



Les ressources humaines

"METTRE LE PAQUET" SUR LES COMPÉTENCES

Commission "Education et formation"

Rapporteur : M^{me} Corinne LE BELLOUR

Les compétences, ressources vives du monde économique et social

Parmi les éléments constitutifs de la richesse d'un territoire, la dimension humaine joue un rôle essentiel dans la perspective d'un développement économique durable qui va de pair avec la cohésion sociale et l'épanouissement personnel. Se demander comment on peut dynamiser les ressources humaines, c'est répondre en partie aux défis actuels et futurs inscrits dans le cadre d'une économie de la connaissance sans cesse percutée par les bouleversements mondiaux.

L'éducation et la formation initiale fournissent l'assise sur laquelle chacun se construit. Toutes les études établissent sans contestation possible le rôle déterminant qu'elles jouent dans le parcours professionnel et social des salariés. C'est dans ce cadre que se constituent les apprentissages fondamentaux qui détermineront ensuite la capacité à s'intégrer et à évoluer dans la société, et plus précisément dans le monde du travail. La



formation professionnelle continue qui prend ensuite le relais doit être pensée en complémentarité et comme diversification des fondamentaux acquis lors de la formation initiale dont le rôle reste primordial. Elle inclut, à tous les niveaux de formation, l'ensemble des services qui concourent à la professionnalisation : orientation, bilan, accompagnement et tutorat, formations générales et professionnelles, validation des acquis... On se situe désormais dans un continuum lui-même inscrit dans le processus encore plus large de l'éducation permanente qui s'étend à tous les domaines de la vie et à toutes les situations des personnes.

La formation professionnelle initiale est articulée avec la reconnaissance de qualifications, celles-ci déterminant jusqu'à ce jour les classifications et par voie de conséquence les rémunérations. On voit donc tous les enjeux découlant de la notion de qualification. La plupart des cursus de formation, quelles que soient leurs modalités, sont organisés à partir de référentiels validant une qualification certifiée dont le poids dans le recrutement est très important en France. On ne peut donc qu'être vigilant sur la nécessité de parcours de qualification validés pour construire des socles professionnels solides et pour sécuriser les carrières professionnelles.

Pour mieux prendre en compte les besoins des salariés et des entreprises, la notion de qualification a été complétée par celle de compétences. Le plus souvent définies comme savoir-faire et savoir-être en action dans un contexte donné, couplés à la capacité des individus à s'adapter, ces compétences sont développées dans la plupart des cas à partir de processus de qualification mais elles sont aussi acquises par l'expérience professionnelle ou sociale, dans et hors de l'entreprise et constituent la force vive des ressources humaines.

Le monde du travail, qu'il s'agisse d'entreprises privées, d'administrations, d'associations, se nourrit des compétences des salariés. Le développement économique oblige donc le développement de ces compétences ainsi

que leur bonne gestion et reconnaissance. Bien plus, les mutations économiques en cours, qui induisent de nouveaux métiers, de nouvelles aptitudes et souvent une organisation nouvelle du travail, nécessitent de développer des compétences transversales ainsi que la capacité des personnes et des structures à s'adapter et à évoluer. Tous les acteurs doivent être mobilisés : les entreprises qui ont la responsabilité des ressources humaines, les salariés qui veulent sécuriser leurs parcours professionnels, les décideurs politiques et les partenaires sociaux qui définissent des politiques sur le territoire.

Des attentes toujours plus fortes mais une gouvernance mise à l'épreuve

La formation professionnelle continue implique un grand nombre d'acteurs qui se partagent les responsabilités. Région, État, partenaires sociaux et entreprises contribuent chacun avec leurs prérogatives, leurs missions et objectifs propres, aux politiques de formation et à leur financement.

Les entreprises sont à la fois principaux financeurs et lieux privilégiés de mise en œuvre de la formation continue des salariés. La loi de 2004 a transféré aux Régions la compétence de définition et de mise en œuvre de la politique de formation professionnelle et d'apprentissage et de mise en cohérence des filières de formation initiale et continue pour l'accès et le maintien dans l'emploi. Pour 2007-2011, la Région a défini ses orientations en la matière dans son Schéma régional d'éducation et de formation (SREF). Echelon territorial de proximité, elle devient de plus en plus l'instance qui impulse, coordonne et régule les initiatives des partenaires publics et privés de la formation – sans toutefois être reconnue officiellement comme chef de file. En décembre 2008, l'ACESRF (Association des CESR de France) avait déjà souhaité que le rôle d'ensémblier des politiques de formation soit totalement confié aux Régions. Mais la loi d'octobre 2009 relative à l'Orientation et à la Formation professionnelle tout au long de la vie n'a pas apporté les éclaircissements attendus et pour lesquels les partenaires sociaux n'avaient pas le pouvoir de trancher puisque l'Etat garde des



prérogatives sur la construction du plan régional de développement des formations professionnelles. Sans toutefois disposer du recul nécessaire pour pouvoir juger sur le fond, on peut regretter néanmoins que la clarification du système de la gouvernance n'ait pas été améliorée à la hauteur des attentes.

En effet, plus de trente ans après la loi de 1971 instituant l'obligation de formation professionnelle, l'accès des salariés à la formation continue reste profondément inégalitaire et dépend encore trop souvent de leur niveau de formation initiale, de la taille de leur entreprise, du secteur professionnel dans lequel ils exercent leur activité, voire de leur sexe, de la catégorie socioprofessionnelle correspondant à leur emploi ou de la nature de leur contrat de travail. Une nouvelle impulsion devait donc être donnée. L'Accord national interprofessionnel de janvier 2009 et la loi d'octobre 2009 actent des engagements spécifiques pour les salariés peu qualifiés et pour les demandeurs d'emploi.

La mise en œuvre régionale de ces engagements spécifiques est urgente... En effet la bonne santé économique de notre région s'est brusquement détériorée sous l'effet de la crise économique. La fragilisation de pans entiers d'activités entraîne des licenciements et au-delà des conséquences sociales, la perte des compétences des salariés. Utiliser cette période pour former et reconnaître les compétences déjà acquises contribue à mieux préparer la sortie de crise pour les entreprises et les salariés.

L'observation, l'évaluation puis l'anticipation constituent le premier socle d'une action devant permettre de conjuguer développement des compétences et développement économique et social de la région (I). Il est nécessaire d'informer et de conseiller les actifs et les chefs d'entreprise parfois déroutés par un système complexe (II). Enfin, le développement des compétences passe par la formation, le développement des initiatives des personnes, et le soutien de dispositifs encore trop peu utilisés (III).

1 - Etat des besoins en compétences en Pays de la Loire

La performance des activités économiques repose fortement sur les compétences des structures et des salariés, et pourtant il est difficile de connaître précisément l'état de ces compétences mises en œuvre. Une analyse prospective est plus difficile encore, surtout lorsqu'il s'agit de la relier au développement économique et social d'une région – lui-même fortement lié à l'environnement national et international

1.1 - UNE IMPOSSIBLE QUANTIFICATION

1.1.1 - L'ILLUSION ADÉQUATIONNISTE

Etablir une stricte adéquation entre les cohortes en formation et les emplois dont l'économie régionale aura besoin dans l'avenir s'apparente à une quête du Graal inaccessible. L'analyse de la relation emploi-formation aboutit inmanquablement à la constatation de déséquilibres : trop de personnes formées dans un métier, pas assez dans un autre métier, personnes formées mais pas au bon niveau de qualification. Deux raisons principales expliquent ce différentiel : d'une part les échelles de temps différentes de la formation et de l'emploi, et d'autre part la mobilité des personnes qui choisissent ou sont contraintes de changer de secteur d'activité.

Au-delà de l'acquisition d'une première qualification et de compétences professionnelles, l'objectif premier de la formation initiale est de faire acquérir des savoirs, des méthodologies et une culture. Cet objectif, déconnecté des besoins économiques strictement conjoncturels, impose au système scolaire d'être constant et de respecter le temps de l'acquisition, à l'opposé de la réactivité que lui demande souvent le milieu de l'entreprise.

Ensuite, même si les emplois et les besoins en compétences de demain étaient connus précisément, il serait impossible d'évaluer de façon exacte combien de jeunes devraient être formés dans tel ou tel métier, et de



réguler les flux. Tout au long du processus, les individus font des choix individuels de réorientation, de spécialisation, d'activité professionnelle, qui modifient l'orientation initiale. Ainsi, moins d'une personne sur deux exerce son métier dans le groupe emploi-formation dans lequel elle a été formée. La mobilité est donc très grande et il n'y a rien de mécanique entre l'emploi et la formation.

Par exemple, après six mois, seul un tiers des jeunes formés en "Moteurs et mécanique automobile" travaillent dans la réparation automobile, les deux autres tiers ayant trouvé un emploi dans les industries mécaniques ou dans des secteurs d'activité très différents. Si au départ, ces jeunes ont choisi de se former en Mécanique automobile (et non en Industries mécaniques), réalisant ainsi une sorte de rêve, la réalité du marché du travail (et pas seulement le taux d'emploi) et les opportunités rencontrées en ont ensuite entraîné un nombre important vers d'autres secteurs dont les industries mécaniques. L'important est que le socle de connaissances et de compétences délivré par leur formation soit transversal, et qu'il leur ait ouvert de larges opportunités.

Cet exemple montre qu'il est très difficile d'établir une relation mécanique entre la formation et l'emploi, tant les choix individuels, les rencontres, les découvertes de nouveaux secteurs d'activité, la situation du marché du travail peuvent provoquer la mobilité professionnelle. Ceci est valable pour tous les niveaux de formation, et montre la nécessité de développer des compétences transversales dans toutes les formations.

Enfin, bien que certains secteurs connaissent des besoins en emplois très importants, les jeunes ne choisissent pas les formations correspondantes et les salariés cherchent à les quitter. Le manque d'attractivité de ces métiers et les conditions d'emploi sont le plus souvent les causes de cette désaffection. Une réponse dans le seul champ de la formation ne peut donc suffire à lever les difficultés de recrutement que connaissent ces secteurs.

Une fois ces éléments posés, il est important de noter que, si l'adéquation parfaite entre formation et emploi est impossible, des marges d'amélioration existent et devront être exploitées. La formation participe à la construction de l'individu et doit lui permettre de s'adapter et de s'intégrer dans l'emploi.

1.1.2 - LA COMPLEXIFICATION DU TRAVAIL ET LE BESOIN CONSTANT DE COMPÉTENCES NOUVELLES OU RENOUVÉES

L'évolution rapide du monde du travail est une réalité et les besoins en compétence se développent à la hauteur de la complexification du travail, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

Comme l'explique l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), "Engagées dans une course à la réduction des coûts, les entreprises doivent renouveler plus fréquemment et personnaliser plus finement leur offre de produits ou de services. Elles doivent aussi être sans cesse plus réactives face à la demande. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises décident d'adopter le juste-à-temps, une logique compétences ou une organisation matricielle, en donnant des responsabilités élargies à des équipes, ou en lançant une certification ISO. Elles font aussi appel à l'Internet et aux nouvelles technologies (progiciels de gestion intégrée, gestion électronique de documents, etc.). Tous ces changements les conduisent souvent à modifier leur organisation du travail. Dans les deux cas, se succèdent à une cadence rapide des projets dont la planification et la conduite sont complexes. Pour l'entreprise, l'enjeu est de taille : maîtriser la conduite du changement et l'apprentissage organisationnel. Pour les salariés, les enjeux ne sont pas moindres, car la prescription du travail peut devenir plus hétérogène et plus floue, la charge de travail évoluer, le rôle de l'encadrement changer, etc."

Farida Yahiaoui, de l'ANACT, souligne qu' "il ne s'agit donc plus de « transférer » les individus d'un emploi à un autre mais de veiller à l'adaptation continue des compétences et des capacités des salariés, pour faire face à l'évolution des secteurs d'activité".



Il est donc nécessaire que les personnes formées aient des connaissances plus larges que celles se rapportant à leurs compétences professionnelles souvent nommées "cœur de métier". Ces connaissances pourront être réinvesties dans le futur au bénéfice mutuel des salariés et des entreprises.

Au-delà d'une impossible adéquation entre la formation et l'emploi, il est aujourd'hui plus important de chercher à ce que chacun tienne un emploi avec succès. Il faut donc former des jeunes motivés ayant une bonne culture générale et technique, qui pourront devenir rapidement opérationnels, mais qui surtout, sauront s'adapter à des métiers encore inconnus. Il faut pouvoir répondre à l'urgence des besoins économiques et également préparer l'avenir

1.1.3 - LA CRISE PERTURBE ENCORE PLUS L'ÉVALUATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Si d'aucuns avaient encore l'ambition de définir exactement les besoins en compétences de l'économie locale pour les années à venir, le basculement récent de l'économie dans la crise est là pour rappeler combien il est difficile de faire des prévisions. La crise d'abord financière, puis économique et sociale qui a déferlé dans le monde au second semestre 2008 a remis en cause bon nombre de prévisions. Les remous subis par le Programme "6000 compétences pour l'Estuaire" en témoignent. En 2007, les acteurs locaux constatent que les entreprises industrielles régionales de construction mécanique et métallurgique, de matières plastiques et composites, et du travail des métaux vont manquer de personnels qualifiés (de "6000 compétences") pour soutenir leur progression. Début 2008, les pouvoirs publics et les partenaires économiques s'engagent à mobiliser et à coordonner leurs politiques, afin de répondre à ces besoins, par des actions de formation, de communication, de gestion des compétences, pour inciter les jeunes à s'orienter vers ce secteur porteur.

Le plan "6000 compétences" a dû s'adapter au contexte de crise économique, et réduire ses objectifs quantitatifs. Mais la volonté demeure

de pouvoir fournir aux industries porteuses de la région des personnels qualifiés, par une formation initiale et continue dans ces secteurs. Le plan initial a donc été élargi à l'ensemble de l'industrie et du territoire ligérien, et s'appelle désormais "6000 compétences pour l'industrie".

Dans une moindre mesure, le programme de l'offre de formation territorialisée piloté par la Région a dû également modifier ses commandes auprès des organismes de formation. Sur la base des diagnostics établis en 2008, de nombreuses commandes avaient été passées dans le secteur du nautisme, de la plaisance ou du transport. Elles ont été annulées et réorientées vers d'autres prestations.

C'est dans un contexte économique souvent incertain, voire parfois complètement perturbé, que sont déterminées les politiques liées à la qualification et aux compétences. Les décideurs ont donc besoin de données et d'analyses sous forme de grandes tendances ou d'études ciblées sur des secteurs très précis qui – malgré leurs limites - seront des aides à la décision.

1.2 - RECENSEMENT DES OUTILS DISPONIBLES EN MATIÈRE D'OBSERVATION, D'ÉVALUATION ET D'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Des dispositifs existent, permettant d'observer, d'évaluer et d'anticiper les compétences que les structures économiques et sociales et les salariés vont devoir mobiliser, sans toutefois pouvoir les caractériser ou les quantifier avec précision.

1.2.1 - OBSERVER ET ÉVALUER LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES TERRITOIRES

Deux dispositifs permettent d'analyser les besoins en compétences du territoire ligérien : l'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) de Pôle Emploi et les diagnostics territoriaux.



L'enquête BMO de Pôle Emploi

L'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) est une enquête réalisée par l'ensemble des directions régionales de Pôle Emploi, sous forme de questionnaires adressés à l'ensemble des établissements employeurs de chaque région, du champ de Pôle Emploi hors agences d'intérim et administrations publiques. Chaque année, elle recense par métier le nombre de recrutements prévus dans les entreprises pour l'année à venir (créations de poste ou remplacements). Elle cherche également à connaître la part des recrutements prévus considérés comme difficiles, la part des recrutements prévus à caractère saisonnier, en vue d'identifier au mieux les besoins des entreprises et de favoriser le retour à l'emploi. Il s'agit d'une enquête déclarative : les perspectives d'embauche déclarées par chaque employeur, métier par métier, sont nécessairement influencées par son opinion sur la conjoncture économique. De plus, à cause de contraintes de différents ordres, les intentions d'embauche ne pourront pas toujours être concrétisées.

Cette enquête comporte d'autres limites. Ainsi, le taux de retour des questionnaires reste intéressant, mais il ne cesse de diminuer depuis 2005 (de 29,4 % au niveau national en 2005 à 24,6 % en 2009). Ensuite, l'enquête utilise le code ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), nomenclature relativement figée et qui mérite d'être réactualisée afin de prendre en compte les rapides évolutions du marché du travail dans certains secteurs d'activité.

Croisée avec les chiffres Emploi de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), cette enquête pourrait donner des indications intéressantes, comme par exemple les besoins en compétences et l'adaptation des formations sur les territoires qui en découle. Cependant, on peut regretter l'absence d'indicateurs pour les entreprises de moins de 50 salariés qui constituent l'essentiel du tissu économique de la Région, l'obligation de déclaration des entrées-sorties n'étant en effet pas obligatoire pour ces entités. Mais le contexte est mouvant : la Révision générale des politiques publiques (RGPP) réorganise

les missions et les services de l'Etat et l'application de la loi relative à l'Orientation et à la Formation professionnelle tout au long de la vie impliquera de nouveaux fonctionnements.

Les guides diagnostics territoriaux emploi formation

Le Guide diagnostic territorial pour l'emploi et la formation a été mis en place en 2006, sous l'impulsion du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) des Pays de la Loire. Son souhait était de créer un outil opérationnel permettant d'élaborer des diagnostics dans les territoires, selon une méthodologie commune et avec des indicateurs communs, afin d'élaborer des plans d'action cohérents entre eux. Ces diagnostics s'attachent à analyser cinq éléments principaux : la structure démographique de la population active de la zone, l'activité économique de la zone et ses perspectives, les différents publics de la zone d'emploi, les données emploi-formation replacées dans un contexte territorial (capacité de la zone d'emploi à accueillir et maintenir des actifs, commodité des déplacements, impact du développement économique sur l'environnement), et enfin les éléments de compréhension des systèmes d'acteurs locaux. Chaque année, le groupe local de la zone d'emploi concernée, établit et rédige le diagnostic puis s'accorde sur les priorités d'actions à mettre en place en matière d'emploi et de formation.

Au final, les diagnostics territoriaux ne retiennent que quelques indicateurs pertinents qui permettront aux professionnels (service public de l'emploi, collectivités territoriales, structures d'accueil, d'information et d'insertion, consulaires, représentants d'entreprises, structures de développement local) de saisir les relations entre emploi et formation sur un territoire donné, en vue d'un plan d'actions. La Région utilise ces éléments de diagnostic pour définir et dimensionner son offre de formation territorialisée. De même, la Maison de l'Emploi d'Angers décide de ses orientations de travail en fonction de ces données territoriales. Celles-ci servent également de base au travail que la Maison de l'Emploi mène en partenariat avec la mission d'insertion du rectorat. Ces diagnostics territoriaux sont disponibles sur le site du CARIF-OREF cariforef-pdl.org.



1.2.2 - ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise ne concerne pas seulement les axes commerciaux et financiers mais aussi l'anticipation des besoins en compétences qui peut être mise en place par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Agir pour ne pas subir, c'est-à-dire accompagner les évolutions endogènes ou exogènes, tel est l'objectif principal d'une structure qui s'inscrit dans une démarche compétences. Celle-ci cible également l'amélioration du service rendu et de sa performance, l'optimisation de ses ressources humaines et l'anticipation des mutations, quelle que soit la finalité de l'organisation en question (mission de service public, production de biens et de services...). La GPEC suppose donc en préalable la détermination des évolutions probables, soit de l'organisation elle-même (technologiques, économiques, réglementaires...), soit de l'environnement dans lequel elle évolue, puis la définition du fonctionnement souhaité. Un plan d'action est ensuite mis en œuvre, destiné à faire évoluer les ressources disponibles en matière de compétences, pour les faire coïncider avec les ressources nécessaires à la mise en place du nouvel objectif de fonctionnement (par la formation, le recrutement, la promotion de salariés, l'organisation de la structure, l'articulation des différents outils de la construction des parcours, de la mobilité et de la formation). La GPEC doit également permettre aux salariés de renforcer leurs compétences en fonction des évolutions de leurs métiers, de faire reconnaître les compétences acquises, de favoriser leur employabilité dans et hors de l'entreprise et de clarifier en continu les postes et la place de chacun dans l'organisation.

Les entreprises convaincues qui ont franchi le pas de la démarche compétences sont souvent motivées par l'adoption d'une stratégie de différenciation par rapport aux concurrents, basée sur les compétences de leurs salariés. Ainsi pour faire face aux transformations de la filière textile, l'entreprise Fonlupt Productions (70 salariés), en Mayenne, a choisi de monter en gamme et en qualité donc de miser sur les compétences des opératrices. De même, pour se démarquer d'une concurrence importante, l'entreprise angevine Cailleau Pneus (66 salariés) a mis en œuvre une

démarche compétences visant à responsabiliser et faire progresser la polyvalence et les compétences techniques de ses salariés pour développer le service à la clientèle. Parfois la démarche compétences répond à des enjeux importants de ressources humaines dans un secteur. Ainsi deux démarches compétences sont consacrées aux services à la personne en Pays de la Loire. D'une part, l'URIOPSS, union régionale d'organismes privés sanitaires et sociaux non lucratifs, a utilisé sa position de tête de réseau pour entraîner les organismes dans une réflexion sur l'anticipation des départs en retraite, l'usure professionnelle ou les évolutions des métiers sanitaires et sociaux. D'autre part, la GPEC territoriale mise en place dans la région nantaise dans le domaine des services à la personne vise à améliorer l'attractivité de la profession, la professionnalisation (compétence, qualité du contenu et conditions d'exercice de l'emploi), et permettre la création d'emploi et la qualification des personnes.

Malheureusement, l'association systématique d'une politique de GPEC au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) des entreprises en difficulté a favorisé l'amalgame entre démarche compétences et difficultés économiques. Et l'utilisation de certains outils de la GPEC dans le cadre d'un PSE (entretien, bilan, VAE, formation, aide à la mobilité, etc.) a entretenu la confusion. Enfin, le manque d'information des salariés sur la stratégie de l'entreprise et sa réalité économique et financière renforce cet amalgame.

La GPEC est encore peu mise en œuvre par les entreprises. Selon l'étude G&A Links, réalisée pour le CESR en 2009, seules 14 % des entreprises interrogées ont mis en place un plan de GPEC, alors qu'elles sont 53 % à juger cette démarche comme importante ou très importante. Dans les deux tiers des cas, les chefs d'entreprise ne se sentent pas concernés, et ne pensent pas que cette démarche serait réalisable pour leur propre entreprise, notamment en raison de sa taille. Cette raison est largement subjective, puisque l'argument de la petite taille de l'entreprise est avancé dans 21 % des cas par des entreprises de 2 à 9 salariés et dans 19 % des cas par des entreprises de 50 à 249 salariés. En revanche, l'incapacité à appréhender la complexité du sujet est avancée dans près de deux cas



sur trois. La GPEC est en effet perçue comme un processus complexe, et les messages des acteurs institutionnels, qui informent avant tout sur le mécanisme du dispositif, ne sont pas en phase avec le vocabulaire et les préoccupations quotidiennes des entreprises, qui de ce fait ne se sentent pas concernées. Pourtant, les entreprises ayant réussi à accomplir cette démarche constatent que cette politique permet une meilleure gestion de la pyramide des âges (Fonlupt), une meilleure productivité de l'entreprise, une meilleure intégration des salariés et la fidélisation des personnels (CTTM), l'anticipation des départs à la retraite, l'évolution des postes et la transmission des savoirs (Cailleau Pneus). Cette remise à plat dans les organismes engagés dans la démarche par l'URIOPSS a permis de valoriser certains postes, de connaître les compétences développées par chacun, notamment par les nombreuses personnes qui dans les associations "font fonction", c'est-à-dire réalisent des tâches souvent dévolues aux grades supérieurs.

Trop souvent perçue comme théorique et peu applicable, la GPEC doit savoir s'adapter et prendre en compte les réalités du terrain. Le bagage méthodologique d'une telle démarche est important, mais il ne doit pas devenir une fin en soi. C'est à l'équipe pilote de s'adapter aux réalités des salariés et aux contraintes des directions pour que les outils mis en place ne deviennent pas des contraintes supplémentaires inutiles et fastidieuses. Au contraire, ces outils doivent être des aides dans leur travail quotidien. Par exemple, la répartition des tâches n'est parfois même pas clairement définie au sein d'une entreprise. La création d'un simple trombinoscope, de fiches de postes, d'outils modestes de communication interne est une des premières actions d'une démarche compétences. Elle peut ensuite entraîner l'entreprise vers une réflexion plus approfondie et l'utilisation d'outils opérationnels et pérennes - comme un référentiel métier, qui permet de rattacher chaque poste à un métier ou une base de données vivante, produisant des outils de suivi et de projection des ressources humaines. Ainsi, la démarche de l'URIOPSS a permis de mettre en place dans les organismes des fiches de postes, afin de savoir qui fait quoi réellement et de connaître le cheminement des responsabilités et le

processus véritable de prise en charge des personnes âgées. L'entreprise Cailleau Pneus s'est dotée de descriptifs de postes et a mis en place des entretiens annuels afin d'anticiper les besoins en ressources. Cette première approche peut ensuite progresser vers des outils plus élaborés. Ainsi l'entreprise s'est dotée d'outils pour une reconnaissance individuelle des compétences, et a construit un référentiel de compétences, de même que le Conseil Général de Loire-Atlantique qui a créé une base de données RH actualisée quotidiennement, des outils de suivi et de projection, allant jusqu'à créer un service "Emploi et compétences" au sein de la Direction des Ressources Humaines.

L'implication de la direction est bien entendu primordiale pour asseoir la crédibilité et le bien-fondé de la démarche, et favoriser son acceptation par l'ensemble des salariés. Mais la réussite globale d'une telle démarche nécessite également une forte implication de l'ensemble des acteurs : les responsables opérationnels, l'encadrement de proximité, les responsables du personnel, les salariés, les organisations syndicales lorsqu'elles sont présentes, voire les acteurs politiques et économiques quand il s'agit d'une GPEC à l'échelle d'un territoire. Le dialogue social et toute la communication qu'il suppose, sont donc indispensables tout au long de la démarche.

Il est également indispensable de démystifier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences auprès des chefs d'entreprises et des salariés, en leur proposant des solutions pragmatiques et des outils simples afin de les aider à anticiper de façon plus formalisée les enjeux liés aux compétences dans leur entreprise.

1.2.3 - ÉVALUER LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES SALARIÉS

L'Accord national interprofessionnel (ANI) signé en 2003 par les partenaires sociaux et relatif à l'accès à la formation des salariés tout au long de la vie crée des dispositifs pour permettre aux salariés de définir leurs besoins en compétences nécessaires à la construction ou à la sécurisation de leur parcours, en cohérence avec les besoins des entreprises et de l'économie.



L'entretien professionnel

Tout salarié, ayant au moins deux ans d'activité dans une même entreprise, doit bénéficier d'un entretien professionnel, dont l'objectif est de mettre en place des actions de formation dans son intérêt et celui de l'entreprise. L'entretien doit notamment aborder les moyens d'accès du salarié à l'information sur la formation et l'orientation, la détermination de ses objectifs de professionnalisation, les dispositifs de formation pouvant être mis en œuvre, les initiatives du salarié pour l'utilisation de son droit individuel à la formation (DIF)... Un document final doit fixer les conclusions de cet entretien.

Toutefois, l'atteinte réelle de ces objectifs demande du temps et des compétences spécifiques. Si l'entretien professionnel est un bon outil de gestion des ressources humaines permettant de connaître les compétences mobilisables dans l'organisation, il est vécu souvent comme une contrainte formelle par les chefs d'entreprise. De même, s'il peut permettre aux salariés de s'exprimer sur leur activité professionnelle, leurs motivations, leurs difficultés, et de connaître la stratégie de l'entreprise, il est souvent appréhendé comme un entretien d'évaluation. La co-existence de ces deux types d'entretien alimente en effet la confusion.

S'il est impossible de quantifier la pratique de l'entretien professionnel dont la responsabilité relève des entreprises, le témoignage des acteurs sur le terrain et dans les instances confirme cependant qu'il est encore sous-utilisé, au regard de son intérêt aussi bien pour les salariés que pour les entreprises

Tant pour les salariés que pour les chefs d'entreprise – notamment pour les TPE, un accompagnement ou des modules de formation seraient donc nécessaires pour mener l'entretien professionnel dans de bonnes conditions.

En ce qui concerne la fonction publique, certains ministères ont mis en place des entretiens professionnels en lieu et place de la notation, afin

"de mieux récompenser ceux qui s'investissent le plus dans leur travail". Ils portent sur les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs fixés l'année antérieure, les objectifs pour l'année à venir, la manière de servir, les acquis de l'expérience professionnelle, les besoins de formation et les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité. Là encore, cette ressemblance avec un entretien d'évaluation classique entretient la confusion entre les deux types d'entretien.

Les dispositifs d'évaluation des besoins en compétences de Pôle Emploi

L'Évaluation de compétences et de capacités professionnelles (ECCP), l'Évaluation en milieu de travail (EMT) et l'Évaluation en milieu de travail préalable au recrutement (EMTPR), proposées par Pôle Emploi, se basent sur des mises en situation professionnelles réelles ou simulées, afin de valider les compétences et capacités correspondant à un emploi ou un métier, ou les compétences transférables du demandeur d'emploi lui permettant d'envisager d'autres emplois ou métiers possibles. Les demandeurs d'emploi peuvent également découvrir dans des conditions réelles d'exercice la réalité d'un métier qu'ils envisagent.

Pôle Emploi active aussi une méthode connue sous les noms de plateforme de vocation, de méthode recrutement par simulation (MRS), ou de méthode des habiletés. On ne se base pas sur le diplôme du candidat ou sur son expérience professionnelle mais sur son potentiel personnel face à un poste spécifique, sachant que le manque de connaissance technique peut être complété par une formation. La plateforme de vocation utilise des exercices qui reproduisent par analogie les gestes, postures, et comportements liés à un poste de travail, les difficultés liées au métier et l'environnement de travail. Ces exercices permettent d'évaluer la capacité des candidats à s'adapter à des situations professionnelles.

Cette méthode relativement récente et qui tend à se développer est utilisée par Pôle emploi pour recruter dans les métiers suivants : employés libre service, hôtesse de caisse, ouvrier nettoyeur de locaux, magasinier préparateur de commandes, ouvrier du bâtiment, monteur-soudeur, télé



conseiller, télé vendeur, distributeurs de prospectus. Elle permet de lutter contre la sur-sélectivité du marché du travail et les discriminations à l'embauche et également de favoriser l'accès à l'emploi des personnes sans expérience ou issus d'autres secteurs professionnels.

1.3 - LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

1.3.1 - UN DÉFICIT DE CADRES

Les compétences spécifiques des cadres (expertise technique, conduite de projet, management, vision stratégique...) sont déterminantes pour la pérennité et le développement des entreprises. En 2003, le CESR faisait le constat d'un déficit régional de cadres important dans la population active ligérienne. Mais en 2008, l'APEC a remarqué que la proportion de cadres a progressé plus rapidement en Pays de la Loire qu'au niveau national, l'écart se réduisant désormais à deux points entre les deux moyennes (13 % contre 15 % au niveau national hors Ile-de-France). Parallèlement, entre 1999 et 2006, la part des diplômés de l'enseignement supérieur dans la population ligérienne a progressé de 4,3 points mais elle reste toujours inférieure à la moyenne nationale (18,5 % contre 22 %). Globalement, la situation s'est améliorée mais n'est pas encore satisfaisante.

La présence importante dans la région d'industries à faible taux d'encadrement explique en partie cette situation. Ainsi, le taux d'encadrement national de l'industrie agro-alimentaire (20 % des effectifs industriels de la région) est de 11 %, celui du secteur "métallurgie et travail des métaux" (10% des effectifs industriels de la région) oscille entre 10 % et 13 %. La répartition des recrutements de cadres en 2008 par secteurs montre bien cette prédominance. 30 % des cadres ligériens ont été embauchés par l'industrie en Pays de la Loire en 2008, contre 19 % en France. A l'inverse, le secteur de services et transports n'a attiré que 47 % des cadres en Pays de la Loire contre 64 % au niveau national.

Toutefois, le faible taux d'encadrement peut masquer une réalité plus nuancée. En effet, au sein des PME, nombreuses dans la région, une part

importante des activités d'encadrement est réalisée par des agents de maîtrise faisant fonction de cadres, ou directement par les chefs d'entreprises dans les petites entités sans que cela soit reconnu en termes de statut et de salaire. Par ailleurs, une part naissante de ces activités s'effectue par portage salarial, bien que cela soit encore trop peu développé.

La région est moins attractive que d'autres pour les cadres. Le flux migratoire, bien que positif, pour cette catégorie est huit fois plus faible en Pays de la Loire qu'en Bretagne ou en Rhône-Alpes. Parallèlement, de nombreux jeunes cadres formés en Pays de la Loire quittent la région pour trouver un emploi correspondant à leurs qualifications.

Les acteurs institutionnels et professionnels devraient s'impliquer dans la création de groupements d'employeurs qui permettraient d'offrir des postes de cadres partagés entre plusieurs PME-PMI, afin que les entreprises puissent avoir accès aux qualifications et aux compétences dont elles ont besoin pour leur gestion et leur croissance.

1.3.2 - DES SECTEURS EN TENSION MALGRÉ LA CRISE

L'analyse des résultats des dernières enquêtes BMO permet de repérer des constantes régionales et des métiers en tension durablement.

Ainsi, malgré la baisse sensible du nombre de projets de recrutements en 2009, le besoin d'ouvriers qualifiés dans l'industrie agroalimentaire est récurrent en Pays de la Loire et supérieur à la moyenne nationale, du fait de l'importance de ce secteur agroalimentaire dans la région. Malgré le faible nombre de projets de recrutement, certains profils sont néanmoins jugés difficiles à recruter : les professionnels des métiers de bouche, les maçons qualifiés et les ouvriers qualifiés de la mécanique. D'autres métiers sont depuis quelques années en situation de pénurie dans la région, comme les aides à domicile, les assistantes maternelles et les aides-soignants. Au niveau des cadres, les ingénieurs et cadres de l'informatique ainsi que les cadres commerciaux et technico-commerciaux sont très recherchés, comme les ingénieurs et cadres d'études et de recherche-développement.



Les besoins régionaux en profils cadres se rapprochent en cela des besoins nationaux. Enfin, les métiers liés à l'activité touristique concentrent tous les ans de fortes intentions d'embauche, de même que certains métiers du commerce. Parfois jugés difficiles, ces recrutements sont de plus très saisonniers et liés à l'activité touristique de la côte atlantique.

L'accès à la formation des salariés saisonniers pourrait être facilité par la création de groupements d'employeurs rapprochant des entreprises de différents secteurs d'activités dont les rythmes annuels sont décalés. Les salariés saisonniers pourraient ainsi accéder à un environnement social plus avantageux (comités d'entreprise, etc.).

1.3.3 - ANTICIPER LES CONSÉQUENCES DES DÉPARTS EN RETRAITE

Une prise de conscience générale face au retournement démographique

Les projections de la population active réalisées par l'INSEE envisagent une baisse de la population active à partir de 2008. Depuis 2003 en effet, la croissance du nombre d'actifs diminue chaque année, sous l'effet de la composition de la pyramide des âges, et depuis 2007 la population active diminue. Ainsi, à partir de 2009, l'apport d'actifs dû aux migrations résidentielles et au taux d'activité de la population ne compensera plus la sortie de la vie active des baby-boomers (qui provoque depuis 2008 une diminution du nombre d'actifs). Cette décroissance s'accélérerait entre 2015 et 2030, pour une population active en 2030 inférieure de 3 % à celle de 1999.

L'augmentation du taux d'activité des 55-59 ans, afin de l'aligner sur le taux d'activité des 50-55 ans aurait un impact tout à fait significatif sur la projection du nombre d'actifs. Les politiques et actions destinées à accompagner les seniors à se maintenir dans l'emploi (accès à la formation continue, organisation du travail, conditions de travail, mobilité interne...) sont donc stratégiques.

C'est pourquoi la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009

(daté du 17 décembre 2008) prévoit que les entreprises de plus de 50 salariés devront au 1^{er} janvier 2010 avoir conclu un accord ou établi un plan d'action en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors. A cette fin, elles doivent choisir d'agir dans trois domaines parmi les six proposés : le recrutement de salariés âgés, l'anticipation des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques de pénibilité, le développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et la préparation de la transition entre activité et retraite et enfin la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

L'activité des plus de 50 ans en Pays de la Loire

Si le taux d'emploi global des 15-64 ans en Pays de la Loire est le plus fort de France, en revanche, les Pays de la Loire ne sont que la 12^e région française en ce qui concerne le taux d'emploi des 55-64 ans (35 % en 2004, contre 37 % au niveau national, et 41 % au niveau européen, alors que l'objectif européen est de 50 % d'ici 2010).

Les Pays de la Loire se distinguent par des retraits d'activité plus précoces :

Taux d'activité	à 55 ans	à 57 ans	à 59 ans
Pays de la Loire	76,4%	60,5%	35,7%
France	75,8%	63,6%	42,2%

Entre 50 et 54 ans, le taux d'activité ligérien (85,2 %) est supérieur de 2 points à la moyenne nationale. Mais les sorties d'activité s'accroissent à partir de 55 ans, le taux d'activité des 55-59 ans tombant à 59 % (dont 7 % sont au chômage) contre 62 % au niveau national. L'emploi ligérien, plus industriel et moins qualifié, est plus concerné par les dispositifs de préretraite. Cette réalité est aggravée par le fait que les Pays de la Loire figurent parmi les quatre régions françaises qui comptent le plus de bénéficiaires de l'allocation de préretraite de cessation d'activité anticipée pour les travailleurs de l'amiante.



Sensibiliser les entreprises pour qu'elles anticipent la perte des compétences due aux départs en retraite

Dans les entreprises, les seniors détiennent souvent un capital de compétences, des savoir-faire, des tours de main, fruits d'une longue expérience, et qui participent de façon importante à la performance de l'entreprise. Pour que les départs en retraites ne fragilisent pas les entreprises concernées, elles doivent rapidement prendre la mesure de l'enjeu et considérer les actions à mettre en œuvre afin de ne pas subir la perte de compétences parfois stratégiques. Dans les Pays de la Loire, de nombreux acteurs se mobilisent déjà pour les accompagner.

Ainsi, le programme Tran'savoir, réalisé par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) interprofessionnels OPCALIA et AGEFOS – PME, s'était donné comme objectif de sensibiliser les entreprises adhérentes à la réalité de leur pyramide des âges et à la perte de compétences due à de prochains départs en retraite. Un outil logiciel simple, accessible en ligne depuis le site des OPCA, a permis aux conseillers des deux OPCA de produire rapidement six graphiques pertinents concernant la gestion des âges dans l'entreprise, ainsi que les indicateurs correspondants. Les croisements par catégorie socioprofessionnelle, par niveau de formation, permettaient des comparaisons avec la pyramide globale de l'entreprise, afin de lui faire prendre conscience de certaines réalités : par exemple, l'envoi de quatre ouvriers de plus de cinquante ans en formation peut être très faible si les plus de cinquante ans représentent 75 % des effectifs de l'entreprise! Le programme Tran'savoir (400 000 € financés par OPCALIA, AGEFOS – PME et l'abondement des FSE), a concerné 250 entreprises, à raison de trois salariés par entreprise. Il s'est poursuivi au niveau national par le programme Fifti d'OPCALIA.

La GPEC, présentée dans le paragraphe 1.2.2, permet également de mettre l'accent sur la gestion des âges. Mise en œuvre et poursuivie dans la durée, elle doit procurer la visibilité nécessaire pour une gestion des ressources humaines à la fois dynamique et à long terme.

Enfin, organiser le transfert de compétences entre les générations de salariés permet de capitaliser l'expérience des seniors avant leur départ en retraite. Ainsi, la société nantaise In Situ regroupe de jeunes ingénieurs en hydraulique formés aux nouvelles techniques et des seniors ayant une grande expérience professionnelle, mais au chômage ou en perte de vitesse dans leur carrière professionnelle. In Situ leur apporte des missions de prestation dans l'expertise hydraulique appliquée à des secteurs très divers, et favorise la transmission de savoir-faire. Dans le même esprit, le Conseil Général de Loire-Atlantique a créé une cellule constituée de cadres RH en fin de carrière qui accompagnent et conseillent au quotidien les délégations RH territorialisées.

1.4 - DES PUBLICS QUI NE MAÎTRISENT PAS LES COMPÉTENCES ET SAVOIRS DE BASE NÉCESSAIRES POUR POUVOIR S'INSÉRER OU SE RECONVERTIR

1.4.1 - L'ILLETTRISME

L'illettrisme définit la situation des personnes qui ont été scolarisées et qui n'ont pas acquis une maîtrise suffisante des compétences de base pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Cette situation diffère de l'analphabétisme, qui concerne les personnes qui n'ont jamais été scolarisées, et ne concerne pas non plus les nouveaux arrivants en France qui apprennent le Français langue étrangère (FLE). Pour chacune de ces situations, l'accompagnement sera très différent.

L'enquête "Information vie quotidienne" réalisée par l'INSEE, et son extension régionale a permis d'obtenir en 2007 une photographie précise de la situation de l'illettrisme en Pays de la Loire. 9 % de la population âgée de 18 à 65 ans résidant en Pays de la Loire et ayant été scolarisée en France sont en situation d'illettrisme, ce qui correspond à la moyenne nationale. Plus de la moitié des personnes en situation d'illettrisme ont plus de 45 ans, et la proportion de personnes en situation d'illettrisme est plus forte pour les hommes que pour les femmes (12 % des hommes sont en situation d'illettrisme contre 7 % des femmes). Enfin, au moment



de l'enquête, 60 % des personnes en situation d'illettrisme occupaient un emploi et 12 % d'entre elles étaient au chômage. En période de crise, ces salariés sont parmi les plus fragiles et méritent donc une attention toute particulière. Mais il est difficile d'identifier les salariés dans cette situation. Ils développent en effet des stratégies de contournement pour cacher leurs lacunes en lecture, écriture ou calcul simple, qui se révéleront souvent à l'occasion de changements d'organisation. La prise en charge des personnes n'étant pas automatique, il est difficile d'intervenir et de lutter de façon systématique contre le "scandale" de l'illettrisme. Les actions encore éparées doivent être mises en cohérence, territorialisées et menées par des accompagnants formés spécifiquement.

Enfin, l'accompagnement à la scolarité est un bon outil de prévention notamment de l'illettrisme. En ce domaine, une large place est faite aux initiatives locales et il n'existe pas de modèle unique, même si la Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité rédigée en 2001 par le Ministère de l'Education nationale clarifie les objectifs et le cadre des actions : soutien scolaire, travail éducatif réalisé par les associations... La rentrée 2008 a vu la mise en place du plan "Darcos" d'accompagnement scolaire effectué dans l'établissement par les enseignants, à l'école primaire et au collège. Ces mesures nationales ne sont pas encore articulées avec les nombreuses initiatives qui s'étaient mises en place sur chaque territoire, initiatives dont on ne connaît pas encore la pérennité. Cependant, la nécessité demeure d'adapter l'accompagnement aux besoins et à la situation des élèves et d'accorder par exemple plus de temps et de moyens aux publics fragilisés et aux enfants qui ont le plus de difficultés dans les apprentissages fondamentaux. Au-delà de l'accompagnement des enfants, il faut également aider les familles à suivre la scolarité de leurs enfants.

Afin de soutenir l'accompagnement scolaire, les Départements et la Région devraient apporter un soutien financier aux associations mettant en œuvre des actions d'accompagnement scolaire en complémentarité des mesures nationales. Ces actions doivent s'inscrire dans le cadre de la Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité signée en 2001,

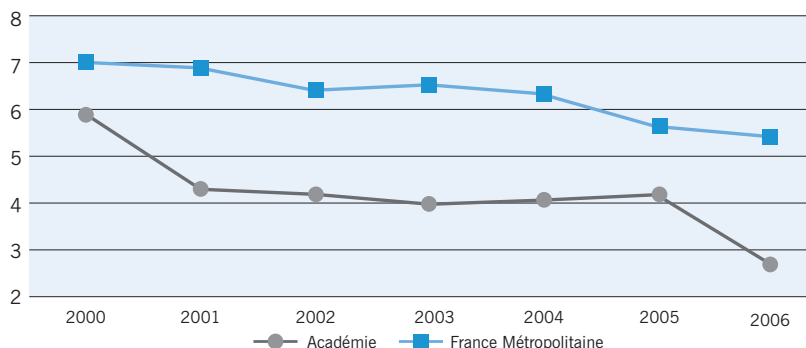
c'est-à-dire responsabiliser les familles et prendre en compte le projet de l'établissement. Ces soutiens financiers permettraient principalement de mettre en œuvre des actions de formation pour les accompagnateurs scolaires.

1.4.2 - LES JEUNES SORTIS DU SYSTÈME SCOLAIRE SANS QUALIFICATION

La proportion de personnes sans diplômes ou titulaires du seul certificat d'études est équivalente à la proportion nationale (32 %). Les personnes disposant au plus d'un CAP ou d'un BEP représentent 28 % de la population, contre 24 % en France métropolitaine (proportion dans la population des personnes de 14 ans et plus ayant terminé leurs études à l'année considérée). Cette situation s'explique par la place importante qu'occupe l'apprentissage de niveau V dans la région.

Par ailleurs, 30 % des 15-19 ans ayant arrêté leurs études sont sans diplôme dans la région, contre 38 % en France métropolitaine. L'Académie de Nantes connaît en effet une faible proportion de sorties sans qualification (2,7 % contre 4,4 % en métropole), grâce notamment à la diversité des systèmes de formation initiale (public, privé, apprentissage, agriculture) et aux travaux de la Mission générale d'insertion (MGI) pour l'Enseignement public et de la Mission d'insertion des jeunes de l'enseignement catholique (MIJEC) pour l'Enseignement privé.

Taux de sortants sans qualification





Il ne faut pourtant pas considérer que tous les jeunes sortis du système scolaire sans qualification sont en situation de grande difficulté. Cependant, même si la situation des Pays de la Loire figure parmi les moins problématiques de France, il n'en reste pas moins qu'un grand nombre de ces jeunes va connaître des difficultés majeures d'insertion. Il est indispensable de maîtriser le socle commun de connaissances et de compétences pour accomplir avec succès sa scolarité, poursuivre sa formation, construire son avenir personnel et professionnel et réussir sa vie en société.

Les acteurs publics doivent poursuivre leur soutien aux programmes qui accompagnent efficacement les jeunes cumulant difficultés scolaires, sociales, voire médicales, comme par exemple les missions locales. Ils doivent également sensibiliser les employeurs sur l'importance de continuer, malgré la crise, à accueillir ces jeunes dans le cadre de parcours d'alternance de re-motivation, de formation ou de qualification

2 - Informer et conseiller sur le développement des compétences

2.1 - AIDER A ENTRER DANS LE SYSTÈME

2.1.1 - LA TRÈS GRANDE DIFFICULTÉ D'ACCÈS AU SYSTÈME DE LA FORMATION

Les salariés en entreprise rencontrent souvent de nombreuses difficultés pour identifier les interlocuteurs et les structures du domaine de la formation. Ils connaissent mal les outils et les financements dont ils pourraient bénéficier pour envisager une évolution professionnelle, en dehors de ce que peut leur proposer leur propre entreprise. En effet, ils ne disposent pas du même accompagnement que les demandeurs d'emploi ou les personnes en insertion. Si les dispositifs sont globalement bien connus des cadres et niveaux supérieurs, ils bénéficient très peu aux ouvriers et aux employés.

De leur côté, les chefs d'entreprise ne sont pas plus familiarisés avec les lois, réglementations et outils concernant les ressources humaines et la gestion des compétences. Ainsi, dans les Pays de la Loire, selon l'étude G&A Links réalisée pour le CESR, seuls 50 % des chefs d'entreprise qui jugent le besoin de formation et de gestion des compétences comme très important, connaissent un dispositif susceptible de leur être proposé. Et encore y recourent-ils très rarement : selon cette même étude, seules 12 % des entreprises qui jugent le besoin très important sollicitent leur syndicat ou branche professionnelle pour les accompagner dans la formation des salariés et des dirigeants. L'existence de nombreux acteurs différents ne facilite pas la lisibilité de l'ensemble. Toutefois, ce sont les branches et syndicats professionnels qui sont le plus cités pour l'accompagnement des entreprises lors d'une démarche de développement des compétences. Ils agissent comme des "guichets d'entrée" vers l'univers de la formation, ce qui expliquerait que les entreprises semblent si peu connaître le détail des dispositifs existants.

En fonction de leur statut et des problèmes spécifiques de formation que peuvent rencontrer les individus, les partenaires sociaux et l'État ont créé et mis en place différents dispositifs : les formations en alternance, le congé individuel de formation et plus récemment, les contrats et périodes de professionnalisation ainsi que le droit individuel à la formation... En d'autres termes, différents financeurs peuvent être mis à contribution, tout dépend du statut de la personne et du contexte dans lequel est réalisée la formation.

Ces éléments attestent de la nécessité d'informer les publics et les entreprises sur la multiplicité des dispositifs et des financements auxquels ils peuvent prétendre. Les instances représentatives du personnel (IRP) sont chargées dans les entreprises de relayer l'information sur les dispositifs de formation professionnelle. Mais le tissu régional d'entreprises est constitué de nombreuses TPE et PME qui très souvent ne disposent pas d'IRP, ce qui réduit d'autant l'information des salariés dans le domaine de la formation.



C'est pour décroiser les réseaux d'information et d'orientation sur la formation et l'emploi liés aux statuts et à l'âge de la personne que la Région et l'Etat ont mis en place différents dispositifs : le site meformer.org, le réseau de conseillers en validation des acquis de l'expérience, la plateforme d'information téléphonique "Région formation" mise en place depuis fin 2006. L'évaluation de ces dispositifs montre une réelle progression de leur utilisation. Ainsi, le nombre de consultations du site meformer.org est passé de 16 000 visites en 2005 à 43 900 visites en 2008. La plateforme téléphonique a reçu 5410 appels sur les sept premiers mois de l'année 2009. Cependant, si ces outils font la démonstration de leur utilité, leur utilisation rapportée à la population active (environ 1 600 000 actifs en 2006) reste faible, alors que ce sont des outils ouverts au grand public et qui sont aussi utilisés par des prestataires. Le dispositif d'accès à la VAE est lui aussi très nettement sous-utilisé.

Les outils d'information et de conseil éprouvés méritent d'être montrés en exemple et faire l'objet d'une publicité régionale massive. Par ailleurs, il serait intéressant de créer des passerelles entre meformer.org et les sites des structures qui conventionnent avec la Région et l'Etat en matière de formation. De cette façon, l'objectif de 130 000 visiteurs en 2011 et de 400 000 en 2015 sur le site meformer.org, qui correspond aux tendances de fréquentation observées ces dernières années, pourrait être visé.

2.1.2 - DE NOMBREUX INTERLOCUTEURS "UNIQUES" EN RÉGION

Conscientes de la complexité du système, de nombreuses structures s'organisent pour simplifier l'accès aux financements, aux dispositifs et aux formations, et se positionnent comme "l'interlocuteur unique" des actifs ou des entreprises, comme la porte d'entrée vers le système complexe de l'emploi et de la formation.

Ainsi Pôle Emploi – l'acteur de l'Etat en région – se positionne désormais sur toute la chaîne de l'emploi et de la formation, puisque son objectif est d'accompagner l'ensemble des actifs, qu'ils soient en recherche d'emploi ou en poste. Il souhaite également élargir son rôle d'assembleur des

politiques de l'emploi. A cet effet, il contractualise avec les divers réseaux et structures spécialisés dans l'accueil et l'accompagnement (Missions locales, groupements d'employeurs, collectivités territoriales, organismes de formation...), afin de toucher tous les types de publics. Il se veut également l'interlocuteur des entreprises dans leur problématique de recrutement.

L'orientation et la méthodologie nationale de Pôle Emploi télescope la politique territoriale adaptée aux spécificités des bassins d'emploi et mise en place par de multiples structures.

Par exemple, sur le territoire de Nantes Métropole, ces mêmes missions sont assumées de façon quasiment identique par la Maison de l'Emploi de Nantes qui souhaite "offrir dans un même lieu l'ensemble des services aux demandeurs d'emploi, aux salariés, aux entreprises, aux créateurs, et donc fédérer l'action des partenaires publics et privés en faveur de l'emploi". Elle dispose ainsi d'un siège central et de sept espaces de proximité qui proposent de nombreux services : accueil et libre accès à l'information, conseils (entretiens avec des professionnels, ateliers thématiques), accompagnement aux démarches, présentation des métiers et des emplois disponibles et en développement sur le territoire de Nantes Métropole, rencontres avec les entreprises dans des perspectives d'information et de pré-recrutement.

Rappelons toutefois que les Maisons de l'Emploi sont à géométrie variable et que leur mission (fédérer les acteurs publics et privés concernés par l'emploi sur un territoire donné) ainsi que leur cahier des charges national laissent une grande marge d'interprétation sur les services à offrir. Ainsi, la Maison de l'Emploi d'Angers est une structure légère, qui ne reçoit pas les demandeurs d'emploi en direct, mais se positionne avant tout comme l'animateur de l'ensemble des acteurs locaux en matière d'emploi.

D'autres structures souhaitent également devenir cet accompagnateur unique et global, comme par exemple le Point Relais Emploi Entreprises



Salariés (PREES) d'Ancenis. Mis en place par le Comité de bassin d'emploi d'Ancenis en 2008, il vise principalement les PME et TPE qui pour la plupart n'ont pas de direction des ressources humaines, ainsi que les salariés travaillant dans ces entreprises. Cette plateforme d'information et d'animation mutualise l'offre de conseil des différentes organisations (experts-comptables, organisations syndicales, Inspection du travail, Chambres consulaires, OPCA...) et propose aux entreprises et aux salariés des conseils en matière de ressources humaines : recrutement, accueil et intégration des salariés, gestion des ressources humaines, formation, évolutions juridiques et sociales de l'entreprise.

Initialement voués à la collecte des fonds de la formation, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) veulent évoluer vers le conseil aux entreprises en matière de politique de ressources humaines et de gestion des compétences. Eux aussi souhaitent devenir l'interlocuteur unique des entreprises, capable de leur conseiller une stratégie de formation et de les accompagner jusqu'au financement du projet. Mais tous les OPCA de branches n'ont pas un volume suffisant de collecte de fonds pour créer des antennes territoriales. Seuls les OPCA interprofessionnels régionaux, AGEFOS-PME et OPCALIA des Pays de la Loire, ainsi que les OPCA du Bâtiment et de la métallurgie ont une véritable stratégie d'implantation départementale.

Enfin, de nombreux cabinets de conseil proposent aux entreprises de les accompagner dans leur réflexion en matière de Ressources Humaines, en rassemblant les prestations et dispositifs existants, voire en les assurant eux-mêmes (formation, bilan de compétence, accompagnement VAE, orientation ou réorientation...), afin de présenter aux entreprises une solution "clé en main".

L'existence de ces différentes "portes d'entrée" montre que de nombreuses organisations ont compris et pris en compte le besoin de simplification exprimé par les salariés et les chefs d'entreprise. Ces développements garantissent que les solutions trouvées correspondent bien aux spécificités

de chaque territoire. L'important est que le salarié ou le chef d'entreprise soit guidé jusqu'à l'information cherchée quel que soit l'organisme auquel il s'adresse.

2.1.3 - DES EXEMPLES DE COORDINATION ENTRE LES ACTEURS PUBLICS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

Il est habituel, en matière d'emploi et de formation, de souligner le manque de coordination et de concertation des acteurs, les actions redondantes et sans cohérence. Il est vrai que les exemples ne manquent pas. Ainsi, la concurrence à laquelle se livrent les acteurs publics freine la mise en place d'une GPEC territoriale pilotée par la Maison de l'Emploi d'Angers. Autre exemple : l'Etat souhaite mettre en place un guide régional d'aide à l'évolution professionnelle, qui recenserait toutes les ressources existantes en la matière (sites internet, lieux d'information et de conseil, centres de bilan...), alors que la Région a en projet la constitution d'un réseau régional regroupant les acteurs du conseil en évolution professionnelle.

Cependant, conscients de leur interdépendance et de la nécessité de travailler ensemble, ces mêmes acteurs mettent aussi en place des projets autour de diagnostics partagés, s'obligeant ainsi à se coordonner. Par exemple, l'Offre de formation territorialisée (OFT), pilotée par la Région, s'effectue sur 18 zones d'emploi – formation (ZEF) au sein de comités de pilotage territoriaux. Ces lieux de concertation permettent à la Région de proposer des programmes d'actions de formation en cohérence avec les besoins de l'économie locale. Les comités réunissent l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation, les acteurs sociaux et économiques : le réseau des Missions Locales/PAIO, Pôle Emploi, les Centres d'information et d'orientation (CIO), la Mission générale d'insertion (MGI), les plateformes d'accompagnement vers l'emploi (PAE), les chambres consulaires, les branches professionnelles, les élus des intercommunalités, les partenaires sociaux, et l'AGEFIPH. Les organismes privés demandent eux-aussi à entrer dans ces lieux de concertation.



Pour mieux organiser l'ensemble des partenariats qu'il conclut, Pôle Emploi a créé une Direction de soutien aux opérations. Celle-ci est chargée de suivre l'ensemble des conventions signées avec les partenaires institutionnels (pouvoirs publics, collectivités territoriales, Maisons de l'Emploi, Unedic, chambres consulaires...), ainsi que les contrats de service conclus avec des cotraitants ou sous-traitants (les missions locales pour l'accompagnement des jeunes, l'APEC pour celui des cadres, Cap emploi pour celui des travailleurs handicapés, l'APCE pour les créateurs et repreneurs d'entreprises, ou des opérateurs privés de placement).

Les acteurs du champ de l'emploi et de la formation sont habitués désormais à travailler ensemble et à partager leurs diagnostics pour une action concertée. On peut néanmoins regretter que la frontière des compétences de chacun ne soit pas plus claire. La loi d'octobre 2009 relative à l'Orientation et à la Formation professionnelle tout au long de la vie n'apporte pas les éclaircissements attendus sur ce point.

2.2 - SENSIBILISER ET INFORMER LES CHEFS D'ENTREPRISE

2.2.1 - LA DIFFICILE APPROPRIATION DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À LEUR DÉVELOPPEMENT

Selon l'étude G&A Links, dans les Pays de la Loire, la formation des dirigeants et des salariés est considérée comme importante par 71 % des chefs d'entreprise interrogés. La capitalisation et la valorisation des savoir-faire sont jugées très importantes ou importantes par plus des deux tiers des entreprises interrogées. Ces préoccupations sont confirmées par l'étude Perspectives et Compétences réalisée en 2008 par la Chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) des Pays de la Loire, dans laquelle 77 % des chefs d'entreprise interrogés considèrent le volet "ressources humaines" comme vital, primordial ou important.

Si le besoin est réel et reconnu, la mise en œuvre est en revanche plus délicate, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME).

Faute de ressources dédiées à la gestion des ressources humaines, les entreprises, et particulièrement les PME, ne savent souvent pas comment s'y prendre. En effet, 86 % des entreprises interrogées lors de l'enquête Perspectives et Compétences ne disposent pas de service Ressources humaines structuré. Parce qu'il considère souvent qu'il s'agit d'un élément stratégique, le responsable de l'établissement assure lui-même la gestion des ressources humaines dans 31 % des cas. Sinon, elles relèvent du comptable dans 24 % des établissements, du groupe ou de l'entreprise "mère" dans 16 % des cas et d' "autres" dans 19 % des cas.

Le manque d'expertise sur cette question à la fois stratégique et de plus en plus technique conduit parfois les PME à commettre des erreurs qui peuvent se révéler coûteuses ou même dramatiques pour l'avenir de l'entreprise, comme des erreurs de recrutement suite à des descriptifs de postes trop imprécis. Par ailleurs, le développement des compétences est un moyen de fidéliser des salariés qui aujourd'hui ne cherchent plus autant qu'avant à s'épanouir uniquement au sein de l'entreprise. Au-delà de la rémunération, les salariés attendent de l'entreprise qu'elle donne du sens à leur travail et les fasse évoluer. Or, par méconnaissance ou manque de pratique, les PME n'utilisent pas certains outils de veille des compétences internes ou d'évolution des salariés comme l'entretien professionnel ou le bilan de compétences. Faute de pouvoir faire évoluer les salariés au sein d'une petite structure, ces outils sont considérés comme des éléments perturbateurs, qui risquent de bousculer un statu quo et de générer des attentes puis des frustrations.

2.2.2 - DES INITIATIVES POUR MIEUX INFORMER LES CHEFS D'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

La législation touchant aux ressources humaines (RH) est complexe et évolue rapidement. Les chefs d'entreprise sont mal informés des lois, règlementations et outils, tandis que leur responsabilité dans le domaine des ressources humaines est importante. Ils ont donc plus que jamais besoin d'un appui important en la matière.



Toutefois, l'enquête menée par l'institut G&A Links montre que les entreprises recourent à un conseil externe pour la GPEC dans un cas sur deux seulement. La mise en place est largement faite en interne au travers d'outils de formation interne, de travail sur les fiches de poste et les organigrammes prévisionnels, d'entretiens individuels, d'outils de normalisation ISO, de progiciels. Mais au-delà de ces pratiques, un accompagnement régulier de conseillers de proximité serait nécessaire, qu'il relève des organisations professionnelles ou des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Les branches professionnelles ou les représentations patronales proposent à leurs adhérents de plus en plus de formations ou d'accompagnement en matière de RH, à l'instar de la CAPEB qui offre aux entreprises artisanales des prestations de conseil ou des outils comme le référentiel de compétences et l'aide à l'entretien individuel. C'est aussi pour répondre à ce besoin que le PREEES d'Ancenis a construit pour les TPE-PME une plateforme d'information et de conseils touchant le recrutement, l'accueil et l'intégration des salariés, la gestion des ressources humaines, la formation, les évolutions juridiques et sociales de l'entreprise. De même, en Loire-Atlantique, le Conseil Général a mis en place en 2007 avec la CCI de Nantes – Saint Nazaire et la Chambre des métiers et de l'artisanat de Loire-Atlantique le dispositif RH+ qui s'adresse aux chefs de petites entreprises. Ce dispositif propose un diagnostic, la définition des enjeux majeurs de l'entreprise en matière de RH et peut conseiller à recruter, motiver et fidéliser les collaborateurs.

La DRTEFP des Pays de la Loire, avec l'accompagnement méthodologique de l'ARACT (l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), participe à des expérimentations collectives auprès de secteurs encore peu expérimentés en matière de GPEC (secteur sanitaire, social et médico-social avec l'URIOPSS, artisanat...). En collaboration avec les organisations professionnelles et interprofessionnelles, la DRTEFP doit faire savoir que la prise en charge d'une partie des coûts de conseil et d'accompagnement s'adresse aussi aux TPE-PME engagées dans une démarche individuelle.

Tous ces dispositifs de soutien aux entreprises peuvent aussi être l'occasion d'identifier la personne clé de l'entreprise en matière de ressources humaines (dirigeant, comptable...) et par elle de diffuser les outils.

Les chefs d'entreprise disposent ainsi de différents moyens d'information et de sensibilisation aux problématiques de ressources humaines et de démarche compétences. Mais faute d'acculturation et confrontés à de nombreuses pressions économiques, ils ne s'en saisissent pas suffisamment. Les organismes professionnels (chambres consulaires, branches...) doivent poursuivre les démarches d'accompagnement engagées en direction des PME et leur apporter davantage d'accompagnement technique et administratif. Les réseaux de créateurs d'entreprises, très présents lors de la construction du projet, peuvent notamment aider le chef d'entreprise à intégrer très tôt cette dimension humaine. Par ailleurs, la contractualisation avec les acteurs politiques mérite d'être renforcée car elle permet une approche territoriale.

2.3 - CONSEILLER LES ACTIFS EN EMPLOI OU EN RECHERCHE D'EMPLOI

Le paysage de l'information et de l'orientation professionnelle va être soumis à une profonde réorganisation. En effet, la loi votée en octobre 2009 ne concerne pas seulement les questions de formation mais englobe la notion d'orientation tout au long de la vie. L'objectif affiché est de mettre en place une politique nationale d'information et d'orientation scolaire et professionnelle, notamment dans le cadre d'un "droit à l'orientation" ouvert à toutes les personnes souhaitant s'informer, se faire conseiller et accompagner. Les attentes sont fortes mais la construction de ce nouveau système sera difficile tant elle percutera le fonctionnement actuel de toutes les structures prenant en charge cette question. De nouveau la question de la ligne de partage entre l'action de l'Etat et celle de la Région va se poser.



2.3.1 - LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

A un moment de leur parcours professionnel, les salariés peuvent avoir besoin qu'une personne extérieure à l'entreprise les écoute, décrypte leurs besoins, les aide à formaliser et construire leur projet d'évolution, puis à identifier les bons interlocuteurs (financeurs, organismes de formation, institutions). Le Conseil en évolution professionnelle permet à l'individu d'avoir accès à une ou plusieurs prestations de service visant à analyser sa demande et ses attentes, à établir avec lui un diagnostic de sa situation au regard notamment des possibilités du marché de l'emploi, à élaborer ou consolider son projet professionnel et enfin à bâtir et mettre en œuvre un plan d'actions. Le Conseil en évolution professionnelle concerne le parcours professionnel de l'individu et ses différentes étapes : validation d'acquis, formation, réorientation, recherche d'emploi... et doit répondre aux besoins en matière d'information, d'orientation et d'accompagnement des individus.

Certes, des initiatives existent ici ou là. Ainsi le Fongecif, le Pôle Emploi, la Maison de l'Emploi de Nantes proposent ce type de prestations. Des associations répondent également à ce besoin. C'est le cas de l'AFOCAL, qui propose aux parents ayant cessé leur activité professionnelle (souvent des mères de famille) de les accompagner sur la base de l'analyse de douze compétences générales et transférables à de nombreux emplois. L'objectif est de leur faire reprendre confiance dans leurs compétences.

Il ressort d'une étude réalisée en 2009 par le Fongecif pour le compte de la Région des Pays de la Loire que l'offre en matière de conseil en évolution professionnelle est encore peu structurée et difficilement accessible aux personnes, principalement aux salariés en entreprises, qui ne relèvent d'aucun dispositif.

La Région a le projet de favoriser l'émergence d'un réseau d'appui à l'évolution professionnelle. Cet objectif s'inscrit dans la suite logique de la modularisation des formations généralisée en 2009 dans la région, qui nécessite d'accompagner les actifs dans leur réflexion et dans la construction

de leur parcours. Une prestation de conseil en évolution professionnelle, dispensée par des organismes agréés par la Région, aiderait les salariés à formaliser leur projet de changement dans leur parcours professionnel, à poser un diagnostic, à construire un plan d'action et à accomplir des démarches parfois complexes, comme la recherche de formations ou de financements. La volonté de la Région n'est pas de créer de nouvelles prestations, mais de mettre en cohérence des prestations déjà existantes afin de répondre aux besoins des salariés et de faciliter leur orientation. Une expérimentation territoriale va être mise en oeuvre en janvier 2010, sur la base de quatre critères souhaités par la Région : l'accessibilité, la lisibilité, la qualité et la confidentialité. Ce dispositif sera à la disposition des salariés qui seront libres par ailleurs de s'adresser à l'opérateur de leur choix.

Que chaque salarié puisse s'élever d'un niveau de qualification dans sa carrière professionnelle : c'est l'ambition actée par la nouvelle loi. Un dispositif comme celui du conseil en évolution professionnelle ne peut qu'aider les salariés à franchir le pas et à s'engager dans un cursus de formation ou dans une démarche de validation des acquis de son expérience. Au regard de l'intérêt pour les salariés de ce dispositif innovant, il est nécessaire que les conditions de l'expérimentation permettent après évaluation de généraliser le dispositif à partir d'un cahier des charges très précis sur la professionnalisation des prestataires.

2.3.2 - L'ACCOMPAGNEMENT DE PUBLICS SPÉCIFIQUES

Certains publics à un moment clé de leur parcours professionnel ou en situation précaire, nécessitent des mesures d'accompagnement spécifiques. C'est le cas des seniors, des jeunes et des intérimaires.

Accompagner les seniors

Si l'on est aujourd'hui senior à 45 ans, la route est encore longue jusqu'à la retraite ! Après 20 ou 25 ans de carrière, les salariés peuvent souhaiter bouger, évoluer professionnellement, en tout cas faire le point. Il faut donc créer les conditions adéquates pour maintenir les seniors dans l'emploi de la meilleure façon possible.



Les salariés doivent pouvoir trouver un accompagnement adapté et des outils pour faire le point sur leur parcours, avant de pouvoir envisager une quelconque réorientation ou formation. Les entreprises également ont besoin d'être guidées, d'autant plus que la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 les oblige à promouvoir des dispositifs d'accompagnement des salariés dans leur seconde partie de carrière. Par exemple, le programme Fifti mis en place par OPCALIA dans la continuité du programme Tran'savoir, propose différents outils afin d'aider les entreprises et les salariés à gérer les secondes parties de carrière : des fiches d'information, des kits pédagogiques "bilan de compétences" et "démarche compétences", une aide à la mobilité interne, la construction en ligne de la pyramide des âges de l'entreprise ou encore un accompagnement à la mise en place du tutorat... D'une part, après vingt ans d'activité professionnelle, et en tout état de cause à ses 45 ans, tout salarié peut bénéficier d'un bilan de compétences et d'une priorité d'accès à une VAE. Enfin, l'entretien de deuxième partie de carrière doit permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle et de faire le point sur ses compétences, ses besoins en formation, sa situation professionnelle et ses motivations, au regard de l'évolution des métiers et des possibilités d'emploi dans l'entreprise. Il doit aussi être l'occasion de faire le point sur un éventuel aménagement des conditions d'emploi (aménagement de poste, des horaires, tutorat...) et sur l'évolution des rémunérations.

Le maintien des salariés de plus de 45 ans dans l'emploi nécessite par ailleurs de prévenir l'usure professionnelle. Les efforts physiques, les gestes répétitifs, les postures inadaptées ou les situations stressantes que peuvent subir l'ensemble des salariés sont en effet encore plus pénalisants pour les seniors, surtout s'ils y sont exposés depuis longtemps. En outre, la pénibilité relève de contraintes objectives mais aussi du ressenti des salariés, et celui des seniors est parfois différent de celui des plus jeunes. Par exemple, les cadres expérimentés habitués à travailler en réseau souffrent plus de l'éloignement des centres décisionnels que leurs collègues moins âgés. Une fois identifiées par l'entreprise, les situations de travail les plus pénibles doivent être modifiées, par exemple en aménageant les conditions

physiques de travail, son organisation, son temps ou sa répartition. La mobilité interne et l'organisation de parcours professionnels peuvent aussi permettre de limiter l'exposition des seniors, voire de l'ensemble des salariés, aux mêmes situations pénibles pendant des périodes trop longues. En effet, le bénéfice de ces actions, en faveur des salariés les plus âgés, peut profiter à tous et donc prévenir l'usure professionnelle des autres salariés. L'ANACT et sa déclinaison régionale l'ARACT Pays de la Loire jouent un rôle important d'information et d'accompagnement des entreprises dans cette démarche. Elle travaille également à long terme, par exemple lorsque ses ergonomes forment en coopération avec l'Ecole des Mines les concepteurs des machines outils de demain, afin qu'ils prennent en compte dès maintenant la problématique de pénibilité.

Accompagner les seniors, c'est aussi leur permettre d'accéder à la formation pour maintenir leurs compétences, voire pour se repositionner sur le marché du travail en cas de fortes évolutions de métiers ou de difficultés économiques de l'entreprise. Les résultats de l'enquête Emploi 2000 de l'INSEE, illustrent parfaitement le fait que les salariés, à partir de 45 ans, sont écartés de la formation professionnelle continue, les ouvriers étant en plus moins formés que les cadres. L'accès à la formation continue des travailleurs âgés varie cependant sensiblement selon l'environnement professionnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, qualification). Dans les entreprises où se sont mis en place récemment de nouveaux équipements ou une nouvelle organisation du travail, les seniors restent ainsi moins à l'écart de la formation professionnelle. Enfin, les formations destinées aux salariés de plus de cinquante ans sont rarement des formations diplômantes ou associées à une certification. Elles concernent principalement les domaines de la bureautique, de l'informatique, des ressources humaines et de la communication.

Si les seniors expriment de moindres besoins de formation, il serait erroné d'en conclure que leur faible accès global à la formation s'explique uniquement par un tel désintérêt. La plupart des employeurs en effet ne sont pas enclins à investir dans la formation de travailleurs dont



les perspectives de carrière sont limitées. On assiste sans doute à un phénomène circulaire de moindre accès à la formation qui entretient chez eux un sentiment de renoncement ou tout au moins de moindre appétence. Les seniors appartiennent aussi à une génération qui a moins bénéficié de la formation que les générations suivantes. Or on peut apprendre à tout âge, dès lors que les modalités de formation sont adaptées à leurs spécificités d'apprentissage, tant dans les outils que dans les méthodes et le temps d'apprentissage. Pour être mieux reçues, elles doivent par exemple s'appuyer sur l'expérience et les connaissances des personnes formées, et être en lien avec les situations de travail. Mais peu d'entreprises déclarent adapter la formation à leurs salariés âgés.

Certains dispositifs existants ont comme objectif de faciliter l'accès des seniors à la formation : ils sont ainsi prioritaires pour bénéficier d'une période de professionnalisation à partir de 45 ans, ils peuvent être informés sur l'accès à la VAE afin de relancer leur seconde partie de carrière... Il est avant tout important de rassurer ces salariés sur leur capacité à acquérir des compétences nouvelles.

Les branches professionnelles et les organismes interprofessionnels doivent aider les entreprises à répondre aux obligations créées par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, en assurant la promotion des dispositifs d'accompagnement des salariés dans leur seconde partie de carrière.

Accompagner les jeunes qui peinent à s'insérer dans la vie active

Certains jeunes n'ont pas pu acquérir en amont le bagage qui leur ouvrirait le monde du travail. Des dispositifs et réseaux, tels que les Missions Locales par exemple, savent répondre au plus près aux situations diverses des jeunes, en leur proposant des parcours individualisés ainsi que des actions qui tentent de les responsabiliser, de valoriser leurs acquis et de redonner du sens aux apprentissages. Ils doivent être soutenus financièrement.

De nouveaux dispositifs ont été récemment mis en place pour accompagner les jeunes vers l'emploi. L'Académie de Nantes a ainsi créé les plates-formes d'accompagnement vers l'emploi (PAE), qui s'adressent à tous les élèves quittant le système éducatif public, diplômés ou non, prioritairement ceux de niveau V (CAP et BEP) et à la recherche du premier emploi. Les PAE doivent les accompagner dans la transition entre l'école et leur premier emploi, jusqu'à six mois après leur sortie du système scolaire. Cependant, le recul manque pour évaluer leur pertinence et leur efficacité.

Enfin, les jeunes ont aussi accès via Pôle Emploi et le réseau des Missions Locales à des programmes spécifiques qui les accompagnent dans les diverses phases du retour à l'emploi, comme par exemple l'offre de formation territorialisée de la Région. Elle propose en effet, en amont des parcours de formation territorialisés, des modules d'accompagnement permettant aux jeunes de découvrir des métiers et de définir leur projet professionnel : les actions courtes, comme les "Journées découvertes" ou la "prestation évaluation et orientation" ne donnent pas droit au statut de stagiaire de la formation professionnelle, tandis que les actions plus longues leur donnent accès à ce statut, comme par exemple les actions d'orientation de 400 heures, qui leur permettent de découvrir des métiers dans deux ou trois secteurs d'activité qui recrutent sur leur territoire.

Les dispositifs de l'Education nationale ou ceux de la Région dépassent la seule prestation de conseil et se rapprochent plus de l'accompagnement. Ceci implique des investissements beaucoup plus importants en compétences comme en moyens financiers. C'est à ces conditions que les portes de la "seconde chance" peuvent s'ouvrir.

Accompagner les intérimaires

En 2007, près de 1,2 million de missions ont été effectuées par 215 000 intérimaires en Pays de la Loire, pour environ 45 400 équivalents temps plein (ETP). La région connaissait l'un des plus forts taux de recours à l'intérim, 5,2 % pour 4,2 % au niveau national.



Comme au niveau national, les intérimaires ligériens sont principalement des hommes jeunes (moins de 35 ans à 70 % et moins de 25 ans dans 42 % des cas, des hommes dans 67 % des missions). Le nombre moyen de missions par intérimaire est de 5,5 par an, soit 55 jours en moyenne.

L'intérim a été l'un des premiers secteurs touché par la crise qui s'est déclarée en 2008. L'emploi intérimaire a chuté de 37 % entre mars 2008 et mars 2009 en Pays de la Loire (contre 34 % au niveau national). Les secteurs les plus touchés par la crise sont aussi les secteurs qui emploient le plus d'intérimaires dans la région : l'industrie automobile et la construction. Les entreprises d'industrie représentaient 52 % des missions en 2007.

Face à cette situation, la question de l'accompagnement des intérimaires se pose de façon prégnante. A la fin de leur contrat de mission, ils ne bénéficient pas du soutien de conventions de reclassement ou de reconversion réservés aux salariés licenciés. De plus, le Ministère du Travail a récemment refusé l'extension de la Convention de reconversion professionnelle (CRP) et du Contrat de transition professionnelle (CTP) aux intérimaires. Le suivi des intérimaires dépend donc de la politique de l'entreprise de travail temporaire. Cependant, le manque de données précises et consolidées ne permet pas d'apprécier la situation plus précisément.

L'action des acteurs publics est déterminante. Cependant, certaines collectivités, comme la Région, ne souhaitent pas abonder en faveur de dispositifs collectifs à destination des intérimaires. Ainsi, l'aide au recrutement par la formation (ARF) de la Région, destinée à répondre à des besoins spécifiques d'entreprises (par exemple lors de l'installation d'une entreprise), permet la mise en place d'actions de formation longues ad hoc qualifiantes ou certifiantes à la condition que les entreprises s'engagent à recruter les personnes formées en CDI ou CDD d'au moins un an. Par cette exigence, le Conseil Régional veut favoriser le retour à l'emploi durable. Les entreprises d'intérim se voient donc refuser l'aide régionale lorsqu'elles veulent mettre en place ce type d'opération. Elles arguent qu'il

est très difficile d'obtenir des engagements d'embauche de longue durée, particulièrement dans certains secteurs comme celui de l'industrie agro-alimentaire. Ainsi selon elles, les salariés intérimaires sont pénalisés par ces exigences censées les protéger.

Les intérimaires représentent 13 % des actifs de la région, et sont les premiers exposés à la réduction massive des effectifs des entreprises industrielles régionales. Cette partie des actifs ne doit pas être oubliée des plans d'accompagnement et de formation des pouvoirs publics face à la crise. De plus, le recrutement permanent de salariés ouvriers intervient souvent à l'issue d'une mission d'intérim. Ainsi, 26 % des jeunes ligériens commencent à travailler dans le secteur de l'intérim (contre 20 % au niveau national).

Les jeunes réalisent 42 % des missions d'intérim, ils sont donc les premières victimes de la crise et des réductions d'effectifs. Le chômage des moins de 25 ans a ainsi augmenté de 62 % en Pays de la Loire entre mars 2008 et mars 2009, le chômage des hommes de moins de 25 ans augmentant de 92 % sur la période (contre 37 % pour l'ensemble des classes d'âge). La problématique de l'accompagnement des intérimaires rejoint donc très largement la question de l'accompagnement des jeunes actifs, qui doivent faire face aux mêmes difficultés.

Ainsi, sans remettre en cause son objectif d'insertion professionnelle durable des demandeurs d'emploi ligériens, le Conseil Régional devrait faire bénéficier les salariés intérimaires de son financement des actions de formation. De plus, un travail d'information et de promotion encore plus important doit être réalisé par l'OPCA en charge de la formation des intérimaires, les agences d'intérim ainsi que Pôle Emploi afin de faire savoir aux intérimaires qu'ils ont droit à la formation.



3 - Développer les compétences dans la région

La formation professionnelle continue doit permettre de répondre aux défis économiques des entreprises régionales qui, pour être en phase avec leurs marchés, sont obligées d'être toujours plus réactives. La pression des clients percute aussi bien l'artisanat et les TPE que les PME industrielles de la région. Au-delà des savoirs techniques liés aux métiers, les entreprises demandent donc aux salariés d'être de plus en plus autonomes, de s'adapter, de savoir proposer, de piloter des projets, de mobiliser des équipes. La formation continue doit être à l'écoute de ces besoins en compétences, notamment transversales. Elle doit être aussi un instrument du développement des individus et de la sécurisation des emplois. Viser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des actifs, permettre leur maintien dans l'emploi, favoriser le développement de leurs compétences et l'accès à la qualification et contribuer à leur promotion sociale : les attentes sont importantes !

L'accord national interprofessionnel de 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie ont considérablement modifié les rôles de chacun des acteurs, entreprises et salariés, en créant des dispositifs innovants (droit individuel de formation, négociation sur les modalités de formation, développement de la professionnalisation). Les branches professionnelles définissent par ailleurs les priorités de formation pour les salariés des entreprises de leur branche – ce qui, pour les uns permet de mieux adapter la formation aux besoins et, pour les autres, enferme les salariés dans un champ professionnel et prive les entreprises de formations transversales. Par ailleurs, on a précédemment vu que les pouvoirs publics, au-delà de leurs stricts champs de compétences élargissent leur terrain d'action et contractualisent de plus en plus avec les entreprises.

3.1 - LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES

3.1.1 - LES OBSTACLES À LA FORMATION

Tout d'abord, la formation a un coût et ce d'autant plus que la prise en charge des coûts dans le cadre du plan de formation se limite bien souvent au coût pédagogique de la formation et ne concerne pas le salaire de l'employé. On a beau rétorquer que la formation est un investissement à moyen ou long terme et qu'il en va du développement de l'entreprise, il s'agit d'un réel frein notamment pour les entreprises de moins de vingt salariés.

Par ailleurs, les entreprises, et en particulier les TPE-PME, soulignent que l'absence d'une personne en formation désorganise un service, voire l'entreprise elle-même, certains savoir-faire étant difficilement remplaçables sur une période courte. Ce problème de remplacement constituant souvent le premier frein à la formation dans l'entreprise, la récente loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie propose deux mesures visant à résoudre cette question : la mise à disposition par les groupements d'employeurs de salariés pour remplacer les salariés partis en formation et, à titre expérimental, la mise en place du financement du remplacement des salariés des très petites entreprises par les OPCA au titre du plan de formation.

Mais c'est sans doute le manque de visibilité sur leur activité qui constitue le frein majeur à la construction de plans de formation pour les entreprises qui n'y sont pas légalement obligées. Elles sont souvent confrontées à deux situations extrêmes : la charge d'activité qui ne leur permet pas de penser l'accompagnement par la formation du développement de l'entreprise, ou bien une baisse de charge telle que l'entreprise ne sait comment réorienter ni son activité ni son plan de formation.

3.1.2 - LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES CHEFS D'ENTREPRISE

Les dirigeants salariés bénéficient des mêmes droits et des mêmes dispositifs que l'ensemble du personnel salarié, mais ce n'est pas le cas des



travailleurs non-salariés et conjoints collaborateurs (agriculteurs, artisans, travailleurs indépendants, commerçants, professions libérales), donc de nombreux patrons de PME. Ces derniers peuvent accéder à la formation, en versant une contribution à un organisme collecteur habilité par l'Etat, comme par exemple l'Association de gestion des fonds de formation des chefs d'entreprise (AGEFICE) ou le Fonds d'aide à la formation des chefs d'entreprises artisanales (FAFCEA) portés par les organisations patronales. La CRCI et la CGPME traitent environ 1 500 dossiers AGEFICE par an dans la région, mais force est de constater que les formations les plus demandées sont des formations en langues et en informatique et que 80 % des dossiers concernent des agents immobiliers et des formateurs en auto-école.

Par ailleurs, la question du remplacement se pose avec encore plus d'acuité dans le cas des chefs d'entreprise. Or la formation des chefs d'entreprise et des dirigeants est indispensable, non seulement pour diffuser de bonnes pratiques au sein des équipes, mais également pour leur permettre de mieux appréhender les questions de formation et leur importance pour le développement de leur structure. Les organisations professionnelles et interprofessionnelles doivent poursuivre leur travail de conviction auprès des chefs d'entreprise pour leur faire prendre conscience de l'importance de leur propre formation. De plus, intégrés dans un réseau et une dynamique, les dirigeants engagés dans les clubs d'entreprise sont de bons ambassadeurs pour diffuser les compétences transversales et promouvoir l'importance de la formation lors des échanges informels.

Afin de former les chefs d'entreprise aux problématiques de ressources humaines, des contractualisations sont mises en œuvre à l'initiative des pouvoirs publics. Les trois organisations patronales, MEDEF, CGPME et UPA ont, dans le cadre de la Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE), contractualisé avec la Région. Ainsi chaque organisation développe son propre programme de formation ("Manag'RH", "Appui RH", "GPEC : gardez la main sur l'avenir de votre entreprise") à destination des patrons de TPE et PME. Ces programmes, relevant de

l'Etat et de la Région, sont intégrés dans le cadre du contrat de projet et vont faire l'objet d'une évaluation en décembre 2009.

Au-delà des connaissances juridiques et techniques indispensables à la gestion des ressources humaines, les chefs d'entreprise ont parfois besoin d'apports conceptuels et théoriques, qui les aident à prendre de la hauteur alors qu'ils sont plongés dans l'action. C'est pourquoi le Centre des jeunes dirigeants (CJD) entre autres, qui rassemble aussi des entrepreneurs soucieux de la responsabilité globale des entreprises, a mis en place le dispositif Copernic. Ce dispositif se compose de cinq modules de formation : diriger et entreprendre dans la complexité, faire de la diversité une ressource pour entreprendre, faire émerger les compétences, développer les capacités de médiateur du dirigeant, passer de la vision au résultat. Exclusivement effectuée en groupe, afin de provoquer la diversité des approches, cette formation demande un investissement personnel important. Ses objectifs sont de développer la prise de recul et l'anticipation, de cultiver des compétences transversales relevant moins de la sphère technique que de celle du savoir-être et de savoir-faire peu cultivés dans les formations de type académique ou technique.

Les organisations professionnelles et interprofessionnelles, mais aussi les clubs d'entreprises, doivent poursuivre leur travail de conviction auprès des chefs d'entreprise pour leur faire prendre conscience de l'importance de leur propre formation.

3.1.3 - UTILISER LES COMPÉTENCES LIGÉRIENNES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Moins de 8 % de l'offre de formation publiée sur le site meformer.org correspondent à une qualification de niveau Ingénieur ou équivalent. Ce faible pourcentage de formations de haut niveau peut s'avérer un frein au développement des ressources régionales. Cette observation a récemment été prise en compte pour lancer une démarche d'offre de formation en meilleure adéquation avec la demande et les besoins régionaux. Si certains organismes comme le Conservatoire national des



arts et métiers (CNAM) sont historiquement implantés dans le domaine de la formation continue, les établissements d'enseignement supérieur (Universités en particulier) viennent d'adopter une stratégie qui devrait à terme renforcer leur positionnement sur ce secteur. Les trois universités publiques régionales structurent actuellement leur offre de façon concertée (site web unique par exemple). Cette offre (plus de 230 formations) pluridisciplinaire et variée, est ouverte à de nombreux publics : salariés, particuliers, demandeurs d'emploi, étudiants mais aussi chefs d'entreprise qui souhaitent développer leurs compétences. La Région a également été pionnière en matière de développement de l'enseignement à distance. La flexibilité des modules de l'Université virtuelle des Pays de la Loire (UVPL) en fait un outil particulièrement bien adapté à la formation continue, bien qu'encore largement sous exploité.

Parallèlement, une politique active en direction des entreprises est lancée : partenariats avec les branches professionnelles, développement de contacts et d'échanges avec les pôles de compétitivité et les technopoles, mise en place de Journées "Recherche et Formation Continue". Véritables produits innovants en formation continue, ces journées visent à rassembler autour de compétences fortes et pointues de recherche universitaire des acteurs des entreprises régionales, voire extrarégionales, pour des actions de formations, d'échanges et de valorisation des travaux de recherche.

Les Grandes Ecoles et l'Université catholique de l'ouest (UCO) mènent aussi seules ou en partenariat avec les Universités ces mêmes démarches et aideront à répondre aux besoins en innovation des entreprises ligériennes. A ces fins, l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche mènent des actions de communication et de rencontre sur le terrain à destination des DRH des principales entreprises des Pays de la Loire, et entretiennent des contacts avec les réseaux régionaux qui permettent l'accès aux TPE-PME (groupements d'entreprises, Comités d'expansion économique, Pôle Emploi, organisations patronales comme les Dirigeants Commerciaux de France, le Centre des Jeunes Dirigeants, la Jeune Chambre Economique, la CGMPE, le MEDEF...).

3.1.4 - ATTIRER LES COMPÉTENCES EXTÉRIEURES POUR DYNAMISER LE DÉVELOPPEMENT DES PAYS DE LA LOIRE

Pour dynamiser son développement, la région des Pays de la Loire doit être capable d'attirer des compétences extérieures de haut niveau. Les entreprises ligériennes, les projets de recherche et la qualité de l'outil de recherche, les perspectives professionnelles ou bien encore la qualité de vie sont des leviers à actionner pour attirer ces compétences.

Bien qu'elle soit une des principales régions françaises en termes de démographie et de Produit intérieur brut (PIB) (cinquième sur ces deux critères), la région présente un déficit apparent (au moins quantitatif) du point de vue de la recherche puisqu'elle se place aux environs de la onzième place nationale dans ce domaine. La population active ligérienne représente 6,2 % de la population active française, alors que la région ne compte que 2,5 % des chercheurs français et 3 % de docteurs diplômés chaque année.

Une analyse plus fine montre cependant que les Pays de la Loire possèdent un fort potentiel, à la fois quantitatif et qualitatif, en la matière. Sixième région de France en nombre d'inscrits dans l'enseignement supérieur, elle est cependant en retard en nombre d'inscrits en troisième cycle, en deuxième année de master, en doctorat ou en nombre d'étudiants étrangers inscrits en doctorat français. Le dispositif d'enseignement supérieur et de recherche ligérien est également moins bien financé et moins doté en ressources humaines que les autres régions (ressources humaines et financements publics) et moins engagé dans une recherche sur projet, comme l'indique la liste des projets soutenus par l'Agence nationale de la recherche en 2007. Engagé dans une recherche plus académique, plus en retrait vis-à-vis d'une recherche finalisée que dans d'autres régions, ce dispositif est donc moins attractif sur les hauts niveaux technologiques et de formation (doctorat ou master II), et moins attractif pour les doctorants étrangers ; par suite moins identifiable dans le concert des régions françaises. Cette situation est en décalage par rapport au réel potentiel économique et démographique de la région.



Cependant, l'effort régional est significatif et en progression. Ainsi, la région est la deuxième région en France concernant l'effort financier des collectivités territoriales ramené au nombre d'étudiants inscrits en 2009 dans les trois Universités publiques régionales. L'effort des collectivités doit impérativement être maintenu, accentué et étendu aux membres du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Il doit s'inscrire de préférence dans une logique "d'effet de levier", en se focalisant sur les secteurs qui ont le plus fort potentiel en termes d'attractivité pour la recherche, les entreprises et le développement économique de la région. A cet effet, la Région Pays de la Loire doit continuer à mettre en place des centres de recherche du type de Technocampus-EMC2 qui illustre parfaitement la mise en place du "triangle magique" formation supérieure-recherche-innovation. Son ancrage avec la recherche est fort, son attractivité vis à vis de l'entreprise est prouvée.

Par ailleurs, le soutien au recrutement de doctorants doit encore être renforcé, ainsi que le soutien à l'accueil d'étudiants étrangers (en première et en deuxième année de master ainsi qu'en doctorat) qui de retour dans leur pays seront les ambassadeurs de la région. Les collectivités locales doivent par ailleurs contribuer à la construction d'infrastructures de recherche, les difficultés d'accueil concernant souvent le manque de place dans les laboratoires de recherche. Il faut enfin poursuivre l'effort déjà entrepris pour attirer les meilleurs chercheurs et enseignants-chercheurs qui soient de véritables entrepreneurs de la science, capables de créer des effets d'entraînement comme la création d'équipes, la mise en place d'une activité contractuelle de recherche avec le monde économique, la création de "start up", l'attraction d'entreprises...

3.2 - FAVORISER L'INITIATIVE DES SALARIÉS ET DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Le développement de l'initiative du salarié en matière de formation repose principalement sur trois facteurs interdépendants : l'offre de formation et les conditions de mise en œuvre de la formation, une politique managériale et l'attente personnelle du salarié. Ces deux derniers facteurs sont liés par une forte interaction au sein de l'entreprise. Il est impossible en effet au

sein d'une entreprise de jouer seul sa partition, les intérêts de l'entreprise et ceux du salarié doivent se rejoindre sur un projet partagé. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas en mesure d'offrir autant d'évolutions de carrière que les salariés en souhaitent et la notion de projet partagé peut disparaître. Des dispositifs garantissent toutefois aux salariés la possibilité de mener à bien des initiatives personnelles.

3.2.1 - INSCRIRE LES ACTIONS DE FORMATION DANS UN PARCOURS ET LES CAPITALISER DANS UN PASSEPORT

Un parcours professionnel est composé de nombreuses étapes

L'entretien professionnel (qui constitue une première étape de sensibilisation à la formation), le bilan de compétences, le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis de l'expérience (VAE), les actions de formation sont autant d'étapes qui peuvent permettre au salarié de construire son parcours dans un continuum, sans qu'elles soient pour autant toutes obligatoires.

Le bilan de compétences

Le bilan de compétences constitue pour les salariés l'occasion d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel (nouvelle orientation, formation, validation des acquis). Il peut être mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique, ou décidé par l'employeur, dans le cadre du plan de formation. Dans un souci de confidentialité, sa mise en œuvre est strictement encadrée par la loi, notamment pour préserver le caractère individualisé de la démarche. Les résultats de ce bilan sont la seule propriété du salarié et ne peuvent être communiqués à l'employeur ou à toute autre personne qu'avec son accord.

Dans le cadre d'une démarche personnelle, le salarié qui justifie de cinq ans d'expérience professionnelle, dont douze mois dans l'entreprise actuelle, peut choisir de réaliser son bilan sur son temps de travail, lors d'un congé bilan de compétence qui peut être repoussé, mais non refusé. Les dépenses



engagées sont dans ce cas prises en charge par l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation et du bilan de compétences (Fongecif) dont dépend l'entreprise. Cependant, cette demande du salarié peut être perçue comme une volonté de quitter l'entreprise et peut créer ainsi des tensions. C'est pourquoi les salariés ont la possibilité d'effectuer leur bilan de compétences en dehors de leur temps de travail sans que l'employeur en soit informé. Cette possibilité est offerte par la plupart des OPACIF, comme le prévoit l'accord national interprofessionnel du 5 juillet 1994.

La validation des acquis de l'expérience

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à tout individu de faire reconnaître ses compétences en validant une certification enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), devant un jury de VAE, à partir de son expérience professionnelle salariée ou non salariée, bénévole ou volontaire.

Les Pays de la Loire occupent la treizième place en termes de nombre de parcours VAE finalisés alors qu'ils sont la cinquième région française en matière économique. D'une part, le dispositif en région manque de coordination et les candidats à la VAE ont des difficultés à se repérer dans le processus et les interlocuteurs. D'autre part, les candidats considèrent que la démarche est longue, dix-huit mois environ, et sont déçus en cas de certification partielle ou de non reconnaissance de leurs compétences par le jury de VAE. Bien souvent, ils ne complètent pas les modules manquants par de la formation continue malgré les possibilités offertes par l'offre de formation modularisée du Conseil Régional. Ainsi, huit candidats sur dix ne poursuivent pas la démarche si le jury de VAE ne valide qu'une partie de la certification à partir de leur expérience. Un accompagnement peut aider le candidat à décrire ses activités, à les mettre en relation avec les compétences requises pour la certification et à finaliser le dossier de demande de VAE. L'accompagnement ne doit cependant pas être trop normatif ni scolaire afin que le candidat présente au jury sa propre expérience et non ce qu'il croit que le jury attend de lui.

La Région des Pays de la Loire accompagne ce dispositif en organisant l'information et le conseil en amont de la VAE (information collective, entretiens d'opportunité, entretiens post-jury VAE). Elle soutient aussi des "Points infos VAE" (un référent VAE par structure) censés donner une information de premier niveau.

La VAE est un outil puissant de sécurisation de l'emploi et d'évolution des compétences, notamment parce qu'elle offre la possibilité de faire la preuve de compétences acquises lors d'expériences extraprofessionnelles. Mais elle souffre d'une mauvaise perception auprès des salariés et encore plus auprès des demandeurs d'emploi qui sont renvoyés à leur vie professionnelle passée et à leur situation actuelle vécue comme un échec. Par ailleurs, elle bénéficie à très peu de salariés. Il convient donc de s'interroger sur l'organisation globale de la procédure et sur son manque d'efficacité. Afin de faire progresser la validation des acquis de l'expérience dans la région, les partenaires sociaux ont décidé de s'impliquer dans le cadre d'une Charte d'engagement 2010-2012 pour le développement de la VAE en Pays de la Loire, qui sera mise en œuvre par le CARIF-OREF. Elle vise notamment à renforcer les efforts d'information et de conseil sur la VAE dans la région, afin que le public reçoive une information plus claire sur la démarche et ses possibilités. En outre, l'accompagnement de premier niveau devra mieux qualifier la recevabilité des demandes et bien positionner les personnes sur la qualification correspondant à leur expérience et à leur projet. Ce tri en amont permettra de réduire le nombre d'abandons en cours de démarche. Il conviendra d'évaluer si ces mesures ont contribué à lever les obstacles qui se dressent tout au long du parcours de VAE. Mais les acteurs, et principalement les organismes certificateurs, ne pourront faire l'économie d'une réflexion plus globale sur la nécessité d'assouplir un système actuellement trop rigide qui empêche plus qu'il ne favorise une véritable reconnaissance.

La VAE peut également être une démarche collective, initiée et portée par l'entreprise, tout en demeurant la somme de démarches individuelles visant une certification officielle. Elle permet de fidéliser les salariés



en reconnaissant les compétences qu'ils mobilisent et la qualification obtenue dans les grilles de classification professionnelle. Elle est aussi un outil d'anticipation et d'accompagnement des évolutions du travail, des mutations économiques et de l'usure professionnelle des salariés, et peut déboucher sur des mobilités internes ou l'accompagnement de reconversions. Cependant, si 62 % des entreprises ligériennes connaissent la VAE, elles ne sont que 19 % à l'utiliser et 23 % à l'envisager, comme le montre l'étude Perspectives et Compétences réalisée en 2008 par la CRCI des Pays de la Loire. En effet, les demandes de VAE collective ne représentent selon l'ANACT que 15 % des dossiers traités et émanent essentiellement de grandes entreprises. Certaines peuvent craindre de voir partir leurs salariés à l'issue de la démarche, mais cela ne concerne que 17 % des personnes (contre 70 % dans le cas d'un Congé individuel de formation (CIF), selon une étude menée par le cabinet MCVA (Management des Compétences par la Validation d'Acquis). La gestion de l'après formation, et notamment la question de la rémunération est aussi un point d'achoppement, beaucoup d'entreprises ayant peur de déséquilibrer leur masse salariale. Mais la reconnaissance des compétences n'est pas seulement une question financière. Elle peut aussi s'accompagner de nouvelles responsabilités ou d'une gestion plus autonome de son poste.

Un droit à l'initiative dans le cadre de l'entreprise : le DIF

L'utilisation du droit individuel à la formation (DIF), créé par l'ANI 2003, repose sur l'initiative du salarié en concertation avec son employeur et donne droit à vingt heures de formation par an. Malgré son intérêt, le DIF reste encore trop peu utilisé par les salariés qui bien souvent ne savent pas se repérer dans l'offre de formation proposée et le processus de mise en œuvre du dispositif. Ainsi, même s'il devrait s'agir d'une initiative entièrement personnelle, on constate que ce sont les entreprises qui ont mis en place ou utilisé un catalogue de formation en lien avec leur stratégie et leur besoin de qualification qui enregistrent un taux d'utilisation du DIF bien supérieur à la moyenne. Il convient bien entendu d'être vigilant, notamment parce que certaines entreprises utilisent les DIF sans concertation avec les salariés. Les OPCA interprofessionnels

peuvent s'assurer, en recevant les demandes de financement des DIF que ce dispositif est bien utilisé par les salariés eux-mêmes dans le cadre d'une formation individuelle et non détourné de son objectif si utilisé comme outil collectif de formation. Ceci est en revanche impossible à effectuer à l'intérieur des branches professionnelles, qui définissent elles-mêmes leurs politiques de formation notamment dans le cadre du DIF prioritaire.

L'implication à la fois du salarié et du chef d'entreprise relève d'une bonne pratique, par exemple lorsque les formations proposées concernent des compétences transversales qui intéressent tant l'entreprise que le salarié lui-même (informatique, langues vivantes...). Mais on comprend aussi que l'absence dans 80 % des PME ligériennes d'un service de ressources humaines capable de formaliser cette offre limite d'autant le taux de recours au DIF dans la région. Les organisations professionnelles doivent aider ces entreprises à formaliser un catalogue de formations transversales sur lequel les salariés pourraient se baser pour mettre leur DIF en œuvre.

Par ailleurs, l'allocation de formation que reçoit le salarié lorsqu'il effectue sa formation en dehors du temps de travail est égale à 50 % de sa rémunération nette, ce qui peut constituer un frein. Soulignons enfin qu'un certain nombre de PME, pour des raisons financières, se trouveraient en difficulté si leurs salariés exerçaient leur DIF.

Le passeport formation : un journal de bord professionnel

Toutes les informations concernant le parcours professionnel se perdent si elles ne sont pas consignées. Il faut que le salarié puisse inscrire dans un document ses connaissances, ses compétences, ses aptitudes et acquis professionnels, les qualifications obtenues, les emplois tenus ou les formations suivies, les compétences développées. Garder la trace de ses expériences successives renforce la confiance du salarié dans ses propres compétences et peut lui permettre à tout moment de revenir sur son parcours et de l'appréhender dans sa globalité. Mis à jour périodiquement, il aide le salarié à construire son CV, à mettre en évidence des possibilités d'évolution professionnelle et constitue un bon support pour préparer une



VAE. Les partenaires sociaux ont donc souhaité que chaque salarié, à son initiative, puisse établir un passeport formation, qui resterait sa propriété et dont il aurait l'entière responsabilité. Des branches professionnelles ont déjà commencé à l'utiliser. L'ANI 2009 a confié l'élaboration et la mise à jour d'un modèle standard de passeport formation au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). Il a souhaité sa mise en ligne sur le site des OPCA, qui ne sont pourtant pas les meilleurs interlocuteurs puisqu'ils n'ont pas de relations directes avec les salariés. La notion de passeport formation est encore largement méconnue des salariés et devrait faire l'objet d'une information importante pour que chaque salarié qui le souhaite puisse l'utiliser.

De son côté, la Région des Pays de la Loire mène actuellement une étude de faisabilité sur la mise en place d'un "passeport orientation-compétences", sorte de "carte vitale de l'emploi/formation", pour permettre à chacun de formaliser dans un document unique les étapes de son parcours et de disposer d'une méthode visant à donner du sens et à mettre en perspective les données recueillies. Ce passeport a fait l'objet d'une fiche action de l'Agenda 21. Il a pour objectif de retracer les qualifications ainsi que les compétences transversales et sociales acquises par la personne, à compter de sa formation initiale et tout au long de sa vie. Il doit constituer un outil d'aide à l'orientation et à l'élaboration du projet professionnel. La Région prévoit également qu'il crée des droits en matière d'accès à la formation. Ce passeport sera un outil strictement personnel qui ne pourra être actualisé qu'à l'initiative de la personne et dont le contenu ne pourra être communiqué qu'avec son accord.

Dans l'attente de l'avancée des projets, on ne peut que souhaiter une mise en cohérence de la part des acteurs sur ces deux types de passeport qui ne sont pas redondants mais complémentaires dans le processus de formation tout au long de la vie. Dès la finalisation du modèle de passeport formation, les entreprises et les salariés devront être incités à le constituer et l'utiliser.

3.2.2 - QUALIFIER ET ÉLEVER LES NIVEAUX DE COMPÉTENCES

L'offre de formation est très abondante et il n'est ni possible ni utile de la décrire ici. En revanche, on peut repérer des axes forts qui peuvent aider à une meilleure intégration dans la société.

Des compétences de base aux compétences clés

Dans le cadre de réflexions menées tant au niveau national qu'au niveau européen sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, est apparue une notion plus large que celle des compétences de base, la notion de compétences clés.

Une recommandation du Parlement européen a défini huit compétences clés, qui constituent un ensemble de connaissances, aptitudes et attitudes nécessaires à l'épanouissement et au développement personnel des individus, à leur intégration sociale et à leur vie professionnelle. Ces compétences forment un tout, comportent des niveaux différents de maîtrise et ne se compensent pas. Ainsi, les lacunes dans une compétence ne peuvent pas se compenser par la maîtrise parfaite d'une autre compétence. Elles se déclinent sous les intitulés suivants : communication dans la langue maternelle, communication en langues étrangères, compétences en mathématiques et compétences de base en sciences et technologies, compétences numériques, apprendre à apprendre, compétences sociales et civiques, esprit d'initiative et d'entreprise, sensibilité et expressions culturelles.

La Région Pays de la Loire a décidé en 2009 de développer son propre programme d'acquisition des compétences clés, à destination de l'ensemble des actifs quel que soit le statut ou le niveau de formation. Ces actions peuvent être suivies dans le cadre d'une démarche individuelle ou être prescrites, par exemple par un organisme de formation qualifiante qui aura identifié les lacunes d'un stagiaire. De son côté, l'Etat décline un programme de travail autour des compétences clés pour les jeunes et adultes de niveau V et infra V n'ayant pas obtenu de qualification, uniquement sur prescription des Missions locales, de Pôle Emploi et de Cap Emploi



(en remplacement de ce qui était précédemment fait par les Ateliers de formation de base et les Ateliers pédagogiques personnalisés).

Autant que possible, la Région coordonne son action avec celle de l'Etat dans ce domaine et c'est le GIP CARIF-OREF qui a la charge d'animer l'ensemble des organismes de formation intervenant sur les compétences clés. Mais la coexistence de ces deux programmes est encore un exemple des difficultés liées au fait que les compétences des uns et des autres ne sont pas clarifiées.

Rappelons aussi que pour les adultes, la lutte contre l'illettrisme est désormais intégrée aux accords de branches relatifs à la formation tout au long de la vie pour de nombreux secteurs (propreté, aide à domicile, travail temporaire, métallurgie...) et prise en compte par des organismes interprofessionnels comme AGEFOS-PME et OPCALIA. Ceux-ci proposent des parcours de formations aux savoirs de base, centrés sur la communication ou des écrits professionnels et ancrés sur le métier des salariés pour ne pas ressembler à un enseignement scolaire, souvent synonyme de souvenirs douloureux pour ces personnes.

L'ensemble des acteurs concernés par cette question a pris la mesure de l'enjeu que représentent les lacunes dans les compétences clés. Les différents dispositifs mis en place par les pouvoirs publics devront être suivis et évalués. En effet, la société ne peut se priver d'un potentiel qui ne s'est pas révélé quand les compétences de base n'ont pas été acquises par la formation initiale.

La promotion sociale

La promotion sociale est une démarche individuelle et volontaire de formation, de personnes voulant progresser dans leur parcours professionnel et personnel. Elle fut mise en œuvre à l'origine par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) qui dès sa fondation en 1794 proposa de la formation professionnelle hors temps de travail, le soir ou le samedi. La Région des Pays de la Loire soutient la promotion sociale depuis les années

quatre-vingt, mais a reformulé son intervention en 2007. Le programme de promotion sociale a pour objectif de donner une traduction concrète à la formation tout au long de la vie en redonnant une place à l'éducation permanente et doit proposer à tous, notamment aux personnes les moins qualifiées, une offre accessible tant géographiquement qu'en termes d'horaires.

Ce programme est ouvert aux actifs en démarche individuelle souhaitant évoluer professionnellement, acquérir des compétences, créer ou reprendre une entreprise, se remettre à niveau. Ces formations peuvent être organisées en dehors du temps de travail, à temps partiel ou dans certains cas à distance. Elles sont aussi ouvertes aux demandeurs d'emploi et aux salariés ne pouvant bénéficier d'aucune autre prise en charge de leurs frais de formation. La Région finance directement les organismes de formation. Cependant, ces formations peuvent faire l'objet de financements croisés avec les entreprises ou les organismes paritaires collecteurs agréés au titre du droit individuel à la formation (DIF).

L'éducation permanente

De même que l'intérêt pour le savoir ne se développe pas seulement au sein de l'école, l'attrait pour la formation ne se développe pas seulement au sein de l'entreprise. Il peut naître dans l'engagement associatif, dans des structures de pratiques culturelles ou sportives, et développer l'intérêt pour de la formation, cette fois professionnelle. Par exemple, un salarié qui aura appris à utiliser un appareil photo numérique et à retoucher des photos dans le cadre d'une association culturelle pourra ensuite aborder avec moins de crainte une formation de premier niveau sur un logiciel d'entreprise. La curiosité intellectuelle, le désir de toujours continuer à développer ses savoirs et ses savoir-faire s'entretient et se développe en-dehors des lieux de formation, et motive également un désir de formation professionnelle qui à son tour pourra s'inscrire dans une démarche de promotion sociale.



3.2.3 - LEVER LES FREINS

De nombreux salariés et demandeurs d'emploi partent en formation à contre cœur – y compris quand le dialogue social est constructif ou l'accompagnement efficace. Pour les demandeurs d'emploi, la situation d'instabilité professionnelle est bloquante alors même que la formation pourrait être un levier pour en sortir. Et de façon générale, les questions de formation touchent directement à la personne, à ses conditions de vie, à son parcours de vie qui a assez souvent créé de nombreux blocages – au-delà des seules difficultés scolaires. L'objectif est alors d'identifier parmi tous les freins à la formation (rémunération, reconnaissance de la formation, peur du dépaysement, peur du changement du poste de travail au retour de formation...) ceux qui peuvent être levés. Nous n'en retiendrons ici que les principaux.

Assurer la continuité de la rémunération

La rémunération pendant la formation s'avère pour les stagiaires un critère déterminant dans le choix de suivre ou non la formation. La prise en charge des frais liés à la restauration et à l'hébergement est également importante.

Les demandeurs d'emploi ayant droit aux indemnités de chômage (Allocation de retour à l'emploi ou ARE) continuent de les percevoir. Les demandeurs d'emploi non indemnisés qui entrent en formation sont pris en charge par la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle continue financée par la Région. En tout état de cause, toute personne inscrite à Pôle Emploi peut bénéficier d'actions de formation et recevoir la rémunération des formations Pôle Emploi (RFPE). Les stagiaires titulaires de contrats de travail (contrat de professionnalisation, contrat initiative emploi, contrat passerelle...) perçoivent la rémunération prévue dans le cadre de leur contrat.

Il est fondamental que la rémunération ne soit pas la cause de l'abandon d'une formation. Ainsi, hors de ses compétences générales, la Région a décidé de financer une aide aux personnes "sans solution" par le biais de

l'aide individuelle à la formation. Il s'agit d'une aide de substitution lorsque le statut des personnes ne leur permet pas de bénéficier des aides de l'Etat et de Pôle emploi. La Région a également décidé de revaloriser les rémunérations versées aux stagiaires parents isolés ou femmes enceintes afin que cette rémunération atteigne le SMIC.

Le dernier enjeu concernant la rémunération des stagiaires de la formation continue réside dans l'avenir de l'allocation de fin de formation (AFF), versée aux personnes arrivant en fin de droit de l'assurance chômage pendant leur période de formation. Supprimée puis rétablie jusqu'en décembre 2009, un doute subsiste quant à sa pérennité. Pourtant, sa disparition contraindrait les stagiaires qui la perçoivent à quitter leur formation en cours, même qualifiante. Elle obligerait également d'autres demandeurs d'emploi à attendre la fin de leurs droit d'assurance chômage pour commencer une formation en bénéficiant de la rémunération de la Région, perdant ainsi un temps précieux dans leur réinsertion. Il est donc indispensable de confirmer la pérennité de l'allocation de fin de formation.

La reconnaissance de la formation

La reconnaissance de l'acquisition de compétences est un sujet très sensible et doit être resituée dans le contexte précis de chaque entreprise. Toute formation liée à l'évolution des techniques et à la capacité à tenir l'emploi ne peut pas se traduire uniquement par un gain salarial. Elle peut aussi conduire à la prise de nouvelles responsabilités ou à une gestion plus autonome de son poste qui peut donner du sens au travail. L'important est que les bénéfices de la formation pour l'entreprise et pour le salarié soient à la hauteur des efforts consentis par chacun (en temps, en financement, en remplacement, en mobilisation intellectuelle, en dérangement personnel...).



3.3 - LES DISPOSITIFS AU SERVICE DES SALARIÉS ET DES EMPLOYEURS

Qu'ils soient activés principalement par les salariés ou par les entreprises, tous ces dispositifs concourent au développement des compétences et au final devraient être perçus comme bénéfiques pour tous. Toutefois, ce sont les phases d'évaluation qui permettent de connaître les effets quantitatifs et qualitatifs de la formation, dispositif par dispositif. Comme pour l'éducation, les processus d'évaluation sont difficiles à mettre en œuvre et cette question ne peut être abordée sans de grandes précautions méthodologiques qu'il est impossible de traiter ici.

3.3.1 - LES DISPOSITIFS DE QUALIFICATION ET DE PROFESSIONNALISATION ISSUS DU DIALOGUE SOCIAL

De nouveaux dispositifs de qualification et de professionnalisation à destination des salariés et des demandeurs d'emploi ont été créés par l'Accord national interprofessionnel (ANI) 2003 puis repris par la loi de mai 2004.

La période de professionnalisation

La période de professionnalisation concerne les salariés en emploi et s'adresse en priorité aux salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation pour maintenir leur emploi. Elle doit permettre de sécuriser leur parcours et les aider à se repositionner sur le marché du travail en cas de difficultés de l'entreprise. Elle peut également permettre aux seniors ou aux salariés qui ont plus de vingt ans d'activité professionnelle de consolider la seconde partie de leur carrière professionnelle. Enfin, les femmes au retour d'un congé de maternité ou parental (ce dernier valant également pour les hommes) font également partie des publics prioritaires pour les périodes de professionnalisation. On connaît les effets pénalisants des congés de maternité et des congés parentaux dans la carrière professionnelle des femmes et la difficulté à faire face aux nouvelles conditions de travail dans un monde professionnel en perpétuelle évolution.

Mais la période de professionnalisation est encore trop peu utilisée et devrait être davantage promue. L'étude Perspectives et compétences réalisée par la CRCI montre qu'elle n'est connue que de 46 % des entreprises en Pays de la Loire, qu'elles ne sont que 30 % à l'utiliser et 17 % à l'envisager. Il faut noter qu'elle représente un coût important pour les petites entreprises, puisque le salaire de l'employé reste à la charge de l'employeur pendant la durée de la formation effectuée pendant le temps de travail (la durée varie selon les accords de branche). Dans le cadre d'une formation effectuée en dehors du temps de travail, l'employeur doit verser au salarié une allocation de formation correspondant à 50 % de sa rémunération (dans la limite de 80 heures par an). Les entreprises hésitent donc à investir autant pour financer la période de professionnalisation des salariés aux bas niveaux de qualification. Enfin, les accords de branche n'insistent pas sur ce dispositif qui de fait est encore peu exploité.

Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est conçu pour répondre aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes sortis du système scolaire sans qualification ou faciliter la réinsertion de personnes déjà engagées dans la vie professionnelle. Il s'agit d'un contrat de travail en alternance qui associe des périodes de formation et l'acquisition de savoir-faire en entreprise. Ce contrat permet d'acquérir non seulement un diplôme ou une qualification reconnue, mais également une expérience professionnelle, indispensable pour favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle. Il permet à l'entreprise d'embaucher un salarié mieux adapté à ses besoins grâce à une formation sur mesure.

Pourtant, si ce contrat est connu par plus de 70 % des entreprises en Pays de la Loire, selon l'étude Perspectives et Compétences de la CRCI, il n'est utilisé que par 36 % d'entre elles, tandis que 30 % l'envisagent. Dans le prolongement du Grenelle de l'insertion, les partenaires sociaux ont décidé d'élargir le contrat de professionnalisation aux publics en grande difficulté qui pourront en outre, dans certains cas, bénéficier "avec l'accord de l'entreprise", d'un accompagnement spécifique par un tuteur externe.



De son côté, l'Etat fait une promotion de ce dispositif dans son plan "Mesures en faveur des jeunes" en assortissant la signature de ce contrat de mesures financières incitatives, ce qui peut répondre à un double objectif, soutenir l'emploi des jeunes actifs durement touchés par la crise et permettre aux entreprises de recruter des jeunes, de les former et de préparer l'après crise. Ces aides sont conjoncturelles et ce contrat a un coût non négligeable. Sans elles, l'embauche d'un salarié déjà formé est souvent préférée par les entreprises.

3.3.2 - LES DISPOSITIFS DES ACTEURS POLITIQUES - RÉGION ET ETAT

Le programme régional de formation qualifiante (PRFQ) et l'Offre de formation territorialisée (OFT)

Le PRFQ financé par la Région offre une nouvelle chance à ceux qui souhaitent obtenir une première qualification professionnelle, réussir leur réorientation, actualiser leurs connaissances ou promouvoir leur niveau de qualification. Parallèlement, ce programme vise à répondre aux besoins structurels de l'économie ligérienne. Il concerne chaque année 7 000 stagiaires pour vingt millions d'euros et s'adresse en particulier aux demandeurs d'emploi. La moitié du PRFQ est financée par le fonds social européen (FSE), maintenu pour la période 2008-2013. Mais on peut s'interroger sur la capacité de la Région à poursuivre l'intégralité du programme à partir de 2014 dans le cas probable d'une diminution des fonds européens.

Comme toutes les formations financées par la Région à partir de 2009, les parcours du PRFQ sont modularisés. Les titres professionnels sont découpés en certificats partiels, eux-mêmes découpés en modules. Le découpage ne s'effectue plus par matières mais par "briques de compétences" que les stagiaires peuvent choisir selon leur situation en complément de leurs compétences déjà acquises. Cette modalité de formation permet de proposer un parcours adapté à la situation des personnes et ainsi le PRFQ peut ouvrir ses formations à des publics salariés.

Le programme de l'offre de formation territorialisée (OFT) intervient plutôt en amont du PRFQ en proposant aux demandeurs d'emploi des aides au choix professionnel et des préparations à la professionnalisation. Il offre également des actions de formation de niveau V permettant d'acquérir une qualification professionnelle. Les formations croisent les besoins en compétences des entreprises localisées sur chaque zone et les besoins des demandeurs d'emploi sur la même zone. Cette construction est menée en coordination avec les autres acteurs de l'emploi formation (Pôle Emploi, FONGECIF, OPCA) présents sur le territoire afin d'assurer la meilleure complémentarité et cohérence possible entre les actions financées par chacun.

Les dispositifs de recrutement par la formation

Pour répondre à des besoins précis en compétences, exprimés par des entreprises, la Région finance des formations spécifiques ponctuelles. Dans ce programme d'Aide au recrutement par la formation (ARF), l'entreprise s'engage à recruter en CDI ou CDD d'un an les personnes inscrites dans cette action collective. Les PME peuvent constituer un vivier important de recrutements mais le nombre de recrutement d'une seule PME n'est pas toujours suffisant pour monter une action d'ARF. En fonction des politiques des branches, des entreprises ayant des besoins de recrutement pourraient se regrouper afin d'atteindre un volume significatif de personnes à former.

De son côté, Pôle Emploi achète des places à la Région dans le cadre de l'ARF (environ 1 000 places en 2008) mais finance également des actions de formation groupe de même type (1 800 en 2008 en Pays de la Loire). De plus, Pôle Emploi a lancé un appel d'offre national décliné régionalement dans le cadre du "Plan Jeunes Martin HIRSH" pour une formation non certifiante des moins de 26 ans et une formation certifiante des plus de 26 ans. Ce cahier des charges rejoint l'OFT et le PRFQ mis en place par la Région. Enfin, l'ANI 2009, en collaboration avec Pôle Emploi et les OPCA, a créé un nouveau dispositif qui s'ajoute aux dispositifs déjà existants : la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) destinée aux



"demandeurs d'emploi susceptibles d'occuper un emploi correspondant à une offre identifiée, déposée à Pôle emploi par une entreprise".

L'existence de tous ces programmes, qui ont des objectifs et des publics communs, mais des stratégies et des sources de financement différents interroge sur la cohérence du système, sur le rôle de Pôle Emploi en matière de formation sur le territoire régional et sur l'optimisation des fonds de formation. Pôle Emploi participe aux comités d'élaboration des actions de formation territorialisées en région, mais la déclinaison régionale de directives nationales crée des télescopages entre les actions. La coexistence de ces dispositifs entraîne des difficultés de coordination des deux structures.

Alors que la Région a été désignée comme le chef de file de la formation professionnelle continue par les lois de décentralisation, la volonté de Pôle Emploi de s'imposer comme organisateur des actions d'emploi et de formation risque de brouiller les repères. Les pouvoirs publics auraient dû clarifier cette situation, afin de rationaliser les interventions et d'éviter les actions redondantes. Or la nouvelle loi ne résout en rien ce conflit de compétences.

3.3.3 - LA RÉACTIVITÉ DU SYSTÈME DE FORMATION EN PÉRIODE DE CRISE : UNE NÉCESSITÉ QUI S'EST IMPOSÉE À TOUS LES ACTEURS

La crise économique qui sévit depuis septembre 2008 a demandé que des actions soient rapidement mises en place. Malgré un système de formation complexe et parfois statique, les acteurs tant nationaux que régionaux ont su trouver des solutions réactives. Ainsi, l'ANI 2009 prévoit la formation de 500 000 salariés peu qualifiés et 200 000 demandeurs d'emploi supplémentaires chaque année, grâce à la création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).

De son côté, la Région Pays de la Loire a mis en place en mars 2009 le programme "Sécurisation de l'emploi des salariés par la formation" qui a pour objet de financer la formation des salariés afin de proposer aux

entreprises touchées par la crise une alternative au chômage partiel ou aux licenciements. Doté de 3,5 millions d'euros, il est mis en œuvre à travers des conventionnements avec les OPCA dans les secteurs tels que la métallurgie, la plasturgie, le BTP, la plaisance..., et les OPACIF pour les intérimaires et les salariés en CDD dont les contrats ou les missions ne sont pas renouvelés. Le 15 septembre 2009, huit conventions ont été passées avec ces organismes pour un engagement de la Région s'élevant à 2,24 millions d'euros. Ce fonds contribue également au financement d'actions de formation en complément de financements de l'OPCA et de l'Etat.

De plus, le fonds régional d'aide pour la formation professionnelle des salariés licenciés pour motifs économiques, créé en 2007 par la Région, prend une plus grande ampleur dans le contexte de crise. Depuis le début 2009, 260 dossiers ont en effet été traités par la région contre une quarantaine au total en 2008. Cette aide régionale finance une formation professionnelle de reconversion ou de reclassement aux personnes "sans solution", en substitution aux aides de l'Etat et de Pôle Emploi, dans une limite de cinq mille euros.

Enfin, au-delà de la création de nouveaux programmes et de nouvelles mesures, la crise économique a fait prendre conscience aux acteurs en charge de l'emploi et de la formation de la nécessité de mieux coordonner les moyens, de simplifier et assouplir les processus. Au deuxième trimestre 2009, l'Etat, la Région, les organisations syndicales et patronales se sont donc engagés à travailler ensemble au sein d'un dispositif de développement de la formation des salariés face à la crise. Dans une optique de simplification des modalités de conventionnement entre les financeurs, les OPCA et les entreprises, ce dispositif a abouti à la mise en place d'un dossier unique de demande de financement de formation. Il institue aussi un binôme paritaire "médiateur formation" destiné à faciliter les démarches et à trouver des solutions opérationnelles pour les entreprises concernées. Cette Charte, pendant le temps de sa mise en œuvre, va contribuer à mettre en place de nouvelles habitudes de travail



et de coordination entre les partenaires, plus rapides, plus efficaces. Cette initiative montre que les clivages et chasses gardées peuvent être dépassés en cas d'urgence.

Il sera profitable de tirer les enseignements de la mise en œuvre de cette charte, d'en formaliser les bonnes pratiques et les pérenniser par une contractualisation entre les différents acteurs. Un suivi devra également être exercé à l'aide d'indicateurs clairement définis.

4 - A retenir

Anticiper nos besoins en compétences

Il n'y a pas d'adéquation parfaite entre la formation et l'emploi. Pour autant, les outils d'observation et d'évaluation dans les territoires méritent d'être confortés dans la mesure où ils apportent un éclairage très utile, en particulier les enquêtes de besoin en main d'œuvre (BMO) et les diagnostics territoriaux.

- ***Développer des formes simplifiées de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :*** au niveau de chaque entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la démarche clé pour anticiper les évolutions. Mais elle est encore trop peu mise en œuvre et souffre d'une image négative : trop théorique, trop lourde et peu applicable en particulier dans les PME. Il faut pouvoir proposer en conséquence aux chefs d'entreprises des solutions pragmatiques et des outils simples, afin de les aider à anticiper de façon plus formalisée les enjeux liés aux compétences dans leur entreprise.

Nous informer et nous faire conseiller

- *Le premier pas pour "entrer dans le système" consiste à s'informer et demander conseil. Beaucoup ignorent à quelle porte frapper*

et la multiplication des guichets peut être déroutante. Quel que soit l'organisme auquel il s'adresse, **le salarié ou le chef d'entreprise doit être guidé jusqu'à l'information qu'il cherche.** En l'occurrence, d'importants efforts ont été accomplis, selon des organisations variées suivant les territoires, tels le "Point Relais Emploi Entreprises Salariés" (PREES) d'Ancenis ou la Maison de l'Emploi de Nantes Métropole.

- **Les outils d'information et de conseil éprouvés méritent d'être montrés en exemple et faire l'objet de toute la publicité nécessaire.** C'est le cas par exemple du site régional meformer.org qui connaît un décollage prometteur avec 44 000 visiteurs en 2008 contre 16 000 en 2005, soit un quasi triplement en trois ans. Les structures qui conventionnent avec la Région et l'Etat en matière de formation devront créer des liens entre leurs sites et meformer.org.
- Il en va de même de **l'offre de formation territorialisée (OFT)** pilotée par la Région sur 18 "zones emploi-formation" et du Programme régional de formation et de qualification (PRFQ). Ces dispositifs confortent la Région dans son rôle d'ensemblier de l'offre de formation professionnelle. Cette mission mérite d'être confirmée par un partenariat constructif avec Pôle-Emploi. Le but est globalement d'éviter les concurrences inutiles et d'organiser la meilleure complémentarité possible.
- Les chefs d'entreprise s'informent plutôt auprès du conseil permanent qu'ils ont choisi (expert-comptable, branche professionnelle, chambre, ...). **Tous ces relais ont la responsabilité de faire connaître les dispositifs, en particulier les incitations financières disponibles.** Une contractualisation entre organisations professionnelles et acteurs politiques peut être le gage de la nécessaire cohérence territoriale d'ensemble.



- *Pour les salariés en entreprise, la formule du **"conseil en évolution professionnelle"** mérite d'être largement développée dans la mesure où elle lui apporte un regard extérieur totalement indépendant. La montée en puissance de ce dispositif devra s'accompagner de la définition d'un cahier des charges rigoureux, garantie du professionnalisme des prestataires présents sur le marché.*

Gagner tous en compétences

*La formation a un coût. Elle désorganise l'entreprise qui dispose souvent de peu de visibilité quant à son rythme d'activité. Elle pose également la question de la continuité de la rémunération pour le salarié. L'offre est là, variée et de qualité à tous les niveaux, en particulier en enseignement supérieur. Il s'agit de promouvoir cette offre et de convaincre les chefs d'entreprises comme les salariés que **le gain de compétences est un investissement rentable.***

- ***La formation des chefs d'entreprise** est essentielle pour leur permettre de prendre de la hauteur et anticiper les mutations. Le travail de conviction entrepris par les organisations professionnelles et interprofessionnelles mérite d'être poursuivi en s'appuyant sur des expériences riches, originales et adaptées aux besoins comme par exemple la démarche "Copernic" développée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) alliant dans une dynamique de groupe apports conceptuels et confrontations d'expériences.*
- ***Les salariés disposent d'une palette de mesures encore insuffisamment utilisée**, en particulier le bilan de compétence, la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui nécessite un accompagnement renforcé pour éviter les trop nombreux abandons en cours de route, et le droit individuel à la formation (DIF). Pour ce dernier, les organisations professionnelles pourraient aider les entreprises qui ne disposent pas d'un service de ressources humaines à formaliser un catalogue de formations transversales*

sur lequel les salariés pourraient se baser pour mettre leur DIF en œuvre s'ils le souhaitent. Par ailleurs, l'expérimentation du passeport-formation mérite d'être conduite à son terme afin de confirmer que ce "journal de bord professionnel" serait utile pour valoriser les compétences de chacun en retraçant dans le détail son parcours et ses expériences.

- **Attirer des compétences extérieures** : l'effort des collectivités doit s'inscrire dans une logique "d'effet de levier" en se focalisant sur les secteurs qui ont le plus fort potentiel d'attractivité : mettre en place de nouveaux centres de recherche du type Technocampus – EMC2, étendre les infrastructures existantes et mieux accueillir pour recruter davantage les meilleurs doctorants et chercheurs.
- **Le cas particulier des intérimaires** : l'intérim largement utilisé en Pays de la Loire est pour beaucoup de jeunes un premier pas dans la vie active. Sans remettre en cause son objectif d'insertion professionnelle durable, le Conseil régional devrait leur faire bénéficier des actions de formation qu'il finance.
- **Le cas particulier des seniors** : paradoxalement, dès 45 ans, c'est-à-dire à la moitié de sa carrière, on est déjà catalogué "senior" avec des arrière-pensées souvent péjoratives. Il faut au contraire promouvoir les dispositifs d'accompagnement des salariés dans leur seconde partie de carrière et continuer à leur proposer des démarches de formation adaptées, en prise avec les situations de travail. Les entreprises doivent enfin anticiper les départs en retraite en organisant à temps le transfert de compétence des seniors vers les jeunes. Cette dimension doit être une composante de la GPEC.
- **Soutenir la formule des groupements d'employeurs au bénéfice des saisonniers** en rapprochant des entreprises de différents secteurs d'activités dont les rythmes annuels seraient décalés. Cela faciliterait



l'accès des saisonniers à la formation et à un environnement social plus avantageux (comités d'entreprise, etc.).

- **Développer la création de postes de cadres partagés** entre plusieurs PME-PMI, pour que les entreprises puissent avoir accès aux compétences dont elles ont besoin pour leur gestion et leur croissance, en particulier les fonctions RH.
- Soutenir l'accompagnement à la scolarité (soutien scolaire, travail éducatif réalisé par les associations...) qui reste un très bon outil de prévention de **l'illettrisme**.
- **Les dispositifs collectifs de formation** sont nombreux et adaptés aux différents publics qu'ils visent. La période de professionnalisation qui s'adresse aux salariés en emploi mérite d'être davantage promue. Par ailleurs des regroupements d'entreprises permettraient d'atteindre un volume significatif de personnes à former dans le cadre d'une **action d'Aide au recrutement par la formation (ARF)**, le nombre de recrutement d'une seule PME n'étant pas toujours suffisant pour monter ce type d'action. Enfin, face à la crise, les signataires de **la charte de développement de la formation des salariés** ont su faire preuve d'efficacité et d'une grande réactivité. Cette expérience contractuelle mérite d'être pérennisée pour en conserver les atouts.