

*Synthèse du rapport final*

3 juin 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**

## 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

**La crise économique actuelle remet en exergue les 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 protégées » (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 réingénierie des dispositifs collectifs d'accompagnement vers l'emploi et de formation. Nombreux sont en effets les outils qui peuvent contribuer à sécuriser les parcours. **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.

### 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>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PO National FSE 2007-2013

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 anticipe pour mieux la conduire. 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 interinstitutionnelle (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 :

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 « multidimensionnels », c'est à dire visant à la fois le renforcement des capacité des individus, des employeurs et des systèmes institutionnels, dans une logique de prévention coordonnées 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* ».

## **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). Bien qu'elles visent les situations de transition relevant du champ de l'étude, **il a été décidé de ne pas inclure dans le périmètre d'étude les actions co-financées FPSPP/FSE (Contrat de Transition Professionnelle/ Convention de Reclassement Personnalisé, Contrat de Sécurisation Professionnelle, POE Collective, CIF CDD) qui mobilisent des moyens importants<sup>2</sup>**. Ce choix a été dicté tant par des raisons d'opportunité – ne pas être redondants par rapport à d'autres travaux d'évaluation réalisés, en cours parallèlement ou programmés – qu'au regard des particularismes des modes de mobilisation du FSE dans le cadre des appels à projets du FPSPP.

**Un premier repérage effectué à partir des intitulés des projets figurant dans la base Présage (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 d'études de cas (cf. liste page suivante).**

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.**

---

<sup>2</sup> A titre d'exemple l'enveloppe prévue par le FPSPP pour le CTP et la CRP en 2011 s'élevait à 80 M€ en 2011, dont 45% en provenance du FSE (sous-mesure 113 « accompagnement des mobilités et du reclassement des salariés »).



## 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	01/01/2011	30/06/2013	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	01/01/2009	31/12/2012	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	01/01/2011	31/12/2011	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€	ANFH	Aquitaine	123	01/01/2012	31/12/2014	4 524 812	45%		55% ANFH
Parcours professionnels, usure et maintien de l'emploi	ARACT	Franche-Comté	122	01/01/2009	31/12/2009	55726	0,45		55%

Cellule de reclassement inter-entreprises	CCI Dijon	BOURGOGNE	1.1.3	01/01/2010	31/03/2012	689950	0,3479	0,3768	6% - Région ; 22% - fonds privés
Sécurisation des parcours professionnels via GPEC territoriale	CCI Aisne	PICARDIE	1.1.2	22/11/2009	23/12/2012	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	01/09/2011	31/08/2014	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	01/01/2010	31/10/2010	166127	0,45	0,12	12% - Départements ; 16% - AGEFIPH ; 14% - CMA
Sécurisation des parcours de formation des jeunes en apprentissage	Conseil Régional Poitou-Charentes	POITOU-CHARENTES	1.2.1	01/09/2011	31/08/2012	820.000	45%	(région) 55%	
Sécurisation des parcours professionnels pour les salariés les plus fragilisés dans le secteur du BTP	Constructys	Rhône Alpes	122	01/01/2011		2 730 429	45%	14%	41%

Trajectoires pour l'emploi	ENTREPRENDRE ENSEMBLE	NORD-PAS-DE-CALAIS	2.1.2	01/01/2011	31/12/2011	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	FONGECIF	Basse-Normandie	123	01/01/11	31/12/13	1 500 000	40%	22,08%	37,92% FONGECIF
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	01/01/2010	31/12/2010		45%	21%	35%
SECURISATION DES PARCOURS DES SALARIES DE BAS NIVEAUX DE QUALIFICATION	OPCALIA MIDI-PYRENEES	MIDI-PYRENEES	1.2.3	01/01/2009	31/12/2009	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 %



## 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 » :

- **Articulation et coordination des offres de services** : 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, de nombreuses initiatives tentent de fédérer, souvent sur une base locale, chacun des « maillons » de la chaîne des politiques d'emploi et de formation : chaîne d'appui » à la création d'entreprise (association Alexis, Lorraine), mise en place d'une interface unique entre le public visé (des salariés en fin de contrat) et ses différents interlocuteurs institutionnels (EDEC EPR Flamanville, Plateforme de transition AFPA Franche-Comté), articulation entre professionnels intervenant sur l'accompagnement des personnes et professionnels intervenant auprès des entreprises.
- **Adaptation de l'ingénierie d'accompagnement et/ou de formation à la singularité des situations professionnelles des personnes** : discontinuité des contrats de travail (travailleur intérimaire visée par projet FAF TT), travailleurs seniors (Opalia Poitou-Charentes) ou salariés de bas niveaux de qualification (sécurisation des parcours des aides soignants, ANFH Aquitaine). La mobilisation du FSE intervient souvent pour prendre en charge les surcoûts liés à la personnalisation des prestations.
- **Responsabilisation des personnes à l'égard de leur parcours professionnel** : les projets étudiés ici sont assez emblématiques du lien 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 ». 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.

## **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 confronté à des mutations économiques** 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 complexes. Les procédures liées au co-financement par le FSE – depuis la constitution de la demande de subvention jusqu'au suivi des réalisations – concourent à l'émergence d'un référentiel d'action partagée entre différents opérateurs, poussent à la formalisation d'un corps de principes et règles de conduite du projet, accélèrent la prise en compte d'enjeux prioritaires et facilitent la synchronisation des divers agendas institutionnels. Mais ce type d'actions (orientées « systèmes et structures » selon la terminologie SFE) ont également des sources de fragilité : coûts de coordination importants et généralement peu objectivés, difficulté à maintenir l'animation du système partenarial dans la durée, défaut d'anticipation de la fin du co-financement.
- **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 FSE permet ainsi de mettre en place des formations visant des publics spécifiques, en sécurisant le modèle économique des opérateurs (cf. projet : Plan salarié senior, sécurisation de la deuxième partie de carrière pour les publics prioritaires, OPCALIA Poitou-Charentes). Du côté des entreprises, 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 RH » des entreprises peu formatrices et en particulier des TPE (Sécuripass, Agefos-PME Midi-Pyrénées ; Développer les compétences pour sécuriser les parcours professionnels dans les TPE de Dordogne, CMA Aquitaine). La prise en charge partielle ou totale des coûts de formation permet d'ouvrir davantage la formation des salariés à ceux qui en bénéficient le moins dans le droit commun (bas niveau de qualification, seniors) et de mettre en place des formations plus longues, visant l'accès à des certifications ou qualifications reconnues par la branche. 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 pour réduire la file d'attente et engager plus rapidement la démarche de reconversion dans laquelle on s'engage en principe à travers un congé individuel de formation.
- **Le FSE peut permettre de cibler efficacement des publics prioritaires, même si la portée réelle de l'effet de ciblage reste difficile à établir et à maintenir dans la durée:** 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 et d'Agefos 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. 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**, les « effets d'aubaine » n'étant pas forcément toujours le gage d'une transformation durable des comportements des entreprises. Par ailleurs, certains projets sont dépendants à l'égard de « prescripteurs » supposés aiguiller les publics ciblés vers les projets, ce qui peut limiter l'impact (cf. le cas de la plateforme de transitions de l'Afpa Franche-Comté, qui reste sous-utilisée).

- **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.
- **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 (cf. notamment le projet porté par « Entreprendre Ensemble », Dunkerque). Les orientations thématiques du FSE offrent une fenêtre d'opportunité intéressante pour les porteurs de projet désireux de concevoir des ingénieries nouvelles. Cela étant, 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 dans 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, mais 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).

**Comme on l'a mentionné en évoquant les caractéristiques des projets analysés, la logique du co-financement incite 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). Cela suppose que le FSE ne soit pas utilisé comme un simple palliatif à des budgets de fonctionnement en baisse. 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. Un effort de formalisation du projet en amont et de capitalisation-transfert de ses enseignements en aval serait sans nul doute très utile.

### 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. La « promotion de l'emploi et le soutien à la mobilité professionnelle » (OT 8) peut être considérée comme l'objectif thématique principal pour le financement des actions de sécurisation des transitions professionnelles. Mais des priorités d'investissement rattachées à d'autres objectifs thématiques peuvent être également concernées, en fonction des situations de transitions (notamment dans l'objectif thématique 9 « promotion de l'inclusion sociale et lutte contre la pauvreté » et l'objectif thématique 10 « investir dans l'éducation, les compétences et la formation tout au long de la vie »). Ce caractère transversal suppose sans doute qu'un **travail de consolidation du sens du concept de « sécurisation des transitions professionnelles » et de ses objectifs soit réalisé en amont de la programmation. Il s'agit de construire une vision partagée de cet enjeu au niveau national par la pluralité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des PO FSE.**

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. Alors que **les actions de sécurisation des transitions professionnelles pourraient être soutenues par le PO national mais vraisemblablement aussi par les PO régionaux, plusieurs enseignements nous semblent pouvoir être proposés dans cette perspective :**

- **S'agissant de la question des champs d'intervention et du pilotage, la nécessité d'une articulation stratégique et opérationnelle entre les différents niveaux ressort nettement :** par définition, une action collective efficace en matière de sécurisation des transitions suppose d'aligner le plan de la gouvernance nationale et régionale (plans et programmes nationaux pour l'emploi, CPRDF et stratégies régionales de la formation, ...).
- **Il faut également s'assurer d'une animation territorialisée permanente permettant des actions et financements concertées** (conférences de financeurs), en prise avec 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 ...
- **S'agissant des enjeux de quantification des résultats et du suivi**, la prochaine programmation renforce les exigences de 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. Ces 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.
  - **S'agissant des 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, mais également la récurrence des stratégies combinant « chaînage » des offres de service à la main des différents opérateurs, approches territoriales, outils incitatifs ciblées et conception d'ingénieries individualisées.

La volonté d'appréhender les problèmes « d'insécurité des transitions professionnelles » dans leur globalité et leur complexité est sans nul doute une ambition à soutenir. Pour autant, 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. Si les réalisations sont probantes, les résultats en termes de sécurisation des transitions ont du mal à être qualifiés précisément. La formulation parfois 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* »...), limite la possibilité de mettre en œuvre des démarches de suivi des résultats, *a fortiori* d'évaluation des effets et impacts. Une meilleure formalisation de ces aspects *ex-ante* serait sans doute de nature à améliorer l'évaluabilité des projets soutenus par le FSE et à mieux identifier et soutenir les dynamiques d'innovation.