond tout à fait au type d'opérations attendues au titre de la sous mesure 122** (bilan de compétences à mi-carrière, VAE) en raison également de sa finalité qui relève, entre autres, de stratégies globales de vieillissement actif.

Objectifs et public concerné :

- L'objectif du projet était donc de faire accéder à des actions de formation professionnelle des salariés y accédant d'ordinaire peu ou pas en apportant un soutien financier de la part d'OPCALIA Poitou-Charentes et un cofinancement du FSE.  
**Le public cible était, comme décrit plus haut, les femmes, travailleur-se-s en situation de handicap, seniors, âgé(e)s plus de 45 ans et ayant un bas niveau de qualification.**

En termes de volume, **les objectifs initiaux étaient les suivants : 100 bénéficiaires**, 10 bilans de compétences, 5 validations des acquis et de l'expérience, 50 bénéficiaires de formation de 8 heures et 50 de formation de 21 heures en moyenne.

## Résultats obtenus

Les actions menées ont bel et bien atteint leur objectif, à savoir une sensibilisation des entreprises à la formation des publics prioritaires ainsi qu'un départ en formation pour un certain nombre d'entre eux.

- **Dans les faits, 89 salariés ont bénéficié du projet, dont 32 femmes (36 % du public). 33 salariés de plus de 45 ans ont été formés, soit 37 % du panel.** Les conseillers ont enregistré 75 salariés de niveau V bis, V ou IV dans le déroulé des actions. Logiquement ce sont des ouvriers et des employés qui bénéficient majoritairement de ce projet : 82 personnes sur 89, soit 92%.
-

Avec un objectif de 100 stagiaires attendus (pour 115 dossiers de formation) le résultat obtenu est de 89 salariés partis en formation, pour 98 actions réalisées. Ce sont 17 entreprises qui ont participé à ce projet.

- Les actions de formations ont été de plusieurs types :
  - formations métiers (mécanique, médical...)
  - formations à l'outil informatique (logiciel de bureautique, administrateur, logiciel spécifique)
  - formations sur du service (accueil, CHS, vente)
  - formations liées au transport (permis, CACES, FIMO)

### Intervention du FSE dans la mise en œuvre du projet :

L'objectif de l'action était de favoriser l'accès à la formation des publics prioritaires, il n'a donc pas été nécessaire de réorienter le projet pour coïncider avec les attentes du FSE.

Bien que n'ayant pas eu d'impact sur l'orientation du public cible, le FSE a joué un grand rôle dans la réussite des actions engagées. **L'aide substantielle qu'il a apporté à OPCALIA a exercé un fort effet-levier auprès des entreprises en les incitant à faire partir en formation des salariés éloignés de la formation professionnelle.**

**Le financement FSE a en effet permis de mettre des moyens humains au service d'action de sensibilisation *via* de la prospection téléphonique, par courriers électroniques ainsi que par des rendez-vous d'information au sein des entreprises.** Mais le financement européen a surtout offert la possibilité de financer des actions de formation à destination des publics prioritaires. Ces actions (à l'origine surtout des VAE et bilans de compétence), se sont révélées être, pour la plupart, des actions de formation car la Région Poitou-Charentes mène une politique active de diffusion et de prise en charge des actions de VAE.

### Conclusion

OPCALIA Poitou-Charentes avait comme objectif, avec ce projet, de favoriser l'accès à la formation professionnelle pour des publics « éloignés » de la formation, à savoir les salariés féminins, les salariés de plus de 45 ans, et les bas niveaux de qualification.

Avec 2442 heures de formation sur ces publics pour un coût pédagogique de 76 646 euros HT, l'objectif semble atteint. Le nombre d'heures n'est pas négligeable, mais les conditions dans lesquelles se sont passées les actions sont correctes : avec un coût moyen de 31,38 €HT / h de formation, on voit qu'il est possible de former tous les salariés, tout au long de la vie, à un coût raisonnable.

Fort de cette première expérience, l'OPCA a proposé une action similaire l'année suivante.

**Le FSE, en finançant annuellement (et depuis 2009) les projets « publics prioritaires » d'Opcalia a permis d'intégrer durablement cette thématique dans leurs pratiques professionnelles (aujourd'hui systématiquement prise en compte) mais aussi de changer (durablement ou pas ?) le rapport des entreprises à la formation de ces publics particuliers.** Les entreprises du territoire sont en effet, de façon générale, beaucoup moins réticentes à les envoyer en formation.

**Bien qu'étant un atout très précieux, la participation du Fond européen pose certaines difficultés.** De par son organisation et notamment le système de délégation de paiement, des actions ont été abandonnées faute de pouvoir être financées par

OPACALIA. Devant avancer les frais des organismes de formations partenaires, l'OPCA a dû délaissé certaines actions. Ce fut d'ailleurs également le cas pour un des deux projets présentés au FSE en 2011 ; leur trésorerie trop limitée les a fait abandonner un projet sur les entreprises de moins de 10 salariés.

**Certains organismes de formation refusent quant à eux de collaborer à des projets cofinancés par le FSE pour ne pas avoir à assumer les tâches administratives** dues à la gestion (justificatifs, comptabilité,...) et à la promotion du FSE etc. Cela oblige OPACALIA à prendre en charge cette gestion, à relancer eux-mêmes les stagiaires pour collecter certains documents signés, etc.. Malgré ces différents inconvénients, il semble incontestable qu'en finançant une partie des actions de formation des publics prioritaires, le FSE favorise leur départ en formation et sécurise ainsi leur parcours professionnel.

### 3. Conclusion : réponses aux questions évaluatives

#### 3.1 Quelles sont les caractéristiques des actions cofinancées et participant à la sécurisation des transitions professionnelles ?

L'échantillon de la vingtaine d'actions co-financées par le FSE ici analysé présente un certain nombre de caractéristiques marquantes qui reflètent bien l'évolution récente des politiques d'emploi et formation et l'attention croissante portée aux « mobilités protégées ».

- Dans un cadre institutionnel ou les compétences en matière de construction de l'employabilité, l'accompagnement vers l'emploi, l'indemnisation du chômage et la formation tout au long de la vie sont dispersées entre une pluralité d'acteurs, **la question de la coordination des financeurs et des opérateurs devient une condition centrale – nécessaire mais pas suffisante – pour construire des transitions sécurisées**. Plus la distance à parcourir dans ces transitions est élevée (par exemple en cas de reconversion), plus le risque de voir les trajectoires individuelles se heurter aux cloisonnements institutionnels est élevé (rupture dans la prise en charge, difficultés à faire financer des formations longues, etc...). D'où l'intérêt de ces initiatives qui tentent de fédérer, souvent sur une base locale, chacun des « maillons » de la chaîne des politiques d'emploi et de formation (cf. par ex. les projets de « GPEC Territoriale » ou « Inter-entreprises » conduits par les MDE ou les chambres consulaires).
- **L'organisation et l'animation d'un partenariat territorial élargi constituent souvent la condition indispensable pour faire converger et articuler une expertise d'accompagnement des personnes – tournée vers l'individu et permettant d'apprécier ses compétences et son potentiel d'évolution 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**. Cette logique trouve son aboutissement dans les initiatives visant à développer la GPEC inter-entreprises, sur une filière et/ou sur un territoire.
- **Dans la même logique, mais sur un plan plus opérationnel, certains des projets ici étudiés tentent d'optimiser la production d'une réponse coordonnée face aux divers risques de transitions en rassemblant les compétences multiples nécessitées par l'appui aux projets individuels** : c'est par exemple la constitution d'une « chaîne d'appui » à la création d'entreprise initiée par l'association Alexis en Lorraine. D'autres projets ( par ex. EDEC EPR Flamanville, Plateforme de transition AFPA Franche-Comté) travaillent à la mise en place d'une interface unique entre le public visé (des salariés en fin de contrat) et ses différents interlocuteurs institutionnels. Ce faisant, il s'agit également 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.
- **Autre caractéristique largement présente dans les projets analysés, le fait qu'ils tentent d'adapter l'ingénierie d'accompagnement et/ou de formation à la singularité des situations professionnelles des personnes** : ce sera le cas par exemple des diverses actions visant les salariés en contrat à durée déterminée ou en intérim (projet FAF TT) dont les contraintes propres ne permettent pas un accès facile aux formations dispensées sous des modes classiques. Mais cela vaut également pour les travailleurs

seniors (Opcalia Poitou-Charentes) ou pour les salariés de bas niveaux de qualification (sécurisation des parcours des aides soignants, ANFH Aquitaine). **De ce point de vue « sécurisation des transitions » rime avec « personnalisation des prestations », ce qui suppose un investissement supplémentaire pour concevoir des ingénieries de formation spécifiques. La mobilisation du FSE intervient souvent pour prendre en charge les surcoûts liés à cette ingénierie (cf. infra).**

- Si la logique des « mobilités sécurisées » nécessite des outils de formation personnalisés et adaptés, elle va également de pair avec une volonté de donner une plus grande place à l'individu dans la construction de son projet. De ce point de vue, **un certain nombre des projets étudiés ici sont assez emblématiques du lien qui s'opère entre « sécuriser les parcours » et « rendre l'individu acteur de son parcours », deux leitmotiv des politiques emploi-formation de la dernière décennie.** Ainsi que l'avait déjà souligné l'étude du CNFPTLV sur la contribution de la formation à la sécurisation des parcours (2007), les dispositifs visant à sécuriser les transitions (sur un marché du travail interne ou externe) accordent beaucoup d'importance à l'information comme vecteur « d'aide au choix personnel » : 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 doit permettre à l'individu de faire des choix « raisonnés ». Dans cette perspective, les projets qui intègrent une fonction « d'observation du marché du travail » (Plateforme sécurisation MDE Corbeil-Essonnes, MDEF Mulhouse) portent un réel enjeu de transparence, de pertinence et d'accessibilité des informations utiles à tous ceux qui construisent des transitions.
- **De manière générale, l'analyse des caractéristiques propres des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas confirme ce que les travaux antérieurs menés sur le sujet avaient déjà mis en évidence quant aux conditions d'une action efficace.** Les politiques de sécurisation des transitions les plus efficaces sont celles qui combinent des interventions à différents niveaux (en fonction des types de transition et de la situation des publics) : d'une part une approche focalisée sur la relation de travail et la gestion des compétences, visant à agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des entreprises à en faire le meilleur usage et à entretenir ces compétences ; d'autre part une action globale sur l'organisation des mobilités sur le marché du travail, mobilisant les individus, les entreprises – de manière directe ou indirecte (branche, filière) et les territoires.

### 3.2 Quels sont les apports du FSE à la sécurisation des transitions professionnelles ?

---

En considérant de manière transversale les différents leviers opérationnels qui concourent, dans les différents projets étudiés, à la sécurisation des transitions professionnelles et la manière dont les porteurs de projet mobilisent le FSE, il nous semble que la contribution du FSE à des transitions mieux sécurisées s'opère selon différents axes :

#### **Le FSE permet un renforcement de la capacité des acteurs des politiques emploi-formation à construire rapidement des solutions de sécurisation à l'échelle d'un territoire :**

Nombreux sont les projets figurant dans les études de cas qui ont pour point commun de compter au moins un volet de leurs actions orienté « systèmes et structures » (dans la dénomination du FSE) : ils interviennent sur la connaissance du contexte et des besoins concernant l'emploi et les compétences, ainsi que sur le système d'acteurs de l'emploi-formation (entreprises, partenaires sociaux, mise en réseau). L'analyse de ces projets montre que **le FSE constitue une ressource utile pour améliorer la capacité d'un système d'action territorialisé à construire rapidement des solutions de sécurisation des transitions professionnelles face à des évolutions brutales de l'environnement socio-économique.**

**Il s'agit donc d'une contribution indirecte à la sécurisation des transitions**, qui permet de réunir les conditions nécessaires au plan territorial à une meilleure anticipation des mutations économiques sur les aspects liés à l'évolution des compétences (Bruggeman, Gazier, Paucard, 2012). La construction de ces solutions territoriales de sécurisation des transitions – souvent étiquetées « GPEC Territoriale » par leurs promoteurs – suppose en effet d'agir simultanément sur plusieurs paramètres, repérables au travers des différents cas présentés précédemment :

- **La mobilisation du FSE comme source de co-financement contribue à focaliser l'attention des acteurs d'un territoire sur un enjeu spécifique ou une priorité que le FSE souhaite soutenir, à en faire émerger une lecture partagée et à engager les acteurs dans une recherche de solutions dans un cadre relativement formalisé : émergence d'un référentiel d'action, principes et règles de conduite du projet...**
- **Les procédures liées au co-financement par le FSE – depuis la constitution de la demande de subvention jusqu'au suivi des réalisations – orientent concrètement sur les territoires une communauté de pratiques et favorisent de ce point de vue la prise en compte des priorités du FSE. Celles-ci accélèrent la prise en compte de certaines problématiques emploi-formation dans les cadres d'intervention des acteurs sur le long terme (égalité d'accès à la formation et/ou travailleurs handicapés, à l'instar du projet de la CMA Dordogne).**
- **Dans un contexte institutionnel très fragmenté, dans lequel chacun des acteurs de l'emploi et de la formation tend à poursuivre ses priorités propres, la mobilisation du FSE aide à synchroniser les agendas**



**institutionnels des acteurs.** Même si la mobilisation du FSE reste avant tout guidée par la recherche des financements, surtout dans un contexte de baisse des crédits de l'Etat, recourir au FSE est aussi une manière pour ces acteurs de légitimer l'importance des projets qu'ils portent. Ils s'appuient sur le FSE pour envoyer un signal politique aux partenaires potentiels, dont la force d'entraînement repose sur la cohérence affichée entre l'action sur le territoire et les logiques d'action nationales et communautaires.

- **Au-delà des financements qu'il apporte, le recours au FSE confère un gage de « sérieux » et de robustesse au projet et lui donne de fait une dimension communautaire qui transcende les corporatismes locaux et facilite l'adhésion.** D'autant qu'au-delà des bénéficiaires directs des subventions, les partenaires et opérateurs impliqués dans les projets profitent également de la dynamique collective.
- **Si l'usage extensif des « diagnostics partagés » est souvent et à juste titre critiqué par les acteurs en attente de « solutions opérationnelles », plusieurs des projets analysés soulignent l'importance de ce qui se joue dans ces phases amont.** La formation d'une représentation commune d'un problème et la co-construction d'un programme d'action pour intervenir sur le problème constituent le fondement d'une action collective dont l'enjeu, avant tout, est d'engager ou de réengager les acteurs dans une dynamique de projet territorial (cf. le projet de la MDEF Mulhouse).
- **Les particularités et contraintes liées à la gestion d'un projet pluriannuel (nécessité d'objectiver l'activité et de produire régulièrement des rendus compte)** peut structurer positivement la relation entre les partenaires – c'est le cas entre les OPCA et les organismes de formation par exemple. Les projets pluriannuels permettent de stabiliser dans le temps les procédures et outils ; ils donnent aux différents acteurs le temps de l'appropriation. Cela étant, même si le FSE permet de prendre en charge les coûts liés à l'animation des partenariats indispensables pour impulser une dynamique et tenir mobilisés les partenaires dans le temps du projet, les conditions de pérennisation de cette animation sont rarement réfléchies en amont.
- Ceci est d'autant plus problématique que ces projets « multidimensionnels » se traduisent par des plans d'action « à tiroirs », dont une bonne part ont des visées de moyen terme qui rendent quasiment impossible l'objectivation des effets et des impacts (c'est particulièrement le cas des actions dites « sensibilisation » des chefs d'entreprises ou des campagnes de communication, cf. le projet MDE Belfort). Si les réalisations sont probantes, les résultats en termes de sécurisation des transitions ont du mal à être qualifiés précisément. La formulation très abstraite des objectifs (*« meilleure prise en compte des aspects humains et organisationnels dans le déploiement des stratégies des entreprises », « valorisation accrue de l'importance des apports féminins à l'économie », « renforcement du dialogue social »*...), complexifie la possibilité de mettre en œuvre des démarches de suivi des résultats.

## Au-delà de l'effet-volume, le co-financement d'actions de formation stimule la demande de formation et assouplit les contraintes économiques des offreurs de formation

**Le soutien du FSE permet de faire « plus de la même chose » : ce constat tautologique d'un effet volume**, les porteurs de projet et leurs partenaires le font spontanément. **Cela leur paraît même souvent la principale contribution du FSE à la sécurisation des parcours.** Mais cet effet levier quantitatif induit en de façon moins visible une modification de la structure de l'offre territoriale de formation, qui a, par un effet retour, une incidence sur la demande de formation, celle des entreprises en premier lieu, celle des salariés également sur certains dispositifs. L'effet d'aubaine qui conduit les entreprises à bénéficier de coûts avantageux pour une formation qu'elles auraient pris en charge de toute façon, est sans doute la forme la mieux repérée de l'incidence de la modification structurelle de l'offre sur la demande, mais telle que nous avons pu l'analyser dans le cadre des projets, cette incidence a également pris des formes vertueuses susceptibles de sécuriser les parcours des salariés.

### Concernant l'offre de formation :

- **Le soutien du FSE permet de consolider sur les territoires une offre de formation à destination de publics spécifiques, en sécurisant le modèle économique de ces formations dont le taux de remplissage risque d'être faible.** Sans le co-financement les OPCA en particulier hésiteraient à prendre le risque de monter ce type de projet (Cf. projet : Plan salarié senior, sécurisation de la deuxième partie de carrière pour les publics prioritaires, OPCALIA Poitou-Charentes)
- **Le soutien du FSE permet également de mobiliser des moyens humains et de l'ingénierie supplémentaires afin d'assurer une meilleure conduite globale du projet de formation et de renforcer les phases amont (diagnostic, aide à la préparation du projet) et aval (accompagnement vers l'emploi) des formations qui sont déterminantes pour maximiser les retombées en termes de sécurisation des parcours (cf. infra) :** compte-tenu du ciblage du FSE sur des publics prioritaires, ces temps de suivi et d'accompagnement sont particulièrement importants et consommateurs de temps et de ressources. C'est notamment le cas lorsque les personnes en formations sont des personnes fragilisées en transition professionnelle (Cf. projet : Cellule de reclassement inter-entreprises, CCI Dijon), des apprentis qui découvrent les réalités de l'entreprise (Cf. projet : Individualisation des parcours des apprentis, CFA BTP de Saône et Loire) ou des salariés exposés à un risque de déqualification.

### Concernant la demande de formation et sa solvabilisation :

- **En prenant en charge une part des coûts de formation, le soutien du FSE contribue à intégrer le recours à la formation dans « la boîte à outils standard » des entreprises et en particulier des TPE.** La plupart de projets engage un travail de diagnostic multidimensionnel (sous l'angle organisationnel, commercial, économique, de production ....etc) en amont du déclenchement des actions de formation co-financées. Cet exercice permet ainsi aux entreprises peu habituées à le faire, de s'approprier la logique consistant à traduire en besoins de compétences et de formation des difficultés qui grèvent leur développement ou menacent leur

pérennité. (Cf. le projet Développer les compétences pour sécuriser les parcours professionnels dans les TPE de Dordogne, CMA Aquitaine)

- **Le FSE contribue à soutenir l'effort d'entreprises qui recourent habituellement à la formation et qui pourront dans le cadre du projet former des collaborateurs dont les besoins de formations sont moins stratégiques ou moins urgents pour l'entreprise.** La formation professionnelle en France souffre d'un biais bien identifié : la formation va en priorité aux salariés déjà les mieux formés, réputés les plus productifs. L'intérêt du FSE, et cela apparaît clairement à travers certains projets (Cf ; projet : Sécurisation des parcours des salariés de bas niveau de qualification, OPCALIA Midi Pyrénées) est d'inciter la demande et d'en modifier la structure en introduisant de fort biais de « sélection positive » à l'entrée : des salariés peu qualifiés, qui accèdent difficilement à la formation et dont les possibilités de mobilité internes et externes sont réduites (salariés des TPE en particulier), peuvent ainsi avoir accès à des formation plus longues et mieux reconnues.
- **Le coût faible voire nul des formations est aussi un argument susceptible de convaincre les entreprises de former leurs salariés dès lors que celles-ci recourraient peu à la formation pour des raisons économiques.** Le coût des formations est un des freins au recours à la formation les plus fréquemment avancés par les entreprises - à côté des problématiques d'absence des salariés en formation et de la complexité du système. Mais en réalité l'essentiel du plan de formation des TPE, en particulier dans les secteurs du bâtiment et de l'industrie est consommé par des formations obligatoires souvent onéreuses. L'enjeu pour les intermédiaires (OPCA) semble plutôt être à cet égard de trouver des co-financements pour soulager les entreprises de l'investissement qu'elles doivent réaliser dans les formations obligatoires. Il apparaît à cet égard que le co-financement FSE a pu être mobilisé sur ce type de formation mais de façon dérogatoire et souvent en cohérence avec la logique plus globale du projet.
- **Cela étant, la question du point d'équilibre entre « solvabilisation des besoins » et « substitution aux obligations de l'entreprise » reste posée :** ainsi un OPCA portant un projet de formations qualifiantes à destination des salariés de TPE a-t-il fait le choix de ne proposer un co-financement FSE qu'aux entreprises déjà fortement formatrice, « récompensant » ainsi les entreprises « vertueuses », déjà engagées dans une démarche proactive de développement des compétences que le FSE est venu appuyer. (OPCALIA Midi-Pyrénées). On peut imaginer néanmoins, que des entreprises recourant plus rarement à la formation auraient formé des publics cibles ou davantage de salariés si elles avaient eu connaissance d'une possibilité de co-financement. Les salariés des entreprises « non-vertueuses » semblent avoir été doublement désavantagés, par le comportement de leur entreprise d'une part, et les critères de sélection du porteur de projet, d'autre part.
- **Alors que pour des raisons économiques, l'entreprise tend généralement à former ses salariés peu qualifiés *a minima* (formations d'adaptation au poste, formations obligatoires), les co-financements permettent « pour le même prix » d'envisager des projets plus ambitieux et de faire accéder les salariés à une qualification.** Il est illusoire de penser qu'une formation courte ou déconnectée, en termes de contenu, des attentes du système

productif puisse avoir un impact significatif sur un parcours professionnel. En revanche la certification, ou la qualification lorsqu'elle est reconnue par une branche professionnelle agit comme un signal des qualités intrinsèques du salarié adressé au marché interne et externe du travail. Dans un contexte de baisse constante de la durée des formations financées par le plan de formation de l'entreprise et de raréfaction des formations qualifiantes, le recours au FSE permet en un sens de « déroger au droit commun » du plan de formation. En ce sens, certains projets ont clairement intégré le fait que la formation n'était pas un levier automatique ou suffisant de sécurisation des parcours, et qu'il était nécessaire de favoriser l'accès à la qualification (cf projet : Sécurisation des parcours des salariés de bas niveau de qualification, OPCALIA Midi Pyrénées).

- **Dans le même ordre d'idées, mais au regard cette fois des restrictions apportées au financement du Congé Individuel de Formation, les co-financements FSE jouent un rôle important. Il ressort de ces études de cas que là où il peut exister une file d'attente pour accéder à un CIF, en particulier dans certaines branches fortement consommatrices (ANFH), les co-financements contribuent à réduire cette file d'attente** permettant d'engager plus rapidement la démarche de reconversion dans laquelle on s'engage en principe à travers un congé individuel de formation. Cet effet permis par le FSE a bien été mis en évidence dans les projets où il y avait pour les salariés un enjeu à anticiper rapidement des situations de risque de chômage.

### Le FSE peut permettre de cibler efficacement des publics prioritaires

S'agissant des projets orientés (en tout ou en partie) vers l'« assistance aux personnes » de notre échantillon, **la logique de recours au FSE est prioritairement centrée sur une logique de compensation des difficultés rencontrées par certains publics** compte tenu des mécanismes de sélection du marché interne et externe du travail :

- Des publics fragilisés qui demandent un accompagnement plus lourd que les autres, pour accéder à un emploi (dynamisation, orientation, formation, voire maintien en emploi) : bas niveau de qualification, seniors, publics handicapés
- Des salariés fragilisés dans leur emploi ou en risque de déqualification, qui trouvent difficilement des solutions dans le droit commun, compte-tenu de l'importance des coûts de formation dans leur secteur (ANFH Aquitaine, Constructys)
- Des salariés peu qualifiés qui accèdent ni à la formation ni à la qualification, et dont les possibilités de mobilité internes et externes sont réduites (salariés des TPE)

Bien que la capacité des porteurs de projet à atteindre effectivement les cibles visées s'avère variable, **les résultats de certains projets analysés ici (par exemple les actions d'OPCALIA Midi-Pyrénées) montrent qu'un effet de ciblage directement imputable aux objectifs du FSE en termes de public peut se manifester** : là où l'OPCA intervient sans co-financement, les publics formés sont sensiblement différents, moins féminin et moins concentrés sur des niveaux IV et V. Ainsi que nous l'avons vu précédemment, l'aide substantielle du FSE permet à l'OPCA de rendre les formations gratuites pour l'employeur, ce qui exerce un fort effet-levier

auprès des entreprises en les incitant à faire partir en formation des salariés éloignés de la formation professionnelle. Ces incitations sont plus ou moins efficaces selon les types de publics visés. Parmi les cas analysés, ceux qui ciblaient spécifiquement la formation des salariés seniors sont ceux qui ont rencontré le plus de difficultés, ce qui est cohérent avec les constats faits plus globalement.

Au-delà de tel ou tel cas exemplaire, **la portée réelle de l'effet de ciblage des publics prioritaires du FSE reste difficile à apprécier de manière plus générale**, et ce pour au moins trois raisons :

- lorsque les objectifs initiaux sont d'expérience difficiles à atteindre, les porteurs de projet tendent à limiter leurs ambitions sur ce registre, en affichant des objectifs correspondant plus ou moins aux bilans des années précédentes sur des actions analogues.
- des difficultés à suivre les résultats et effets des actions soutenues sur les participants : malgré les obligations prévues par le règlement d'intervention du FSE, les lacunes en termes de remplissage des données de suivi – « données D1-D2 » et importance de la catégorie « autres sorties positives » – se retrouvent dans cette typologie d'actions comme dans d'autres axes du FSE.
- Au-delà de l'effet d'aubaine, certains porteurs de projet estiment que leur action dans la durée a permis de faire évoluer le rapport des entreprises à la formation de ces publics particuliers, les employeurs étant moins réticents à envoyer ces publics en formation. La persistance de cet effet dans la durée n'est néanmoins pas avérée.

Le FSE représente donc une **opportunité pour traiter des situations d'inégalités d'accès à la formation et de risques de transition identifiées de longue date**. Cependant, les porteurs des projets soutenus doivent faire face aux mêmes types de difficultés que n'importe quelle politique de droit commun : la dépendance à l'égard des « prescripteurs » supposés aiguiller les publics ciblés vers les projets (cf. le cas de la plateforme de transitions de l'Afpa Franche-Comté, qui reste sous-utilisée), le volontarisme des employeurs au-delà de l'incitation financière, la difficulté à toucher les participants potentiels... De ce point de vue, c'est à nouveau la question de l'articulation entre les projets soutenus par le FSE et « le droit commun » qui se pose, mais sous un angle plus qu'opérationnel que juridique ou financier.

### **Le FSE peut permettre d'investir dans la conception et la mise en œuvre d'une ingénierie de formation et d'accompagnement renforcée et adaptée à la situation de transition visée**

**Pour l'ensemble des situations de transition visées par les projets soutenus par le FSE, la construction de mobilités sécurisées suppose un travail complexe et coûteux de mise en synergie de la chaîne des intervenants (y compris l'entreprise) pour améliorer les réponses faites aux publics.** Le recours au FSE peut alors permettre **un travail spécifique sur la qualité de l'offre de formation, sur l'ingénierie d'accompagnement et sur les modalités pédagogiques** pour rendre la formation plus attractive. Bénéficiant d'une marge de manœuvre financière supplémentaire, les financeurs de la formation sont en position de 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.

Certains projets portés par les Fongecif ou les OPCA montrent l'intérêt du FSE pour améliorer et densifier l'accompagnement des participants, notamment pour mieux qualifier leurs besoins et leur orientation, et ainsi augmenter la qualité du projet de formation de chacun et ses effets sur leurs suites de parcours.

**De fait, c'est la mise en place d'une ingénierie de parcours renforcée qui permet de maximiser l'effet « sécurisation » des accompagnements et des formations financés.** Le cas des parcours de créateurs d'entreprise (Alexis, Lorraine) montre nettement comment le recours au FSE permet de pallier au coûts d'accès aux ressources nécessaires pour un accompagnement « global » d'une chaîne d'appui à la création d'entreprise, qui vise, à la fois, l'acquisition d'une nouvelle posture professionnelle et la confrontation d'un projet à la réalité du marché. Pour un tout autre public – et un autre type de transition – le projet mis en œuvre par le CFA de Dijon pour accompagner les apprentis repose sur **une individualisation très forte et une ingénierie de parcours spécifique** : identification des difficultés rencontrées par l'apprenti, tant au niveau de ses connaissances théoriques que pratiques, prise en compte de son environnement familial et social, de sa situation financière et juridique. Ce sont tous ces éléments qui seront pris en compte pour définir le parcours de l'apprenti et l'accompagnement dont il va bénéficier pendant deux ans. L'intensité de l'accompagnement, tant dans sa durée que dans son degré d'individualisation, doit permettre de sécuriser l'entrée de l'apprenti dans la vie professionnelle.

### **Le recours au FSE permet de faire évoluer les pratiques et de professionnaliser les structures :**

Lié au point précédent, un autre effet, plus indirect, est également perceptible dans beaucoup des projets analysés : **la mobilisation du FSE pour mettre en place ces modalités d'accompagnement et /ou de formation suppose fréquemment que les porteurs de projets révisent leurs manières de faire et fassent évoluer leur culture professionnelle.** Cela confirme les observations réalisées par le CNPTFLV en 2007 dans son étude : la mise en œuvre de politiques effectives de sécurisation des parcours de formation et d'accès à l'emploi passe par une réingénierie importante des pratiques professionnelles, *a fortiori* lorsque les projets impliquent un chaînage entre une pluralité d'opérateurs. Exemple (parmi d'autres) dans notre échantillon, le projet porté par « Entreprendre Ensemble » (Dunkerque) : visant, pour un de ses volets, à élaborer une offre de services commune Mission Locale/MDE/Pôle Emploi pour faciliter les démarches de recrutement des entreprises s'implantant sur le territoire et, ce faisant, à favoriser l'embauche de publics en insertion, ce projet a nécessité de redéfinir les modes d'organisation et les pratiques des professionnels de chaque partenaire : spécialisation par secteur d'activité, mutualisation des outils de diagnostic des besoins, redéfinition des supports et méthodes de la relation aux entreprises...

Pour les structures qui souhaitent réellement innover (cf. infra), le travail d'accompagnement des transitions a un coût, souvent « exorbitant » par rapport aux possibilités de financement dans le droit commun de tout ce qui ne relève pas à proprement parler de la formation. Les orientations thématiques du FSE offrent une fenêtre d'opportunité intéressante pour les porteurs de projet désireux de concevoir des ingénieries nouvelles. De ce point de vue, **le soutien du FSE à des 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 constitue une contribution importante – bien qu'indirecte – à la diffusion de politiques sécurisation des transitions.**

Autre aspect, un peu latéral par rapport au sujet de la sécurisation des transitions mais systématiquement évoqué par nos interlocuteurs en termes de « sécurisation des bénéficiaires », **la gestion des procédures administratives de tous ordres liées à un co-financement par le FSE constitue aussi un puissant vecteur de professionnalisation des structures. Pour autant, nombreux sont les bénéficiaires de ces financements qui ont souligné dans nos échanges que l'accumulation des contraintes administratives et l'incertitude juridique sur le contrôle et la conformité de l'éligibilité des dépenses ont atteint ces dernières années un seuil critique.** Et que le recours au FSE, aussi intéressant soit-il en termes financiers, ne peut plus s'envisager que comme solution de dernier recours, pour des projets d'une taille suffisante pour « amortir » les surcoûts liés à la gestion administrative. **Ces évolutions posent plusieurs questions et en particulier celle-ci : le FSE peut-il encore être utilisé une logique d'expérimentation pour continuer de construire des formes innovantes de sécurisation des transitions ?**

### **Les co-financements FSE permettent d'expérimenter des dispositifs innovants, encore faut-il être en capacité d'objectiver cette dimension**

**Si la sollicitation du FSE permet de « faire plus de la même chose », il peut également aider les acteurs de la sécurisation des parcours à faire « plus et autrement ».** Le recours au FSE épouse en ce sens le principe de complémentarité par rapport au droit commun, sur ce sujet de la sécurisation des transitions. Nombreux sont d'ailleurs les dispositifs de sécurisation des parcours et des transitions qui ont été soutenus par le FSE à l'échelle d'une expérimentation avant d'être généralisés (le plus connu étant le Contrat de Transition Professionnelle), ou dont les enseignements ont été transférés à plus grande échelle.

**Les « plateformes de transition » (cf. celle pilotée par l'AFPA Franche-Comté dans notre échantillon) constituent un bon exemple d'innovation qui s'est largement répandue, portée par différents types d'acteurs (MDE, OPCA,) mais sur la base de quelques principes communs :** « capter » le salarié en fin d'activité afin de prolonger ce temps d'activité sous une autre forme et optimiser de manière constructive le temps de chômage ; articuler un travail sur le projet professionnel, la mise en lumière des compétences transverses, une appréhension particulière du monde du travail ; construire, durant la période où un salarié est en « transition professionnelle », une relation managériale « positive » au-delà de la prescription de services ou prestations et de la mise en relation ; faire ainsi de cette transition une expérience de vie professionnelle dont le salarié sort renforcé tant en matière d'autonomie dans la gestion de son parcours, que de compétences et qualification acquises, et de développement personnel intégré...

**Comme on l'a mentionné en évoquant les caractéristiques des projets analysés, la logique du co-financement permet à des structures de travailler ensemble à la frontière de leurs cadres d'intervention respectifs, et quand la conduite de projet est performante, de croiser leurs compétences et leurs légitimités** (notamment ingénierie des dispositifs de formation, expertise sur le marché du travail, accompagnement individuel). De nombreux travaux ont montré que c'est à cette frontière que se construisent des offres de services innovantes dans le champ de l'emploi et de la formation. L'innovation peut consister à construire une offre de service complémentaire à celle du droit commun en vue de proposer une aide ou un accompagnement à des publics dont le statut ou les caractéristiques rend *de facto* inéligibles aux dispositifs existants par ailleurs.

**Or la logique auto-centrée du déploiement des politiques de droit commun limite généralement ces opportunités d'innovation.** *A contrario*, la logique de projet inhérente au co-financement par le FSE – ou qui devrait l'être – est au contraire de nature à la renforcer, sous de nombreuses conditions certes (dont celle de ne pas être un substitut à des budgets de fonctionnement en baisse structurelle).

**Mais de la même manière que les porteurs des projets orientés « systèmes et structures » ont souvent de la difficulté à objectiver les effets de leurs actions – ou ne manquent pas d'arguments pour en montrer le caractère peu évaluable – les promoteurs de projets dit « innovants » ont parfois tendance à survaloriser le caractère réellement innovant de ce qu'ils développent.** L'auto-analyse de l'innovation apportée par le projet est à relativiser car elle ne repose pas sur une vision comparative exhaustive des projets similaires par les porteurs de projet. Ces derniers peuvent avoir tendance à réinventer les moyens opérationnels ou des méthodologies existantes et à considérer tout outillage opérationnel comme innovant ou vecteur d'innovation. On peut d'ailleurs se demander si ce type d'action ne pourrait pas prévoir (1) en amont une rapide présentation de ce que le droit commun permet habituellement et l'ingénierie qui habituellement proposée pour ce type de situation, avec les faiblesses et les manques, puis (2) la présentation du process ou de l'ingénierie qui va être proposée dans la demande de financement par le FSE et enfin (3) un bilan méthodologique qui faciliterait la valorisation et la diffusion voire le transfert vers d'autres territoires, branches, ...

### 3.3 Quels enseignements tirer au regard de la prochaine programmation ?

---

La finalisation de la présente évaluation coïncide avec la période de préparation des prochains programmes européens 2014-2020. Plusieurs enseignements nous semblent pouvoir être proposés.

#### La question du champ d'intervention et du pilotage

La prochaine programmation du Fonds Social Européen sera mise en œuvre selon des modalités opérationnelles différentes de celles qui ont prévalu durant la période 2007-2013. Le FSE sera mis en œuvre au travers d'un Programme opérationnel national et de programmes régionaux. **Conséquence de cette évolution, les actions de sécurisation des transitions professionnelles pourraient être soutenues par le PO national mais vraisemblablement aussi par les PO régionaux.** Il semble donc utile de **prévoir une articulation stratégique et opérationnelle entre ces deux niveaux** afin d'apporter une efficacité maximale aux financements, au moins sur deux plans :

- au plan de la gouvernance : mobiliser des cadres stratégiques mis en cohérence (plans et programmes nationaux pour l'emploi, CPRDF et stratégies régionales de la formation, ...) et s'assurer d'une animation locale permettant des actions et financements concertées (par exemple via les conférences régionales) ;
- au plan de la mise en œuvre opérationnelle des actions : limiter les circuits parallèles, voire les dispositifs potentiellement perçus comme concurrents, s'assurer d'une ingénierie technique et administrative commune ou concertée entre l'Etat, les Régions et les grands opérateurs ...



**Ce principe général est d'autant plus important que les périmètres d'actions des niveaux nationaux et régionaux ne sont pas encore précisément délimités.** Par ailleurs, près d'une dizaine de Priorités d'Investissement - PI - (sur 16), réparties sur les trois objectifs thématiques -OT - proposés par les projets de Règlements européens 2014-2020 (cf. proposition de règlement mars 2012, art. 3 : champ d'application) sont susceptibles de justifier des actions de sécurisation des transitions professionnelles aux échelles nationales ou régionales.

**La « promotion de l'emploi et le soutien à la mobilité professionnelle » (OT 8) peut être considéré comme l'objectif thématique principal pour le financement des actions de sécurisations des transitions professionnelles.** En effet, compte tenu de la diversité des outils et actions favorable à une « mobilité sécurisée », 7 priorités d'investissement de cet objectif thématique pourraient être un cadre de programmation future :

- l'accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les personnes inactives (y compris les initiatives locales pour l'emploi) et le soutien à la mobilité professionnelle;
- l'intégration durable sur le marché du travail des jeunes qui ne travaillent pas, ne font pas d'études ou ne suivent pas de formation;
- l'activité indépendante, l'entrepreneuriat et la création d'entreprises;
- l'égalité entre les hommes et les femmes et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée;
- l'adaptation au changement des travailleurs, des entreprises et des entrepreneurs;
- le vieillissement actif et en bonne santé;
- la modernisation et le renforcement des institutions du marché du travail, y compris des actions visant à améliorer la mobilité professionnelle transnationale.

Si la problématique de sécurisation des transitions est moins présente dans les autres objectifs thématiques, malgré tout, deux priorités d'investissement de l'objectif thématique 9 « promotion de l'inclusion sociale et lutte contre la pauvreté » pourraient être concernés (PI - inclusion active et PI - stratégies de développement local menées par les acteurs locaux). Ainsi qu'au moins une priorité d'investissement de l'objectif thématique 10 « investir dans l'éducation, les compétences et la formation tout au long de la vie » (PI - un meilleur accès à la formation tout au long de la vie, la mise à niveau des aptitudes et des compétences de la main-d'œuvre et l'amélioration de l'utilité des systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail)

Enfin, il s'agit de prendre en compte la valorisation par la DG Emploi de certaines problématiques dans le cadre de la préparation des prochains programmes, tels que les stratégies en faveur de la jeunesse (emploi pour les jeunes, NEET, ...)

**De ce fait, un travail de consolidation du sens du concept de « sécurisation des transitions professionnelles » et de ses objectifs devrait être réalisé en amont de la programmation. Il s'agit de sécuriser une vision partagée de cet enjeu au niveau national par la pluralité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des PO FSE.**

Le travail réalisé sur la période actuelle pourra contribuer à en dégager des actions-types, des leviers et objectifs spécifiques. Il s'agira de comprendre les niveaux d'intervention de chacun, les focales de chaque type d'acteurs (publics ou modalités de soutien), et ce en fonction également des enveloppes financières disponibles.

Par ailleurs, les modalités et procédures d'articulation des interventions de la pluralité des acteurs intervenant potentiellement sur cet enjeu (Etat, Régions, Conseils Généraux, Partenaires sociaux, ...) constitueront également un point clé lors de la préparation de la prochaine programmation.

### La question de la quantification et du suivi

La prochaine programmation renforce le pilotage de la programmation par les résultats et les efforts à mener pour démontrer les effets des actions sur le territoire et pour les participants. Ce souci sous-tend que la définition des stratégies futures se fasse sur la base d'une situation de référence précise et des objectifs le cas échéant quantifiés. Par ailleurs, la nécessité de disposer d'un suivi individualisé de l'information concernant les participants (profil mais aussi les sorties et situations auxquelles ils accèdent après le financement de l'action par le FSE) sera systématisée. Enfin, une évaluation de l'impact du programme sera mise en œuvre.

Ces trois aspects s'appliqueront nécessairement aux politiques de sécurisation des transitions professionnelles financées par le FSE entre 2014 et 2020.

Le travail d'évaluation qui s'achève apporte une série de premiers éléments a posteriori sur les logiques d'actions mises en œuvre (voir à ce propos les diagrammes logiques d'impact illustratifs dans les études de cas et la réponse à la question évaluative n°2). Ils pourront aider lors de l'écriture des stratégies et théories d'action des PO 2014-2020 mais aussi dans les travaux d'évaluation futurs.

Cependant, sur le registre de la quantification, la présente évaluation peut difficilement apporter des enseignements (des objectifs, des résultats), ce qui n'était d'ailleurs pas son objet<sup>16</sup>. Les conditions matérielles n'étaient au demeurant pas réunies, du fait de la non-traduction et codification du concept de sécurisation des transitions professionnelles dans les outils de suivi au démarrage du programme (en 2006). Par conséquent, aucune tentative d'approche quantitative (nombre d'actions, nombre de participants, profils à l'entrée, sortie de l'action, ...) n'a pu être effectuée. A titre indicatif, on a pu estimer à un peu plus de 400 le nombre d'opérations rattachables au concept de sécurisation des transitions professionnelles au titre de l'axe 1 du PO FSE actuel (sur environ 9000 opérations « d'assistance aux personnes » mises en œuvre entre 2007 et le dernier trimestre 2012). Mais ce chiffre ne peut être qu'un minimum, d'autant que des opérations visant la même problématique ont été programmées au titre de l'axe 2 (notamment en matière de formation des demandeurs d'emploi). En outre, le concept de « sécurisation des transitions professionnelles » a évolué et s'est consolidé tout au long de la période 2007-2013 : viser une estimation quantitative demeure donc très délicat.

Enfin, il faut rappeler que dans le cadre de l'existence de plusieurs PO FSE, il s'agira de s'accorder entre acteurs sur des modalités de suivi communes et interopérables, permettant d'avoir une vision en continu de l'ensemble des interventions (PO national et PO régionaux).

---

<sup>16</sup> On rappelle que le cahier des charges était centré sur une approche qualitative de compréhension des caractéristiques des actions qualifiables de « sécurisation des transitions professionnelles », leur mode de mise en œuvre et les éventuels effets mesurables pour une vingtaine de cas.

## Les types de stratégies et d'actions à soutenir

L'analyse des études de cas souligne la diversité des actions qui ont pu être menées avec le concours du FSE au titre de la sécurisation des transitions professionnelles avec quelques types qui se dégagent. Les actions étudiées montrent une mobilisation variable mais combinée de différents paramètres : des actions centrées sur les publics présentant du fait de leur profil et/ou de leur statut sur le marché de l'emploi un risque fort lors de la transition professionnelle (jeunes en apprentissage, travailleurs temporaires, ...) ou des actions justifiées par la sécurisation de processus (meilleure connaissance en amont des situations dans les filières, territoires ou entreprises, accompagnement des chefs d'entreprises, ...), etc. **La réponse à la question évaluative n°1 développe en détail cet aspect et permet de mieux appréhender la diversité des actions qui pourraient être soutenues au titre de la programmation 2020.**

**La réponse à la question évaluative n°2 concernant les effets des actions co-financées met en lumière les résultats intéressants de plusieurs approches pour lesquelles un soutien pourrait être poursuivi :**

- **les approches territoriales** (GPEC territoriale, ...) qui dans les cas étudiés, ont souvent permis un renforcement de la capacité des acteurs des politiques emploi-formation à construire rapidement des solutions de sécurisation locale (focalisation des acteurs d'un territoire sur un enjeu spécifique ou une priorité que le FSE souhaite soutenir, émergence d'une lecture partagée, engagement des acteurs dans une recherche de solutions dans un cadre relativement formalisé, synchronisation des « agendas » institutionnels, ...) ;
- **les logiques de compensation** des difficultés rencontrées par certains publics compte tenu des mécanismes de sélection du marché interne et externe du travail : les publics fragilisés qui demandent un accompagnement plus lourd, des salariés fragilisés dans leur emploi ou en risque de déqualification, des salariés peu qualifiés qui accèdent ni à la formation ni à la qualification, et dont les possibilités de mobilité internes et externes sont réduites.
- **la conception d'ingénierie de formation et d'accompagnement renforcée** et adaptée à la situation spécifique des publics visés (la construction de mobilités sécurisées suppose un travail complexe et coûteux de mise en synergie de la chaîne des intervenants, y compris l'entreprise) pour optimiser les réponses faites aux publics
- **les expérimentations de dispositifs innovants pour faire « plus et autrement » par rapport au droit commun** et créer un « espace-temps » atypique qui autorise les partenaires à préparer des solutions et préparer plus fortement les adaptations et les mutations sur le marché de l'emploi.

Il semble en outre important de maintenir le soutien à ce type d'action en raison des effets indirects liés aux financements. En effet, au-delà de l'effet-volume, le co-financement d'actions de formation, par exemple, stimule la demande dans les entreprises, assouplit les contraintes économiques des offreurs de formation ce qui a pour effet de lever le frein économique de l'accès des publics à la formation et d'élargir les publics cibles dans les entreprises.

Pour autant, ces pistes de réflexions ou d'action supposent la prise en compte d'un certain nombre de points de vigilance, qui sont rappelés dans la question évaluative n°2 (sur la GPEC, les risques de lourdeur et la croissance des processus de coordination, la difficulté à mesurer les effets des actions de masse, telles les actions de sensibilisation...). Ces éléments sont également de nature à interroger le cadre de la prochaine programmation.