

Une nécessaire approche globale ?

La formation professionnelle et sa réforme impacte sur l'ensemble de l'environnement du travail, mais génèrent aussi une interaction de plus en plus approfondie des différentes sphères :

- économique (en cela qu'elle s'adapte aux évolutions du marché du travail et de la production, et qu'elle-même est une activité économique),
- sociale (outil de promotion sociale ou simple adaptation à des exigences de production ?),
- du système éducatif (en accentuant la notion de compétence, que devient la qualification ? Comment mettre en lien le système éducatif et la formation continue ?)
- et du système politique (enjeu politique local et national).

La formation, comprise comme issue de l'initiative conjointe de tous les partenaires sociaux, demande et induit des changements

en amont et en aval de la production : elle induit une évolution dans les rapports de force entre partenaires sociaux et la manière de les considérer, et, dans un contexte général de mutations du monde du travail, aboutit à une insertion différente de l'organisation dans la sphère sociale, locale ou nationale – flexibilité, certes, mais aussi maintien et développement de l'outil.

Dans l'attente d'une véritable mise en place de la réforme de la formation, les dimensions globales de la formation restent hypothétiques.

Toutefois, un exemple tiré d'une situation locale au Québec, dans un contexte industriel où une véritable refondation de la formation continue prend place, permettra de mieux mettre en lumière certains des aspects systémiques qu'elle peut emprunter.

UN EXEMPLE SOCIÉTÉ ALLIANCE : DU RAPPORT DE FORCE AU PARTENARIAT

L'usine DONNACONA, dans l'ouest du Québec, a vu l'apparition d'un dispositif de formation professionnelle dans un contexte spécifique.

L'usine tire son nom de la petite ville de Donnacona dont elle est l'une des seules activités et source d'emplois, dans une région boisée et de tradition forestière. Cette entreprise du groupe canadien Alliance, spécialisée dans la production de papier de spécialité depuis 1911, revient de loin. Ses 120 employés sont syndiqués – les 40 cadres ne le sont pas – auprès du Syndicat National des Travailleurs des Pâtes et Papiers (membre de la CSN), qui joue un rôle local important (NDLR : la syndicalisation des "opérateurs" est une obligation légale dans le système canadien, et dépend des catégories d'emplois : les cadres ne sont pas syndiqués).

Gilles Papillon, président du syndicat CSN de la société Alliance, admet que le syndicat d'usine a toujours maintenu des relations traditionnelles "très conflictuelles et combatives" avec la direction, qui elle-même consulte peu les salariés. Rapports de force et conflits sociaux se succèdent. La direction de l'usine refuse d'impliquer

les syndicats dans la formation et l'évolution, alors que des changements technologiques en 1981 causent d'importantes pertes d'emplois. Pourtant, au début des années 1990, l'usine, équipée de deux machines datant de 1911, va de plus en plus mal : obsolescence de l'équipement et de l'organisation du travail, baisse de la qualité, rentabilité en berne – emplois à la dérive dans toute la région.

La définition de "zones d'influence réciproques"

En 1991, quand l'usine menace de fermer avec ses 200 employés, la prise de conscience vient du syndicat qui décide de prendre les devants pour éviter la fermeture de l'usine... Ce qui entraînerait des conséquences dramatiques pour la ville et la région de Donnacona. Des réunions publiques sont organisées entre la communauté des habitants, la région, la direction et les salariés. Celles-ci aboutissent à la construction d'un nouveau modèle de relation entre le patronat et le syndicat, basé sur un partenariat et la définition de



Photothèque du ministère de l'emploi © NOAK

"zones d'influence réciproques" dans lesquelles se retrouvent et discutent les salariés, le syndicat et la direction avant de prendre des décisions.

Les syndicats veulent la formation des employés non plus seulement dans le domaine de l'exécution mais dans les fonctions d'organisation – un argument pour obtenir l'accord des investisseurs. Les négociations aboutissent ; si les syndicats



Photothèque du ministère de l'emploi © T. ARENSMA

et la direction conservent des prérogatives propres, des rôles communs aux deux sont identifiés : organisation du travail, formation aux équipements, qualité, information, sécurité santé, environnement, résultats d'usine et plan d'affaires.

Le partenariat s'attache à quatre tâches : définir conjointement la philosophie et la mission d'une usine de classe mondiale, faciliter l'organisation du travail (flexibilité, entraide et assistance et mise en place de métiers propres et d'équipes semi-autonomes), établir une gestion participative (réunions régulières entre le comité exécutif syndical et la direction), et créer des comités de bilan et d'orientation.

La prise en charge conjointe, salariés et direction, système qualité

Sur le long terme, l'usine ne pouvait évoluer qu'avec un investissement conséquent. Un accord a donc été signé pour accroître les investissements et convaincre les investisseurs. Pour ce faire, employés et direction ont entrepris des démarches radicales, notamment par la prise en charge conjointe d'un système qualité, axé sur la formation des employés qui a permis à l'usine malgré les équipements obsolètes d'obtenir la norme ISO 9002 – ce sont les travailleurs qui ont expliqué les systèmes et procédures, démontrant leur implication dans autre chose que la simple exécution.

Il fallait faire la démonstration aux financiers de la capacité des employés à faire fonctionner l'usine : ainsi, les investisseurs ont eux aussi pu visiter l'entreprise, guidés par des opérateurs formés et mobilisés.

Cette première étape et l' "opération charme" a permis de débloquer les fonds (260 millions de CAN\$ en 1998) et d'acquérir de nouveaux équipements : une machine ultra moderne livrée en novembre 2000. Deux jours de formation, toutes les cinq semaines, consacrée aux nouvelles technologies et au règlement des problèmes opérationnels furent dégagés pour la formation d'équipes autonomes et d'un "coach" pour chacune des cinq équipes de sept à dix personnes, responsable de la vie d'équipe, de la formation, de la santé - sécurité et de la qualité.

Dans cette entreprise dont la moyenne d'âge des salariés est de 48 ans, une formation spéciale fut dispensée aux employés travaillant sur la nouvelle machine. A sa livraison en 2000, la machine a pu être immédiatement opérationnelle : en trois jours, elle produisait du papier vendable, permettant d'accroître la production de pâte à papier dans la région et de fabriquer du papier de haute qualité.

...ce sont les travailleurs qui ont expliqué les systèmes et procédures, démontrant leur implication dans autre chose que la simple exécution...

Cette formation accompagnée de l'investissement lourd a permis d'envisager l'avenir et d'établir des prévisions.

De nouveaux défis et besoins apparaissent à présent. La formation de nouveaux employés doit être mise au point. Un plan d'action est préparé pour former le restant des salariés afin qu'ils puissent travailler sur les deux machines (la vieille et la nouvelle) avec la volonté de conserver une seule usine. Un nouveau projet d'investissement est en préparation pour une seconde machine (depuis 1995, l'investissement se monte à 310 millions CAN\$).

Par ailleurs, avec la nouvelle machine, les salaires seront réajustés en janvier 2001 avec une nouvelle convention ; et si des emplois ont été supprimés, quinze nouveaux postes ont été créés. Depuis 1994, la société Alliance s'est ouverte vers les produits forestiers, scieries et contrôle des forêts.

La démarche n'a ainsi pas été de type "cogestion" à l'allemande, mais plutôt du type "influence" de la part des salariés qui ont pris une part active au changement, avec un droit de regard dans la gestion et l'organisation de l'usine tout en laissant à l'encadrement son rôle propre de décisions quotidiennes. Certes, les stratégies de conflit réapparaissent dès que les décisions sont contraires à la volonté syndicale. Les syndicats, suite à un débat régional, ont aussi su utiliser les difficultés de l'entreprise pour faire pression sur la direction. La formation des employés, non seulement dans le domaine de l'exécution mais aussi dans le fonctionnement de l'organisation, a été un levier fondamental utilisé par le

syndicat pour séduire les investisseurs et obtenir des investissements énormes. L'usine Donnacona fait décoller son dispositif à partir de tâches d'exécution pour les ouvrir sur d'autres compétences.

L'un des mots clé mis en avant par Gilles Papillon dans son exposé est bien la dimension régionale du débat concernant l'avenir de l'usine ; d'autres sont la mise en place d'une gestion participative et partenariale, et la définition de zones d'influence des syndicats – qui n'ont pas plus changé que la direction, mais ont aussi effectué un virage radical après des décennies de conflits.

André GAURON,

Conseiller à la Cour des Comptes

Les propositions

Dans son rapport "La formation tout au long de la vie. Une approche prospective" rédigé pour le Conseil d'analyse économique, le Conseiller à la Cour des Comptes André GAURON faisait début 2000 quatre propositions.

1. Faire de la lutte contre l'exclusion et de la formation des moins formés des priorités absolues.
André GAURON suggère même d'engager des actions spécifiques en direction de ces publics en contrepartie du retrait progressif et définitif d'ici à 5 ans du financement par l'Etat des préretraites.
2. Passer d'une obligation de dépenser (loi de 1971) à une obligation de former (faire de la formation un des éléments d'exécution du contrat de travail).
Le Conseiller à la Cour des Comptes distingue la formation visant l'adaptation au poste de travail et le développement des compétences. Dans le premier cas, la loi devrait affirmer l'obligation réci-

proque des employeurs et des salariés ; dans le second, l'obligation serait créée sur le principe du co-investissement déjà inscrit dans la loi.

3. Construire un droit individuel à certification des compétences professionnelles.
Pour André GAURON, la certification des acquis professionnels devrait être obligatoire pour chaque salarié avant tout changement de situation, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'en cas de mobilité choisie ou contrainte. Et dans tous les cas, cette certification doit être reconnue sur l'ensemble du marché du travail.
4. Renforcer l'efficacité de la dépense et la transparence dans l'allocation des ressources.
La priorité de l'action publique doit aller à des redéploiements de moyens, préconise le Conseiller à la Cour des Comptes, mettant notamment l'accent sur une nécessaire réforme de la commande publique : l'Etat et les Régions ne



devraient plus être des "payeurs" mais des "acheteurs" de formation en introduisant dans leurs commandes des objectifs de résultats en matière d'emploi.

Lors de son intervention pendant les Ateliers de l'INTEFP, André GAURON a également invité l'Etat à "reconnaître un statut plus large que celui de stagiaire de la formation". Et le Conseiller à la Cour des Comptes d'ajouter : "ainsi pourra-t-on réintégrer les chômeurs dans le système classique de formation".

LES OBJECTIFS DE LA RÉFORME LES QUATRE AXES DU "LIVRE BLANC"

Mettre en place un système qui permette à chacun de se voir ouvrir un droit d'accès à la formation qualifiante est un objectif réaliste, estiment les auteurs du "Livre blanc" sur la formation professionnelle (Contribution du secrétariat d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle ; mars 1999). Ils préconisent alors une modernisation du dispositif actuel selon quatre axes qu'ils définissent comme suit :

- développer un droit individuel transférable et garanti collectivement ;
- prendre en compte les acquis de l'expérience dans les parcours professionnels ;
- donner toute leur portée aux formations en alternance ;
- clarifier le rôle des acteurs.

(ce qui signifie, selon eux, que ce droit individuel doit s'inscrire dans le cadre des relations collectives de travail et que sa mise en place rendra nécessaires des modifications de la législation du travail)

(ce qui suppose, indiquent les rédacteurs, que les pratiques de "bilans de compétences", l'information et l'orientation professionnelle, l'accompagnement vers la validation des acquis, la construction de portefeuilles de compétences, l'information sur l'offre de formation soient réexaminés et fassent l'objet d'une politique de qualité)

(selon les auteurs, l'idée consiste à étendre progressivement les principes de la formation en alternance à l'ensemble des jeunes, et ainsi, de donner à tous une formation professionnelle ; ils ajoutent que ce développement de l'alternance doit être complété par l'ouverture de larges possibilités pour les jeunes adultes de construire leur début de carrière)

(Selon le "Livre blanc", la simplification des procédures de concertation, une meilleure expertise en amont des décisions, le développement des modalités d'engagement contractuel entre les acteurs et la mise en place de dispositifs d'évaluation seraient alors des objectifs prioritaires)

LA REFORME

Les chantiers à investir

L'IDEE DE L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

Maryse CHAIX (DGEFP) :

La validation des acquis professionnels est une clé d'entrée à la formation tout au long de la vie

La validation des acquis professionnels (VAP) n'est qu'un point de départ du parcours professionnel, explique la sous-directrice de "la formation tout au long de la vie" de la DGEFP (ministère de l'Emploi et de la Solidarité).

Au-delà de ce dispositif, précise Maryse CHAIX, il faut prévoir un accompagnement de proximité, donc monter un réseau d'appuis en multipliant les partenariats.

de valorisation de l'expérience, de façon continue sur une carrière.

La VAP est utile aux personnes de basse qualification

La VAP est tout particulièrement utile aux personnes de basse qualification qui n'ont pas eu la chance d'avoir un parcours de formation initiale plus long ; elle est aussi bien adaptée à la situations de nombreuses femmes. Le Secrétariat d'Etat au Droit des Femmes voit bien tout le parti que les femmes peuvent tirer de la VAP, soit pour valider une activité professionnelle rémunérée "classique", soit pour valider ce qui peut être "tiré", professionnellement, d'une activité bénévole : gestion d'une association, aide à domicile, etc.

Prévoir des lieux pour accompagner une réflexion globale sur le projet professionnel

Si le projet de loi de modernisation sociale reconnaît un droit à la validation, il faut aussi qu'il prévoit la mise à disposition de lieux où des professionnels fourniront un accompagnement dans les recherches ; par exemple, la recherche du titre, du diplôme ou de la certification dont on souhaite obtenir la délivrance par la VAP. Mais il devra aussi permettre, en amont de la validation, de mener une réflexion globale sur le projet professionnel.

Cet accompagnement sera certainement multiple ; les gens n'auront pas de tuteur personnel. Selon les cas et les étapes, leur parcours professionnel sera suivi soit par un représentant de l'Education Nationale, soit par un représentant du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, soit encore par un représentant du Ministère de la Jeunesse et des Sports, etc.

La validation des acquis professionnels VAP, c'est un point de départ

Des personnes qui ont accumulée une expérience au cours de leur vie de travail après une formation initiale relativement modeste peuvent en effet se dire : cette

expérience vaut d'être reconnue par un diplôme ou un titre délivré par l'Etat, ou encore par une certification privée (voire par les certificats de qualification professionnelle des branches). Ensuite, cette VAP leur permet d'entrer dans un parcours professionnel qui connaîtra des temps de travail, des temps de formation et des temps



Maryse CHAIX

Prenons l'exemple d'une mère de famille qui, après avoir élevé ses enfants, voudra valider son expérience (activités bénévoles, petits travaux salariés dans sa commune, en matière d'aide à domicile par exemple) pour (re)trouver un emploi : elle se dirigera vers un centre d'information bien identifié, de proximité, et vers l'accompagnateur qui sera le plus en capacité de l'aider à obtenir son titre. Ensuite, elle retrouvera un emploi, poursuivra sa carrière, puis aura un autre besoin, etc. Mais à ce jour, rien n'est encore complètement arrêté.

Offrir au public des plates-formes de services, mettre en place des réseaux de proximité, et mener une campagne d'information

Il faut offrir au public des plates-formes de services qui proposent des informations, des possibilités d'orientation, bref des lieux de positionnement professionnel. Nous travaillons actuellement avec les autres ministères sur les modalités d'application. Cela suppose des mises en réseau des institutionnels : Education Nationale, Ministère de l'Emploi, etc. Cette mise en réseau va vraisemblablement se construire au fur et à mesure des besoins.

Actuellement, la VAP est concentrée dans les centres académiques de validation des acquis gérés par l'Education Nationale ; il va falloir ouvrir d'autres lieux ; par exemple, les centres interprofessionnels de bilan de compétences, ou des lieux à définir avec les Régions . Pour qu'il n'y ait pas de rupture, il faut rechercher des partenariats à la fois larges et cohérents entre ministères, collectivités territoriales, etc.

En matière de formation tout au long de la vie, l'un des enjeux est bien celui de constituer des réseaux de proximité qui aident des personnes sur tout ce qui est accueil, information et orientation. Pas seulement sur la validation ! Sur le choix, aussi ! Certes, en France, nous avons de multiples dispositifs ; mais il faudra développer une campagne d'information sur ce que sont les réseaux, sur les possibilités qu'ils offrent. On peut aussi faire la promotion de chartes qui auraient pour vocation de fédérer les réseaux, mais avec une préoccupation : la proximité ! A ce niveau-là, les Régions ont un rôle important. Déjà, dans le cadre des



Photothèque du ministère de l'emploi © G. FRAYSSE

expérimentations lancées par Nicole PERY pour préfigurer un certain axe de la réforme, de nombreuses Régions ont choisi de contractualiser avec la Secrétaire d'Etat dans le cadre d'un protocole, pour développer ces plates-formes d'information, d'accueil et d'orientation. Ces plates-formes auront pour cadre la mairie, le lycée, le centre AFPA local, les centres de bilans, ou encore "les cités des métiers" qui se développent dans quelques régions.

Ces "cités des métiers" sont en quelque sorte des guichets uniques où l'on trouve à la fois un représentant de l'ANPE, un représentant des centres de bilans de compétences, et des représentants de diverses institutions. Ces intervenants décantent le besoin de la personne, l'aide à l'exprimer, puis, répondent à la demande ou orientent sur une autre structure.

Veiller à la cohérence du dispositif

Cela rejoint un peu la notion de guichet unique ; mais au sens où l'ANPE et l'AFPA l'ont pratiqué dans le cadre de contrats qui les unissaient autour du demandeur d'emploi. C'est un exemple de travail en cohérence ; mais cela n'est pas évident ! Nous avons encore beaucoup à faire. Déjà, la DGEFP a conduit une série de séminaires interrégionaux du service public de l'emploi pour travailler sur l'ouverture à d'autres partenariats, avec les Régions et les partenaires sociaux ; par exemple : comment mener un travail qui soit le plus complet possible, en évitant que les populations en

grande difficulté s'adressent à 50 guichets et n'aient aucune vision d'ensemble ?

L'essentiel, c'est donc bien que l'ensemble du dispositif soit cohérent... et qu'on diffuse une large information sur les endroits où s'adresser... Pas seulement sur la VAP ! Plus largement sur le besoin de se former tout au long de la vie, parce qu'actuellement, cela n'existe pas.

Il existe une forte demande individuelle

Bien sûr, il faut prévoir un accueil, une information et un accompagnement adaptés pour les personnes en difficulté ; nous devons pouvoir les aider dans leurs démarches en matière de VAP, de formation et de parcours professionnel.

Mais il faut laisser une large part à l'initiative personnelle. Nous constatons en effet qu'il existe un important gisement de besoins individuels. Au Ministère, à la DGEFP, nous recevons beaucoup de courrier en ce sens. Cette demande s'exprime aussi sous forme de demandes de renseignements lors de salons sur la formation professionnelle. Donc, de nombreuses personnes font cette première démarche. Mais pour elles, les difficultés commencent au-delà : d'une part, parce que le dispositif actuel de validation des acquis est trop confidentiel ; d'autre part, parce qu'il est perçu comme étant trop complexe.

Agir par projet, et non par institution

L'action menée au niveau infra – départemental, donc au plus près des publics concernés, en matière de "territorialisation" des programmes de lutte contre le chômage de longue durée, a démontré que l'ANPE, l'AFPA, la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales et les Régions n'avaient pas les mêmes critères de "découpage" territorial, et que cela posait problème. Il faut donc que nous agissions par projet, et non par institution ! La lutte de pouvoir est stérile. Si, par exemple, la réforme du dispositif de VAP se traduit par un partage du marché entre l'Education Nationale, le ministère de l'Emploi, etc., on n'en sortira pas ! Mais il est vrai que les attitudes des uns et des autres évoluent...

Aujourd'hui, la Validation des Acquis Professionnels (VAP) est l'affaire de l'Education Nationale. Un monopole de plus en plus contesté, notamment par plusieurs organisations patronales. Voici l'opinion de deux participants aux Ateliers de l'INTEFP.

Emmanuel GENIN, DRH EADS Airbus :

Le même dispositif pour tous !

Toute la question est de savoir qui doit valider. Certes, il ne faut pas que ce soit la même entité qui définit les compétences et qui les évalue, les valide. De mon point de vue, il ne faut pas que ce soit l'Education Nationale seule ; peut-être un corps d'état particulier ;

déjà, si on parvient à réunir le Ministère de l'Emploi et le Ministère de l'Education, nous aurons un début de réponse. Il faut aussi que l'entreprise soit présente. D'autre part, il faut que le dispositif soit le même pour tous, de niveau national, parce qu'en plus de changer de métier, les gens vont changer de secteur d'activité ; ils ne vont pas changer de référentiel de compétences parce qu'ils changent d'univers et de branche.

Par ailleurs, il faut s'inscrire en faux contre cette idée qui veut que les acquis professionnels sont vraiment relatifs à une entreprise, et que de fait, ils ne sont absolument pas transférables. En réalité, c'est le contraire ! Prenons l'exemple de l'adaptabilité : ceux qui ont connu plusieurs situations de travail et qui s'y sont adaptés sont très recherchés par les recruteurs.

Ainsi, la validation des acquis professionnels serait un très bon moyen pour l'employeur de recruter, et pour le salarié de se vendre. Cela donnerait des critères beaucoup plus objectifs : même celui qui se vend mal pourrait se faire recruter !

A preuve le développement, aujourd'hui, des "Accessman Center" imaginés par les Anglo-saxons pour leurs recrutements. Il s'agit de mettre en situation un jour ou deux des candidats qui, en interne ou en externe, postulent à un poste. Auparavant, les recruteurs ont défini des critères de sélection... qui ne sont autres que des compétences ! Certes, il ne s'agit pas de validation des acquis, mais cela y ressemble !



Laetitia AUDY (GRETA) :

Pour valider les acquis, il faut un organisme neutre

Selon Laetitia AUDY, membre du GRETA du Rhône, il serait dangereux que l'entreprise valide elle-même les compétences professionnelles de ses salariés. Il faudrait donc qu'un organisme neutre intervienne. *"Ce peut être l'Education Nationale, qui a une pratique en la matière"*, indique-t-elle, en précisant : *"d'autres systèmes peuvent aussi se mettre en place. Mais attention : il faut établir des règles très strictes, très neutres ; sinon les compétences validées dans une entreprise ne seront pas transférables dans une autre entreprise"*.

Pour Mme AUDY, le système de validation des acquis professionnels (VAP) a le mérite d'être "un système qui marche". *"Il a surtout besoin d'être allégé"*, estime la représentant du GRETA. Elle ajoute alors : *"en cours de réforme, il sera bientôt plus opérationnel"*.



Les chantiers à investir

La priorité au public de faible niveau

Le diagnostic porté sur la formation professionnelle par les auteurs du "Livre Blanc" du Secrétariat d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle est sans appel : ceux qui ont le plus besoin d'être formés ne le sont pas.

D'où la préconisation qui suit cette analyse : priorité doit être donnée au public de faible niveau.

"Augmenter l'égalité des chances et l'employabilité"

Pour Amina BARKATOOLAH, intervenante de l'Atelier C du colloque de l'INTEFP, l'enjeu d'une réforme de la formation professionnelle dans le sens d'une plus grande reconnaissance des expériences professionnelles apprenantes serait de "donner de nouvelles chances à des populations défavorisées".

Pour cette consultante, deux grands principes doivent gouverner les actions dans ce domaine : augmenter l'égalité des chances (en terme d'accès à l'emploi et au savoir), et l'employabilité des individus.

Mais comment faire ?

Mais, devant le tableau idéal dressé par Amina BARKATOOLAH, plusieurs participants au colloque de l'INTEFP ont ressenti le besoin de témoigner de leurs doutes. Ils questionnent la validité et la pertinence des projets présentés au regard des besoins qu'ils estiment avoir perçus sur le terrain.

Voici quelques-unes de leurs questions, qui n'ont d'ailleurs pas trouvé de réponses.

- Comment susciter chez ceux qui en auraient l'intérêt, l'envie de se former ?
- Comment rendre accessible, précisément à ceux qui sont désignés comme les plus démunis sur le marché de l'emploi, ces nouveaux dispositifs ?

Un inspecteur du travail : "Aujourd'hui encore, les employeurs voient souvent d'un très mauvais œil le départ de leur salarié en formation. Ne vaut-il pas mieux s'interroger sur les conditions de terrain que de mettre en place des dispositifs qui demeureront, pour les mêmes raisons qu'avant, difficiles d'accès ?".

- Plutôt que de faire un bilan de l'existant, de l'amender et de le simplifier, n'est-on pas en train, d'inventer encore de nouveaux



Photothèque du ministère de l'emploi © G. FRAYSSE

dispositifs qui vont ajouter à la complexité générale de l'architecture de la formation professionnelle ?

Un inspecteur du travail : "Il faudrait être plus concret et plus humble et ne pas partir du haut mais du bas. Venez observer déjà comme il est difficile de faire évoluer une classification dans une convention collective".

- Il est indispensable que les partenaires sociaux soient associés à ces réformes ; mais dans quelle mesure ont-ils aujourd'hui les moyens d'assumer des responsabilités importantes dans le domaine de la formation ?
- "Est-on toujours au clair sur les véritables "clients" de ces projets de réforme ? Pense-t-on vraiment toujours en fonction des intérêts des individus ou ne cherche-t-on pas plutôt à adapter les salariés aux besoins des entreprises ? L'épanouissement de l'individu passe-t-il forcément par la formation ? La formation doit-elle être toujours conçue par rapport à un employeur potentiel ? Ne peut-on la concevoir comme une activité "gratuite", seulement destinée au plaisir de celui qui la suit ?", interrogent encore un participant québécois et plusieurs inspecteurs du travail.

Joël RUIZ (AGEFOS-PME) :

**Priorité au public de faible niveau, certes ;
mais tout le monde est concerné !**

Certes, aujourd'hui, les publics qui ont le plus besoin de formation professionnelle n'en bénéficient pas ou trop peu.

Mais l'entrée dans l'économie du savoir et l'accélération des évolutions induites vont générer un nouveau besoin que chacun éprouvera : celui de la clairvoyance quant à sa situation professionnelle, prévient le directeur du département "Etudes et projets" de l'AGEFOS-PME. Ainsi, selon Joël RUIZ, avant de se préoccuper de formation, il faudra s'inquiéter de son positionnement professionnel ; ce qui suppose d'avoir accès à un conseil... que pourrait fournir les professionnels de la formation !

Quelles mesures préconisez-vous pour une meilleure prise en compte des publics ayant un faible niveau de formation ?

Joël RUIZ : aujourd'hui, le problème se situe au-delà. Dès lors que nous changeons d'objectif et que l'enjeu est sociétal, à savoir vivre l'économie du savoir, pour simplifier, le problème ne se pose plus seulement en terme de traitement du chômage, notamment de lutte contre l'exclusion. C'est important, mais ce n'est pas suffisant. Cette fois, toutes les tranches de la société sont concernées. Qu'il s'agisse d'une mère au foyer, d'une personne qui cumule des emplois saisonniers ou d'un salarié qui travaille dans un grand groupe industriel depuis dix ans, le problème est de savoir si, pour les changements qui s'annoncent, ces gens sont prêts à faire face.

Autrement dit, plutôt que de poser la question de la formation en terme de variable d'ajustement pour l'emploi, n'aurait-on pas intérêt à poser le problème de la clairvoyance professionnelle et permettre à chacun d'être en capacité d'anticiper son parcours professionnel.

A partir de là, la réponse se situe presque davantage au niveau de l'accès à l'orientation, de l'accès au positionnement, que véritablement au niveau de la formation en elle-même. Ainsi, cette dernière n'interviendrait qu'après, une fois constatée l'évolution d'un métier, comme une solution pour réapprendre des compétences techniques ou professionnelles perdues.

De mon point de vue, le problème fondamental est bien un problème de clairvoyance. Il est d'ailleurs étonnant de constater combien les familles investis-

sent de temps et d'énergie pour l'orientation de leurs enfants, et que ces mêmes familles ne s'occupent plus du problème de leur propre orientation à mi-parcours de leur vie professionnelle. Or, du fait de l'accélération de l'évolution de la société, des métiers, il est très important que chacun s'interroge : comment vais-je me situer demain dans ce futur environnement ?

Par rapport à ce problème de clairvoyance, quel serait le positionnement des professionnels de la formation ?

J. R. : aujourd'hui, donner de la visibilité aux branches professionnelles, dans les territoires, c'est indispensable ; de même que donner aux Pme la capacité de maîtriser leur environnement. Et pour les personnes, pour les familles, c'est la même chose !

Or, aider à cette clairvoyance, faciliter ce positionnement doit faire partie intégrante du rôle des professionnels de la formation. Il faut faire évoluer la représentation de la formation : elle est plus qu'un transfert de savoir formel classique en face à face pédagogique. Il faut rajouter au système de formation la possibilité de disposer de moments en amont et en aval de l'acte de formation pour se préoccuper de positionnement. Pour nous, c'est un véritable enjeu que d'accompagner la mutation ! Et si on assigne les professionnels de la formation à cet objectif-là, ils seront bien obligés de l'atteindre s'ils veulent rester dans le jeu ! Ils doivent être partenaires de cette mission !

Voilà pourquoi il faudrait changer la règle de la sacro-sainte "heure - stagiaire" et faire en sorte qu'une partie des financements que nous mobilisons, pour les demandeurs d'emploi, les sala-

riés, les jeunes, etc, puisse être utilisée pour payer des experts capables de travailler sur l'orientation, sur ce que j'appelle "la clairvoyance professionnelle". Car le premier problème sera bien de financer cette "clairvoyance" pour faire émerger une réponse à la demande. Le second sera de sensibiliser tout le monde. Après, il faudra ajuster les moyens d'accompagnement, soit par la formation, soit par l'accompagnement dans l'organisation du travail, soit par la validation des acquis professionnels. Pourquoi ne pas avoir un marché ouvert sur la question de l'orientation et de l'alternance ? Cette offre peut être remplie par des fournisseurs privés, ou par des fournisseurs publics.

Que les Pouvoirs publics, par exemple, lancent des appels d'offre et essayent de favoriser une mise en commun des moyens du service public de l'emploi sur l'orientation, c'est une excellente idée !

Que les organismes de formation, par exemple, puissent mettre en œuvre une offre complémentaire à celle qu'ils font aujourd'hui sur de l'accompagnement au projet professionnel, ce serait peut-être une bonne chose !

Moi je n'ai pas envie de dire "qui", étant donné que c'est un peu un travail partagé. En tout cas, je suis convaincu que ce n'est pas un guichet unique qui résoudra les problèmes. Par contre, ce sont les indicateurs partagés. Un peu de liberté aux acteurs !

Une régulation, mais de la liberté faite aux acteurs de pouvoir répondre aux enjeux sociétal de l'économie du savoir.

Les chantiers à investir

Réorganiser l'offre de formation

A condition d'impulser quelques changements comportementaux et/ou organisationnels, une meilleure prise en compte des publics en retrait par rapport à la formation professionnelle est possible.

Telle est l'opinion de la directrice du centre AFPA de Vénissieux. Chantal SARTORIO présente ci-dessous quelques évolutions qu'elle estime possibles de mettre en œuvre.



Chantal
SARTORIO

Imaginer une ingénierie de parcours qui évite les ruptures

En travaillant avec nos collègues de l'ANPE à l'occasion du Plan National d'Accès à l'Emploi, nous avons constaté qu'il est illusoire d'imaginer remettre des gens complètement en piste en trois mois. Dans ce délai, les risques de retomber dans l'exclusion sont grands. Dès à présent, reprise économique aidant, nous allons de plus en plus travailler pour un public avec lequel il faudra avancer avec des parcours s'échelonnant sur la durée... Ce qui suppose que nous soyons tous suffisamment créatifs en terme d'ingénierie de parcours afin que les différentes étapes se succèdent sans rupture. Or cela, nous, opérateurs publics, nous ne savons pas toujours le faire, chacun l'envisage avec sa propre boîte à outils... Qui plus est, tous ne se sont pas encore appropriés les réponses globales du service public en la matière.

Pour aboutir à un résultat probant, il faut donc que quelqu'un se préoccupe des intervalles pour assurer la continuité d'un parcours qui peut commencer par un stage d'insertion et de mobilisation, se poursuivre par un contrat aidé, puis par un retour à une période de formation. Cela suppose un travail coopératif des services concer-

nés ainsi qu'un travail de reconnaissance mutuelle. Cela nécessite aussi un travail de simplification des mesures actuelles. Cela requiert enfin que l'on se donne des objectifs.

Développer des partenariats entre acteurs de la formation professionnelle, et construire des complémentarités

Certes, nous avons progressé ces trois dernières années. Nous avons retissé des liens professionnels. Nos conventions, objectivement, marchent bien ; l'intégration des services de l'ANPE et ceux de l'AFPA, par exemple. Mais nous avons encore des progrès à réaliser sur la restitution que nous faisons les uns aux autres de nos actions, ou sur la commande que nous nous passons les uns aux autres. Or, cela fait partie d'un professionnalisme de service public que d'être capable de se mettre autour d'une table pour poser les problèmes et les résoudre dans l'intérêt des bénéficiaires.

Par ailleurs, puisque le développement de notre dispositif technique n'est pas à l'ordre du jour, il nous faudra rechercher des partenaires pour répondre aux attentes de tous ceux qui ne pourront être accueillis dans notre dispositif de formation. A ce niveau-là, le personnel de l'AFPA doit faire évoluer ses représentations et distinguer ce qu'il est capable de faire... et pas les autres prestataires. Il faut donc engager un vrai travail de développement des partenariats, de reconnaissance du savoir-faire des différents opérateurs très qualifiés dans le domaine de la formation professionnelle... dont, objectivement, l'AFPA fait partie ; puis, essayer de construire des complémentarités qui soient bénéfiques.

Agir au niveau du territoire, mais en collaboration avec les collectivités locales

Le territoire est probablement le lieu le plus pertinent pour agir en direction des publics en difficulté. Pour autant, il est vrai que la notion de territoire est difficile à percevoir au niveau d'une grande agglomération. En revanche, en zone rurale, on pourra plus facilement identifier les dispositifs qui touchent au canton, à l'arrondissement, à l'agence locale pour l'emploi, etc. Cela suppose un tra-

vail en partenariat avec les collectivités. C'est le point sur lequel, aujourd'hui, il faut que le service public mène une réflexion de fond : comment travailler avec les collectivités, que faire avec elles, etc. ; d'autant que ce type d'action n'est pas a priori dans leur champ de compétences.

Déjà, des expériences ont fait leurs preuves ; il faut donc partir des bonnes pratiques, les analyser puis les transférer petit à petit.

Ainsi, l'AFPA commence à travailler sur les territoires définis dans le cadre de la globalisation des aides publiques à l'emploi. Au niveau de plusieurs agences locales, nous avons fait des diagnostics sur la nature des publics, sur les difficultés qu'ils rencontrent. Nous avons aussi réalisé des analyses sur les potentialités économiques : identification des besoins de la zone concernée, inventaire des besoins en compétences des entreprises, repérage des projets de développement ; puis, nous essayons de construire progressivement. Cela fonctionne depuis deux ans. Dans ce cas, le service public fait un travail qui va jusqu'à la formalisation de plans d'action pour le territoire.

Mais mener ce type d'action ne suffit pas.

Il faut aussi que les acteurs territoriaux du service public fassent un important travail de communication en direction des collectivités locales et des autres acteurs économiques. Nous avons à faire un travail de consolidation. Il faut absolument intégrer les autres acteurs de ces aspects du diagnostic, à la fois économique et social. Nous avons des marges de progrès.

Il faut également essayer d'intégrer le travail déjà accompli. Nous, services publics, nous sommes outillés, mais les animateurs territoriaux du Conseil régional le sont aussi. A un moment donné, il faut que nous partageons a minima nos éléments de références ; par exemple : voilà ce que nous avons perçu ; avez-vous perçu la même chose, ou au contraire...

Ensuite, nous nous rapprochons des collectivités locales, qui, elles aussi, ont leurs analyses. Puis, ensemble, nous déterminons le

plus grand dénominateur commun pour mener une action pertinente. Nous avons encore du travail... Mais nous avançons, c'est plutôt rassurant !

Plutôt que de créer des guichets uniques, établir des passerelles entre tous les acteurs

Je suis très dubitative sur cette notion de "guichet unique". Certains publics ne peuvent être "touchés" que par le biais d'acteurs sociaux ; d'autres par des acteurs économiques, etc. Si nous voulons nous donner toutes les chances de ne pas laisser trop de gens sur le côté, mieux vaut maintenir plusieurs points d'entrée dans les dispositifs.

En revanche, il est important que tous les acteurs en capacité d'accueillir le public soient en mesure de passer le relais aux autres. Il faut aller à l'encontre de la tendance actuelle qui fait que les publics deviennent "captifs" pour telle ou telle raison institutionnelle. Un exemple : s'ils relèvent du RMI, c'est la cellule RMI - avec ses travailleurs sociaux, ses conseillers à l'emploi, etc. - qui les prend en charge ; elle ne passera le relais aux autres acteurs que lorsqu'elle est à cours de solution.

Il faut donc que se mettent en place des passerelles, intelligemment, sur la base de pratiques professionnalisées, entre acteurs locaux qui, confrontés directement au public, agissent sur un territoire. Que les conseillers à l'emploi de l'agence, les conseillers de missions locales, les gens qui travaillent dans les plans locaux d'insertion, etc., passent le relais dès qu'ils ont perçu qu'ils étaient dans l'incapacité de répondre aux attentes du public ! Et qu'ensuite, ils fassent le nécessaire pour accompagner la personne dans la structure d'accueil ad hoc pour ne pas compromettre la suite du parcours. Mobiliser les services sociaux, par exemple. Ce n'est pas parce que des gens sont intégrés dans un dispositif (stage, etc.) qu'ils ont réglé tous leurs problèmes par ailleurs : la garde des enfants, endettement, etc.

Bref, un guichet unique, non ! Mais que chaque guichet ait connaissance de ce que font les autres, ça, oui, c'est important !

“Nous avons encore du travail... Mais nous avançons, c'est plutôt rassurant !”
Chantal SARTORIO

LA REFORME

Les chantiers à investir

Privilégier les territoires

S'il est un niveau auquel il paraît pertinent d'obtenir une mobilisation en faveur de la formation professionnelle continue, c'est probablement celui du territoire. Les participants au groupe de travail réuni sur ce thème par l'INTEFP ont insisté sur ce point lors des Ateliers de fin novembre 2000.

Pour preuve les trois témoignages qui suivent : le premier donne un éclairage sur l'échelon régional ; le second - étranger - évoque la décentralisation au "micro niveau" ; le troisième présente un exemple concret à l'échelle d'un bassin d'emplois.

• ECLAIRAGE AU NIVEAU D'UNE RÉGION

Marie VERNEDOUB, directeur général adjoint :

L'EXPÉRIENCE DU CONSEIL RÉGIONAL DE RHÔNE-ALPES

Intervenant dans le cadre d'un atelier portant sur le thème des "Territoires" lors du colloque de l'INTEFP, Marie VERNEDOUB, directeur général adjoint du Conseil Régional Rhône-Alpes, témoigne d'un événement qui marque une évolution récente.

Plutôt que de créer des guichets uniques, établir des passerelles entre tous les acteurs

Pour la première fois - Les élus de la Région Rhône-Alpes viennent en effet de se prononcer sur l'évolution de la politique d'aménagement du territoire sous deux angles reconnus comme complémentaires :

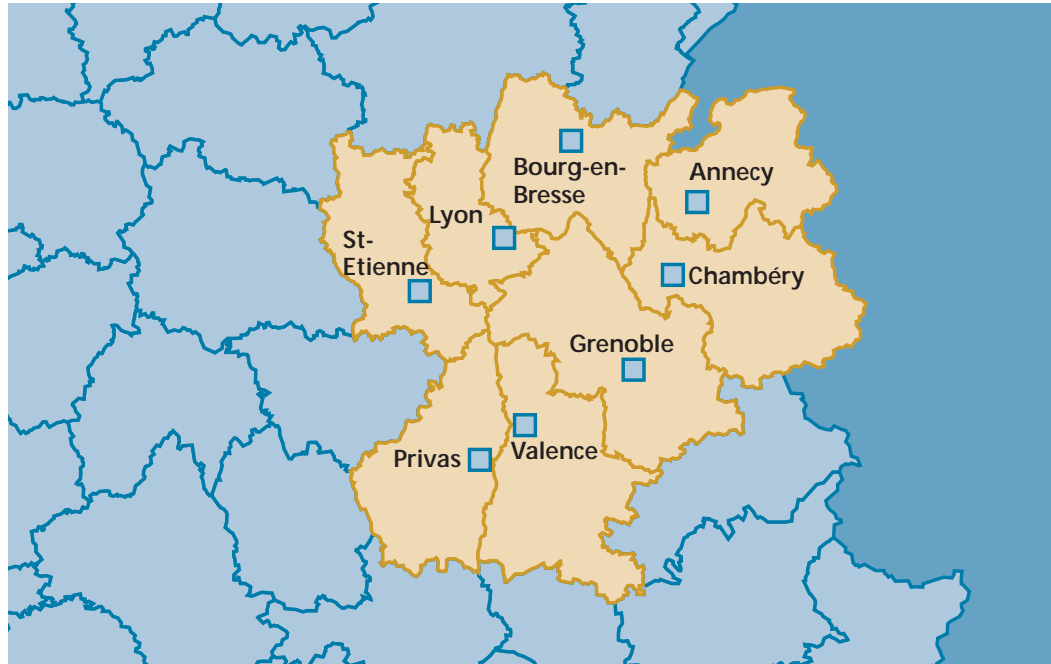
- le développement global du territoire en s'appuyant sur une politique d'intercommunalité ;
- la place de la formation dans ce développement global.

Ainsi, pour la première fois, ils vont aborder de façon concomitante, non pas dans le même rapport, mais de façon parallèle, la place de la formation dans le territoire et la politique d'aménagement du territoire.

Mais curieusement... - Cette évolution intervient maintenant alors qu'il existe depuis une dizaine d'années¹ en Rhône-Alpes des instances territoriales sur lesquelles œuvre une intercommunalité vivante qui se préoccupe essentiellement du développement, du développement économique notamment. *"Mais curieusement, la formation et l'emploi, pourtant deux leviers forts du développement économique, n'ont pas fait l'objet d'une intégration structurante dans la politique régionale d'aménagement du territoire"*, indique Marie VERNEDOUB.

Et le directeur général adjoint du Conseil Régional Rhône-Alpes d'ajouter :

- *"Ceci, en dépit du fait que Rhône-Alpes a été une des deux premières régions à assumer dès 1994 l'intégralité des compétences transférées par l'Etat aux Régions dans le cadre de la loi de décembre 1993 en matière de formation professionnelle des jeunes"* ;
- *"Ceci, alors que les élus régionaux, qui ont rapidement pris conscience du défaut de ce système décentralisé : très performant pour la formation professionnelle des jeunes, il l'était moins en matière d'insertion professionnelle, ont mis en place dès 1994 un programme d'accompagnement à l'emploi*



(Plan d'accès à une première expérience professionnelle) doté de 100 MF par an. Ces moyens financiers considérables étaient ainsi dédiés à une politique totalement libre allant de pair avec celle de l'Etat. Sur chaque zone d'emplois, soit trente "territoires", les élus régionaux ont animé pendant six ans des comités locaux dont les coordonnateurs emploi - formation assureraient le secrétariat technique. Ces instances locales ont réuni très régulièrement l'ANPE, les partenaires sociaux, les chambres consulaires, les structures d'accueil, aux côtés des représentants de l'Etat et de la Région".

Mieux cibler l'offre et la demande - Marie VERNEDOUB souligne ensuite le fait qu'actuellement, les conseillers régionaux sont accusés, sur le terrain, d'avoir encouragé la pénurie de main d'œuvre en proposant des formations non adéquates. *"Le discours a changé, constate-t-elle, aujourd'hui, les listes de stages sont vides, les CFA, les lycées n'ont pas assez de candidats. Le budget de la formation continue n'est pas utilisé"*. Aussi les élus vont-ils essayer, selon elle, de se rapprocher

encore des citoyens et des entreprises pour mieux cibler l'offre et la demande.

Le débat actuel - En guise de conclusion, le directeur général adjoint du Conseil Régional Rhône-Alpes pointe le débat qui aujourd'hui porte sur le lien formation professionnelle et territoire ainsi que sur la manière de donner une nouvelle plus value au territoire dans un contexte économique et social très différent. Parmi les limites, Marie VERNEDOUB rappelle le fait que souvent, les projets sont nés sans diagnostic préalable, sans plan ni priorité. Selon elle, l'appareil de formation est bien dimensionné pour répondre aux demandes dans le contexte de chômage massif ; mais les dispositifs, eux, ne fonctionnent pas toujours.

¹ La région Rhône-Alpes a engagé dans les années 90 une politique de contrats globaux de développement couvrant par une cinquantaine de contrats tout Rhône-Alpes, fondée sur une organisation volontaire des élus locaux visant à renforcer les solidarités locales autour de projets cohérents favorisant le développement notamment économique.

QUELQUES OBSERVATIONS DE JOËL RUIZ (AGEFOS-PME)

- **Pilotage** - Joël RUIZ affirme qu'au niveau des instances paritaires, il manque des personnes formées au pilotage d'un projet professionnel. Il subsiste un problème d'appui et de mobilisation des acteurs. Il faut mettre en œuvre des gens de terrain sur les systèmes locaux, car la vision n'est pas la même. Il y a un problème de ré-appropriation des systèmes locaux. Territorialement, il n'y a jamais eu de négociation.
- **Convergence** - Selon lui, il y a aussi un problème de convergence. Il n'est pas simple, dans le cadre d'une structure paritaire, de parvenir à mettre en commun des moyens avec des élus de sensibilités politiques diverses, chacun voulant revendiquer sa propre opinion politique, son action par rapport à son mandant. Sur un territoire, cela peut créer un vrai problème.
- **Visibilité** - D'autre part, pour Joël RUIZ, il demeure une question de visibilité du territoire, notamment lorsqu'on regarde rétrospectivement les contrats.
- **Conseils de Développement** - Joël Ruiz estime que les Conseils de Développement de la loi VOYNET et les contrats de générations, bien qu'ils soient encore très institutionnels, sont très porteurs.
- **Qualité des projets** - L'élaboration des projets, surtout ceux qui concernent les Pme, est la plupart du temps un frein essentiel à la réalisation d'actions. Rares sont en effet les projets bien ficelés comme les contrats d'études prospectives ou les projets abordant une question telle que la gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications à trois ans sur le territoire. Il préconise que des actions modestes puissent s'enchaîner les unes aux autres dès lors que l'on dispose d'une garantie de durabilité sur le territoire.
- **Dessein politique** - Selon Joël RUIZ, les politiques contractuelles en matière d'incitation à la négociation sur les objectifs et les moyens de la formation devraient soutenir les comités de développement lorsqu'ils existent, compléter les contrats de prospective, afin d'obtenir un grand dessein politique sur le volet formation professionnelle et emploi.

• ECLAIRAGE ÉTRANGER : AU PAYS-BAS, AU NIVEAU D'UNE COMMUNE

Hans BOSCH, maire-adjoint de Kerkrade (Pays-Bas) :

LA DÉCENTRALISATION AU "MICRO NIVEAU", C'EST LA CLÉ DE LA RÉUSSITE !

Le témoignage de Hans BOSCH (maire-adjoint de la ville Kerkrade, commune de 52 000 habitants aux Pays-Bas, et responsable des affaires culturelles du pays) lors du colloque de l'INTEFP apporte un éclairage singulier sur la place des collectivités locales dans son pays et les politiques d'emploi et de formation professionnelle.



Décentralisation

Selon Hans BOSCH, la grande différence entre les Pays-Bas et la France repose sur la décentralisation. Alors qu'en France il y a une tendance au centralisme, les Pays-Bas ont toujours privilégié la décentralisation. Si l'on prend l'exemple des communes, on constate à la fois une diminution croissante de leur nombre, et, en parallèle, un accroissement de leurs responsabilités, notamment dans les domaines du social, de l'éducation, ainsi que sur les questions de formation professionnelle et de politique sociale de l'emploi.

Partenariats

La responsabilité de la formation professionnelle initiale aux Pays-Bas relève de l'État qui dispose dans ce domaine de tous les pouvoirs et tous les moyens.

En revanche, tout ce qui est à côté de la formation initiale (tout ce qui est fait pour les gens qui ont manqué leur première chance dans la formation initiale) et le financement de "l'éducation de la seconde chance" relèvent des collectivités locales : communes et régions (la région est équivalente à une communauté de communes en France).

Ainsi, les communes entretiennent un important partenariat avec les instituts de formation professionnelle, les entreprises, les syndicats et s'occupent aussi des chômeurs.

La loi, depuis six ans, confère même aux communes la responsabilité de réactiver les personnes au chômage ou dépendantes des allocations sociales. Les communes rencontrent tout d'abord les entrepreneurs afin de relever leurs besoins, puis dirigent leurs actions vers les chômeurs et les instituts de formation.

Réussite

Le fait que les communes obtiennent la responsabilité du pouvoir central a beaucoup contribué à la diminution du chômage (4% au niveau national) et à orienter les gens (système individualisé) vers une formation susceptible de faciliter leur réintégration en entreprise. Selon M. Bosch, le fait d'avoir décentralisé ces questions au niveau le plus bas, au "micro niveau", celui des communes, a été un facteur essentiel de réussite. Il ajoute : *"Il faut être proche des réalités quotidiennes, proche de l'entrepreneur individuel, proche du chômeur ou de celui qui est dépendant des allocations familiales. En France, vous maintenez une distance qui mène à un système très compliqué, où les contacts directs sont perdus. Or, les contacts directs sont absolument nécessaires pour parvenir à une solution pratique !"*.

Réactiver

De surcroît, les communes sont obligées d'avoir un plan de réactivation pour toute personne au chômage dans leur commune. Elles ont des pénalités à payer si elles ne parviennent pas à activer un certain nombre de gens dans une certaine limite de temps.

Responsabilités

Aux Pays-bas, la commune prend donc des risques, y compris au sens financier du mot. Pénalisées par des amendes infligées par l'Etat, elles sont donc poussées à prendre des initiatives. "Je pense qu'en France, le manque de responsabilité à un niveau assez bas joue un grand rôle dans la comparaison entre nos deux pays ; car nos ins-

truments de lutte contre le chômage sont quasiment les mêmes ; c'est une question de responsabilité, c'est une question d'organisation surtout", indique en conclusion Hans BOSCH.

- Un représentant de la CFTC interroge alors M. BOSCH : *"les allocations de chômage sont-elles également gérées par les communes au Pays-Bas ?"*.

"En fait, répond Hans BOSCH, les indemnités de chômage sont des fonds créés par les syndicats et les entreprises (NDLR : la durée de ces indemnités est restreinte à cinq ans et pour les obtenir pendant cette durée il faut avoir travaillé pendant au moins 25 années). En moyenne, après un ou deux ans de chômage, les gens retombent sur les allocations sociales, et c'est là que la commune entre en jeu".

- Une autre question est posée sur les liens de partenariat avec les entreprises : *"Les entreprises des Pays-Bas sont-elles davantage citoyennes que les entreprises françaises ? Ou la localisation européenne des Pays-Bas est-elle un facteur qui pourrait expliquer la qualité de ces partenariats ?"*.

Selon M. Bosch, le succès du système néerlandais repose surtout sur la communication et la qualité des relations entre les trois acteurs qui sont en action : les syndicats, les entrepreneurs et le gouvernement. En générale, les entreprises assument leurs responsabilités envers la société lorsqu'il s'agit de formation et de chômage.

- Une autre question du public : *"Quels sont les plans d'action mis en place par les autorités communales avec le soutien des entreprises pour insérer les demandeurs d'emploi ?"*.

Réponse de M. BOSCH.

Il existe deux niveaux de plan d'action : le niveau de la commune, qui réalise des contrats avec certaines entreprises et avec certaines institutions pour la formation d'un certain nombre de personnes ; le niveau de la région où les trois partenaires se rencontrent sur le marché du travail, et sur le marché de la formation professionnelle pour élaborer des contrats dont la périodicité est l'année afin de pouvoir réguler le dispositif.

Yves CALVEZ (DDTEFP de la Creuse) est également intervenu pour souligner les différences entre les deux pays.

Selon lui, la façon d'appréhender la formation professionnelle aux Pays-Bas présente



Hans BOSCH

l'avantage d'une globalisation des dispositifs. Les financements sont liés à la population, à la main d'œuvre ; et il existe une possibilité d'autonomie au niveau communal très importante.

Il souligne également l'existence de la connexion entre la politique de la formation professionnelle et la politique sociale... Ce qui n'est pas le cas en France, où plusieurs autorités interviennent sur les parcours d'insertion, que ce soit le relais social ou le relais professionnel ; pour preuve, l'exemple du RMI : la partie insertion est difficile à mettre en œuvre parce que le bureau social est géré par le Département, alors que le relais insertion relève de l'Etat et du Département.

Selon lui, le système néerlandais permet d'assurer une meilleure stabilité d'une année sur l'autre, en étant moins tributaire des logiques d'équilibre de budget de l'Etat. En France, en effet, l'influence du budget de l'Etat -dont les variations peuvent atteindre 25% à 30%- est considérable, alors que ce phénomène n'est pas connu aux Pays-Bas.

Enfin, une autre faiblesse du système français se situe, pour lui, au niveau de l'identification du porteur de projet.

• ECLAIRAGE AU NIVEAU D'UN COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOIS (THOUARS POITOU-CHARENTES)

Intervention de Bernard PAINÉAU, PDG de SOTHOFERM (PME de menuiserie industrielle), Conseiller général et président du Comité de bassin d'emplois de Thouars (Deux-Sèvres), lors de l'atelier "B" de l'INTEFP portant sur le thème "Territoires".



En 1992, Bernard PAINÉAU arrive à la Présidence du Comité de bassin d'emplois de Thouars et essaie de constituer un groupe de travail. Il rencontre des chefs d'entreprises qui se montrent peu convaincus par le projet. Il parvient toutefois à constituer un conseil d'administration : cinq entreprises, cinq salariés, cinq élus, plus les membres d'associations, cinq en formation, l'ANPE, l'animateur de réinsertion, la directrice de l'AEPAlO, etc.

La structure est donc pour l'essentiel composée de personnes travaillant autour de la lutte contre l'exclusion, la réinsertion des personnes, l'emploi, l'orientation et l'information.

Puis vient la recherche de financements. Le Comité de bassin sera payé au projet ; il obtient notamment de la Direction du Travail une dotation de 60 000 F par an. Mais le Comité tirera sa force des partenariats qu'il parviendra à nouer avec l'ANPE par exemple, en diffusant un calendrier, le Comité démontre à 5 000 demandeurs d'emploi qu'en pleine période de chômage, à condition d'être polyvalent et mobile (25 km), on peut travailler de manière saisonnière neuf mois par an avec des salaires corrects.

Enfin, le Comité du bassin d'emplois de Thouars est passé à l'action.

- Le Comité de bassin a mis en place un système de gestion prévisionnelle et partenariale des emplois et des formations à partir d'une interrogation : de quoi le territoire aura-t-il besoin demain en matière de compétence ?

Pour ce faire, le Comité a obtenu la coopération de 35 entreprises et a pu embaucher un technicien et un consultant qui avait déjà expérimenté cette procédure sur d'autres bassins d'emploi.

Premier étape : le diagnostic. L'étude a uniquement porté sur les employés. L'objectif était de mesurer, sur des salariés en place ou éventuellement sur des demandeurs d'emploi, les limites du poste d'un salarié et les manières de les dépasser.

Une fois réalisé, ce diagnostic pouvait, selon les cas, donner lieu à la mise en place d'actions de formation permettant d'augmenter les compétences des moins qualifiés et ainsi prévenir l'exclusion.

Dans le cadre de cette démarche, le Comité a même conçu un film basé sur les actions

menées dans l'entreprise avec le consultant ; une vidéo de douze minutes qui a coûté 15 000 francs.

- Le Comité de bassin organise des déjeuners de la formation.

Le Comité invite des chefs d'entreprises entre 12h et 14h et leur diffuse la vidéo. Ce support permet de lancer la discussion sur le thème de la formation dans les entreprises. Puis, à la fin de la séance, un livret contenant les adresses, la description de tous les dispositifs d'aide à la formation est remis à chacun des participants.

- Le Comité a constitué un répertoire des formations professionnelles sur le bassin d'emplois.

Le Comité de bassin a inventorié les centres AFPA, les autres centres de formation continue, les lycées professionnels, les lycées polyvalents, les maisons familiales rurales et un certain nombre d'organismes présents sur leur territoire.

- Le Comité a également mené une campagne de sensibilisation à deux métiers, le bâtiment et le transport.

Les membres du Comité ont travaillé au niveau des collèges : ils ont amené des jeunes chez des transporteurs et sont allés présenter un film réalisé par les fédérations du bâtiment.

- Le Comité crée une commission paritaire locale "35 heures".

Les membres du Comité de bassin sont en train de mettre en œuvre une commission paritaire locale qui, avec le concours de la Direction du Travail et de la Préfecture, travaillent à la mise en place des "35 heures" dans les entreprises de moins de 20 salariés.

Selon Bernard PAINÉAU, une commission paritaire locale peut être un excellent outil pour éviter d'effrayer les petites entreprises avec le mandatement syndical, et, en leur proposant une solution, pour ne pas se retrouver devant le tribunal des Prud'hommes.

QUESTIONS – RÉPONSES AVEC LA SALLE



Bernard PAINEAU

Comment articuler toutes les actions sur un territoire ? Comment les Pouvoirs publics, la Région et le Département peuvent-ils aider très concrètement ce montage ?

Bernard PAINEAU : il faudrait que les instances qui œuvrent les unes à côté des autres acceptent à un moment donné que quelqu'un puisse coordonner, animer, fédérer, cette action en offrant une meilleure garantie sur le futur. Cela peut être le rôle d'un Comité d'Expansion, représentatif d'un certain pluralisme syndical, politique et professionnel. Pour autant, il faut prendre en compte le fait que chaque organisme a ses propres compétences. Un comité de bassin d'emplois, ou un autre organisme, ne peut pas tout faire

! A certains moments, il est nécessaire qu'un coordinateur intervienne.

- Le Comité de bassin a-t-il observé un décalage entre les attentes professionnelles et celles des écoles ?

B.P. : il n'y a pas d'inadéquation de cet ordre là. Par contre, les membres du Comité ont constaté qu'il existe des filières de formation qui sont sollicitées par les entreprises mais qui ne sont absolument pas prisées par les élèves. Par exemple, un pôle mécanique existe au sein d'un lycée polyvalent, mais ne trouve aucun candidat car le métier n'attire plus. C'est pourquoi, les membres du Comité interviennent dès le collège, car, au lycée, les jeunes ont déjà fait des choix.

...POINT DE VUE

Interview "croisée"

- Michel RICOCHON, Directeur départemental du Travail (Seine-et-Marne)
- Agnès SOLELHAC, Inspectrice du Travail (Annecy)
- Jean-Pierre ROUX, Directeur-adjoint (DDTEFP Bouches-du-Rhône)

Les services déconcentrés du ministère de l'Emploi paraissent bien "placés" non seulement pour analyser les dysfonctionnements du système de formation, mais aussi pour proposer des solutions.

A. LES "POINTS DE BLOCAGE"

1) Au niveau de la formation professionnelle, en général

Michel RICOCHON
(DDTEFP Seine-et-Marne)

- Un retard dû à l'amalgame fait entre les problématiques emploi et formation
Telle que formulée par la loi de 1971, la finalité de la formation professionnelle continue était de permettre à des salariés, voire à des demandeurs d'emploi, de continuer à se former et à se qualifier après leur formation initiale ; et ce droit était plutôt défini de manière individuelle. Mais l'éruption du chômage massif a changé un tout petit peu



1. Jean-Pierre ROUX
2. Agnès SOLELHAC
3. Michel RICOCHON

la donne. En fait, on a plutôt "détourné", entre guillemets, les fonds, les moyens, les actions et les finalités de la formation professionnelle par rapport à ces problématiques emploi. Ainsi, on a très certainement occulté les problématiques propres à la formation professionnelle, y compris au sein du Ministère qui a considéré que la formation professionnelle ne nécessitait pas la création d'une structure d'administration spécifique, donc que l'emploi et la formation professionnelle allaient ensemble. Or, de mon point de vue, ces deux problématiques sont différentes ; il fallait donc conserver au niveau national un lieu d'élaboration et de réflexion sur des politiques différenciées en matière d'emploi et de formation, même s'il y a effectivement des pontages. Pour preuve : alors que l'heure est aux difficultés de recrutement, la formation professionnelle redevient une réponse d'actualité.

Si nous avons continué à nous interroger sur l'adaptation de la problématique de formation professionnelle continue aux années 2000, nous serions peut-être plus à l'aise pour traiter aujourd'hui de ce sujet ! Si nous avons continué à travailler sur une autre réponse à la question de la qualification dans les entreprises que le Congé Individuel de Formation (CIF), relativement marginal puisqu'il ne touche que quelques milliers de personnes... Nous avons pris du retard sur un certain nombre d'actualisations nécessaires de la formation professionnelle continue parce que nous nous sommes focalisés sur l'emploi !

- La multiplicité des acteurs, des procédures

Autre point de blocage, extrêmement fort, c'est la multiplicité des acteurs, des procédures. C'est illisible pour tout le monde. Surtout, c'est ingérable au quotidien. De plus, il subsiste un certain nombre de contradictions : la formation professionnelle est à la fois un grand dessein, un dispositif d'utilité sociale, et... un marché ! Nous sommes toujours en train d'osciller entre les deux ; il faudra bien qu'un jour nous fassions la part des choses !

- L'empilement des structures

Enfin, troisième point de blocage : les problèmes de structure et de financement. En effet, à observer la structuration du milieu de la formation professionnelle, nous nous interrogeons parfois sur ce qui peut justifier ce coûteux empilement de structures : à qui et à

quoi ça sert ? Pas forcément à la formation professionnelle !

Agnès SOLELHAC
(Inspectrice du Travail, Annecy)

- Les acteurs, dans l'entreprise, ne se sont pas saisis de la question

Il est étonnant de constater que, dans les entreprises, les acteurs ne se sont pas vraiment saisis de la question de la formation professionnelle. C'est un point de blocage essentiel. A entendre le discours du MEDEF, on a l'impression qu'il parle de quelque chose qui lui est encore étranger ; et du côté des salariés, peu d'institutions représentatives du personnel, notamment les comités d'entreprise, se sont vraiment investis sur la question, à part dans les grosses entreprises, et encore, comment ? avec quelle culture ? etc. Or, il sera difficile d'avancer sur ces questions tant que les acteurs dans l'entreprise ne sont pas vraiment mobilisés !

2) Au niveau des demandeurs d'emploi, des publics en difficulté

Jean-Pierre ROUX
(DDTEFP Bouches-du-Rhône)

- La rupture du statut de stagiaire en fonction du financeur

Premier point de blocage qui empêche que les outils de formation professionnelle soient mobilisés en faveur des publics éloignés de l'emploi, en difficulté : l'éclatement des statuts de la formation professionnelle en fonction des financeurs. Aujourd'hui, l'organisme qui finance apporte le statut ou, au contraire, n'en apporte pas. S'il s'agit d'un contrat de qualification, c'est un contrat de travail ; s'il s'agit d'un stage SIFE, c'est un statut de stagiaire à la

formation professionnelle ; mais s'il s'agit d'une allocation RMI, alors, il n'existe pas de réponse en terme de statut de stagiaire de la formation professionnelle.

Ainsi, chaque fois que la DDTE veut mener une action avec des partenaires, que ce soit avec le Conseil Régional, le Conseil Général, ou, aujourd'hui, avec l'ASSEDIC, nous butons sur les ruptures de statut. Un exemple : le programme départemental d'insertion destiné aux bénéficiaires du RMI prévoit que soit mené un effort supplémentaire en matière de formation. Or, les conseils généraux n'ont pas vocation à travailler sur le champ de la formation ; ils n'ont donc pas à donner un statut de stagiaire dans la formation professionnelle aux bénéficiaires du RMI. De ce fait, nous devons construire des réponses alternatives.



Michel RICOCHON

- Aujourd'hui, les gens veulent un emploi, pas une formation !

Les demandeurs d'emploi veulent de moins en moins de formation s'ils n'ont pas la certitude que cela mène quelque part. Surtout, nous notons une saturation : aujourd'hui que le marché du travail est porteur, ils veulent un emploi,



Photothèque du ministère de l'emploi © T. ARENSMA



Photothèque du ministère de l'emploi © T. ARENSMA

pas une formation ! Quand nous leur disons : avant d'aller à l'emploi, il faut passer par telle case "formation", ils répondent : "ça, non, nous n'en voulons plus ! Si le parcours est trop long, ils s'en vont !

- L'articulation insertion professionnelle - insertion sociale

La plupart du temps, les personnes n'ont pas forcément un problème de qualification en tant que tel, un problème d'habileté ou de compétence. En revanche, très souvent, elles doivent faire face à des problèmes de santé ou de logement, à des difficultés familiales, etc. Tout cela contribue à une instabilité que nous constatons dans au cours des stages de formation. Il faut être beaucoup plus attentif à bien articuler, non pas des politiques, mais les dimensions insertion professionnelle et insertion sociale.

- La difficulté de monter des opérations avec des chefs d'entreprise qui peinent à définir leurs besoins

Les chefs d'entreprise éprouvent des difficultés à définir précisément ce dont ils ont besoin ; pour une raison simple : le travail a changé. La nouvelle organisation du travail va générer

des postes de travail inédits, avec des pré-requis qui seront différents. Est-ce une conséquence ? Toujours est-il que ces mêmes chefs d'entreprise font souvent preuve d'instabilité... Parce qu'ils sont tellement opportunistes ; ce n'est pas une accusation, c'est comme ça ! Ainsi, le besoin à l'instant "t" et le besoin cinq à six mois après ne sont pas identiques. Nous en avons encore vécu l'expérience récemment dans mon département avec une douzaine de transporteurs. Nous avons travaillé avec eux sur la définition du référentiel, sur la sélection du public ; nous les avons associés à toutes les étapes de la formation... Et en cours de formation, quatre employeurs ont abandonné leur projet d'embauche !

B. PARMI LES SOLUTIONS POSSIBLES...

Michel RICOCHON

- Il faudrait une totale mise à plat. Mais...

Sauf à retomber dans les mêmes ornières, il faudrait analyser dans leur globalité les enjeux financiers, les enjeux de structure et modifier les règles du jeu. Pour ce faire, il faudrait effectuer une totale mise à plat : acteurs, financements, outils, procédures, structuration, etc. Déjà, en 1993, avec la loi quinquennale, on a voulu réformer la formation professionnelle et ses financements. Or, malgré cette rationalisation de la gestion, on n'a pas tellement avancé sur le fond ; résultat : on reste devant les mêmes blocages. Et aujourd'hui, la société civile française n'est toujours pas capable d'affronter ce problème-là. Je suis donc très pessimiste.

- Des espoirs fondés sur "une bombe à fragmentation" : la Validation des Acquis

La reconnaissance et la validation des acquis professionnels (VAP), qui est dans le projet de loi, pourrait constituer une petite bombe à retardement. Elle sera un moteur autant pour les salariés et les demandeurs d'emploi que pour la négociation sociale dans les entreprises. De mon point de vue, cette VAP sera à peu près le seul élément qui permettra effectivement qu'ensuite, par un effet de capillarité, l'ensemble du système soit déstabilisé. Elle fera un peu l'effet d'une bombe à fragmentation : dans un premier temps, la VAP va

bousculer, détruire, remettre en cause. En effet, à partir du moment où un demandeur d'emploi, un salarié, se voit reconnaître ses compétences, éventuellement ses qualifications, ou sanctionner ses compétences par une validation ou un diplôme, il sera motivé pour s'investir dans le système parce qu'il sera persuadé qu'il aura de toute façon une rétribution au bout du compte : chômeur, il trouvera plus facilement un emploi ; salarié, il verra s'améliorer soit sa position dans l'organisation du travail, soit son salaire. Ainsi, la VAP sera le moteur qui fera bouger les salariés. Mais la VAP va aussi faire bouger les entreprises. A partir du moment où la formation professionnelle ne sera plus un enjeu en soi mais un enjeu par rapport au travail, un enjeu de négociation, les entreprises devront la considérer à sa juste place. Ce qui va modifier la donne. Ainsi, les conditions de financement vont sûrement être réinterpellées ; de même les conditions de négociation sur l'évolution de l'emploi et des qualifications, ou encore la négociation collective. Dès lors, cette évolution va progressivement s'étendre à toutes les sphères.



Agnès SOLELHAC

- Inverser la logique et partir du travail

A mon avis, il serait intéressant de prendre les choses dans l'autre sens : à partir du travail. Sinon, on ne se donne pas les moyens de faire de la formation professionnelle de qualité.

Hélas, nous avons une grande méconnaissance du travail. C'est encore la boîte noire. En fait, le travail est un acte très intime de l'utilisation de soi par soi. Tant que nous ne saurons pas pratiquer des analyses plus fines du travail, nous tomberons souvent à côté en matière de formation, et donc, par ricochet, en matière de politique de formation. Nous ne tenons qu'un bout de la chaîne, et j'ai l'impression que nous ne tenons pas l'autre : car la des-

mination finale de la formation, c'est bien le travailleur et son rapport au travail.

Il faut donc ouvrir la boîte noire, chercher à comprendre : comment s'organise une équipe de travail, comment fonctionne les relations hiérarchiques, par exemple. Voilà ce qu'il faut approcher d'une façon très fine pour bien décrypter les enjeux de la formation, les réels besoins. Nous aurons une vision différente des politiques quand on sera repassé par le travail.



Jean-Pierre ROUX

- S'appuyer davantage sur les habiletés

Nous venons de mener une expérience dans le secteur de la microélectronique, secteur qui n'a ni référentiel métier ni diplôme, et, pour construire des parcours d'insertion professionnelle, nous avons travaillé sur des habiletés. Le public concerné semble avoir beaucoup apprécié que nous ayons bâti cette action sur des éléments qui renvoient à la motivation, à des savoir-faire, et pas forcément à des niveaux de qualification ou de diplôme. Ainsi, c'est peut-être en liant ces deux approches : une approche centrée sur la personne, ses caractéristiques, et une approche centrée sur les métiers, que nous pourrions mobiliser des outils comme la formation comme facteur de retour à l'emploi. Et là, à mon avis, nos services ont une responsabilité ; sinon, qui ?



- Circonstance favorable : les entreprises ré - internalisent la question de la formation

Ces dernières années, le chômage massif avait conduit l'Etat à prendre la responsabilité de proposer des formations aux demandeurs d'emploi pour leur permettre de retrouver le chemin de l'entreprise. Or aujourd'hui, du fait des difficultés de recrutement, la question de la formation est ré - internalisée dans l'entreprise. Comment l'entreprise va-t-elle alors se réapproprier cette question pour les salariés qu'elle a en interne, mais aussi pour ceux qui sont à l'extérieur ? Et ce, avec la nécessité d'apporter des réponses concrètes et de ne pas attendre que l'Etat soit sur des logiques d'insertion du public en difficulté.

C. MAINTENIR L'OBLIGATION DE FORMER ? OUI, À L'UNANIMITÉ

Michel RICOCHON

Oui, parce que je pense que les employeurs ne sont pas majeurs en France. Je prends date. Si effectivement on fait "sauter" l'obligation, les grandes entreprises continueront de faire de la formation. En revanche, il y en aura encore moins dans les petites. Si nous laissons chaque entreprise se déterminer selon sa propre volonté, nous savons bien lesquelles feront et lesquelles ne feront pas de formation.

Il suffit de se référer à un exemple récent, en grandeur nature : l'application de la loi sur les 35 heures. Dans mon département, la Seine-et-Marne, nous faisons l'analyse suivante : les entreprises plutôt un peu plus modernes dans leur gestion y sont allées ; très peu y sont allées par opportunisme ; et celles qui n'y sont pas allées, sont les entreprises, qui, déjà, sont en retrait dans d'autres domaines.

Agnès SOLELHAC

En France oui !

Jean-Pierre ROUX

Nous sommes unanimes : il faut maintenir l'obligation pour les entreprises !

Michel RICOCHON

Maintenir les deux systèmes : le CIF et la formation en entreprise

Tel qu'il est posé par le MEDEF, je ne me reconnais pas dans le débat qui porte sur la motivation individuelle par rapport à la formation. S'appuyant sur le faible nombre de CIF (Congé Individuel de Formation), l'organisation patronale déduit un manque d'intérêt des salariés pour la formation. Or, chacun sait que le CIF serait aujourd'hui beaucoup plus développé si on ne mettait pas de bâtons dans les roues de ceux qui veulent le faire ! La limite n'est que budgétaire !

C'est donc une erreur que de disqualifier les salariés en disant : "ils ne sont pas motivés !". Bien au contraire. Les salariés sont motivés par la formation... Mais à condition qu'ils aient des garanties qu'au bout du compte, cela débouche effectivement sur une reconnaissance de l'entreprise en terme de place dans l'organisation du travail et de salaire.

Par ailleurs, les salariés savent bien qu'ils doivent se former. Ils sont bien conscients qu'il leur faut être mobiles. L'adaptabilité est aujourd'hui vécue par tous les salariés, du haut jusqu'en bas de l'échelle.

Le MEDEF ne peut donc faire aujourd'hui le procès des salariés en disant : "il faut trouver le moyen de les mobiliser en dehors du temps de travail" ; d'autant que l'adaptation demandée est bien une adaptation à l'emploi, pas dans une perspective de mobilité professionnelle pour l'individu.

Gardons les deux systèmes : pour les individus qui ont la volonté de maîtriser leur vie professionnelle, une formation en dehors du temps de travail dans le cadre du congé individuel de formation ; pour favoriser l'adaptation du salarié à son poste de travail, notamment, une formation organisée par l'entreprise.

POINT DE VUE DU REDACTEUR

Par Benoît DEPUYDT

Journaliste indépendant. Il collabore régulièrement au supplément économique du Progrès, à Acteur de l'économie ainsi qu'aux parutions de l'INTEFP

De la mobilité sociale

La formation professionnelle continue vecteur de mobilité sociale ? Les instigateurs de la loi de 1971 avaient cette préoccupation ; ils l'ont concrétisée dans les textes. Mais en matière de formation permanente, leur prose est restée lettre morte. Le diagnostic porté sur les "trente peu glorieuses" années d'existence de la formation professionnelle continue est sans appel : seuls ceux qui en avaient le moins besoin en ont effectivement profité. Ainsi, l'ascenseur social est resté bloqué au rez-de-chaussée.

Le dispositif de formation n'est pas seul en cause dans cet échec. L'état d'esprit franco-français qui s'obstine non seulement à vouloir classer tous les individus dans une "case", mais aussi à ne pas les en sortir en porte probablement la plus grande responsabilité. En France, le choix de l'orientation professionnelle très tôt exigé par le système éducatif, la formation initiale et la première expérience professionnelle sont autant de déterminants qui fixent le cadre de toute une carrière. Un contre-exemple, peut-être : le secteur du BTP qui a toujours offert des possibilités de promotion sociale.

À preuve les modes de recrutement "à la française" : même si dans leur discours, ils disent rechercher des profils atypiques pour enrichir les ressources humaines de leur entreprise, les employeurs recherchent en fait des personnels formatés, par tel ou tel type d'école d'ingénieurs ou de commerce, par exemple. De même, les cabinets d'outplacement sont à la peine lorsqu'il leur faut accompagner un cadre qui souhaite se réorienter. Quant aux conseillers de l'ANPE, il leur arrive encore de hausser les épaules devant un chômeur qui souhaite changer de métier : "comptable tu es, comptable tu resteras, même si tu veux devenir paysagiste !".

Ainsi, en France, non seulement la mobilité sociale ne joue pas dans un sens ascendant, mais elle ne fonctionne pas non plus dans une dimension transversale. Une fois encore, il conviendrait de jorner sur nos voisins européens. En Allemagne, l'ascenseur social est une réalité, notamment dans l'industrie. En Angleterre, les employeurs raisonnent en termes de potentiel : ils traduisent le niveau de formation initiale en capacités intellectuelles susceptibles d'être mobilisées par le candidat ; ils peuvent alors l'embaucher pour mission sans lien direct avec sa précédente expérience. En Italie comme en Espagne, nombre de chefs d'entreprise ont une formation universitaire, et, de fait, une culture générale à laquelle leurs confrères français ne savent opposer que leur suffisance.



Benoît DEPUYDT

Pour inverser la tendance et redonner ses lettres de noblesse à la mobilité sociale, et ainsi, donner davantage de fluidité au marché du travail, il faudrait convaincre les "décideurs" français d'accomplir une véritable "révolution culturelle". La réforme de la formation professionnelle continue représente peut-être une opportunité ?

L'INTEFP EN QUELQUES MOTS

Hier

En 1955 est fondé à Paris le Centre de Formation des Inspecteurs du Travail et de la Main-d'œuvre dont l'objectif essentiel, à l'époque, consistait à préparer les futurs cadres du Ministère du Travail à leurs missions de contrôle.

En 1975, la création du corps interministériel de l'Inspection du Travail entraîne la transformation de cette première école en un Institut National du Travail, qui voit son action étendue avec de nouveaux moyens.

En 1980, l'I.N.T. sera implanté dans la banlieue lyonnaise.

En 1986, la multiplicité des actions impulsées par le Ministère pour lutter contre le chômage et la diversité des formations offertes conduiront à transformer son intitulé en Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

En 1992, est implanté à Dijon le premier Centre Interrégional de Formation (C.I.F.). Le dernier C.I.F. a été inauguré à Nancy en Mai 1997.

Aujourd'hui

Chargé aujourd'hui de la formation de plus de 9 000 agents des services déconcentrés, ainsi que des membres des inspections du travail, des transports et de l'agriculture, l'INTEFP a l'ambition d'être un lieu d'échanges et de réflexions au croisement des pratiques professionnelles et des expériences innovantes. Doté d'un budget particulier, il participe à la réalisation des orientations décidées par le ministère notamment dans le cadre de l'accord relatif à la formation continue du 23 avril 1997.

Depuis janvier 1996, l'INTEFP est agréé par le Ministère de la Fonction Publique pour dispenser la formation des fonctionnaires chargés de l'inspection en matière d'hygiène et de sécurité dans l'ensemble du secteur public.

L'équipement dont il dispose, comme sa vocation naturelle de carrefour d'idées permettent à l'INTEFP d'organiser des séminaires et des colloques qui sont autant d'occasions de rencontres avec les partenaires du ministère (Magistrature, ANPE, Réseau associatif, AFPA, Missions locales, etc.).

Des missions diversifiées

- Prendre en charge la **formation initiale** du corps interministériel de l'inspection du travail et des contrôleurs en privilégiant des parcours pédagogiques où l'acquisition de pratiques professionnelles accompagne la transmission de connaissances spécifiques indispensables.
- Participer à l'**accompagnement à la mobilité professionnelle** lors d'un changement de poste, en mettant en



place des parcours individuels de formation qui permettent une adaptation satisfaisante à l'emploi.

- Assurer la **formation continue** des agents en répondant aux besoins dans tous les domaines d'intervention (travail, emploi, formation professionnelle, modernisation des services). Dans des formes variées (cycle de management, formation action), chaque cursus doit répondre à

des objectifs pédagogiques précis permettant tout à la fois l'amélioration de l'efficacité personnelle et une réponse aux besoins des services.

- Contribuer à la **vitalité du dialogue** social en favorisant la rencontre et le débat notamment dans des sessions destinées aux partenaires sociaux français et européens.

- Répondre aux **sollicitations de délégations étrangères** par l'accueil et la confrontation d'expériences. L'Institut souhaite ainsi être un lieu d'échanges et de connaissance de systèmes sociaux spécifiques à d'autres pays.

Des savoir-faire partagés

- Avec l'**Université L. Lumière (Lyon II)** par la mise en place, en partenariat, d'un DESS consacré à l'intervention sur l'emploi et à l'insertion professionnelle.

dans différents pays du monde. L'INTEFP a soutenu récemment des projets en Pologne, en Bulgarie, au Maroc, en Russie, au Portugal et en Albanie.

- Avec des **écoles de service public** dans le but de favoriser une pratique interministérielle de la formation. L'Institut collabore par exemple avec l'Ecole Nationale de la Santé Publique, l'Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux, l'Ecole Nationale de la Magistrature, l'Ecole Supérieure de la Police, le Centre National d'Etudes Supérieures de la Sécurité Sociale, l'Ecole Supérieure des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale, l'Ecole Nationale des Douanes, l'Ecole des Affaires Maritimes, l'Ecole Nationale des Techniciens de l'Equipement.

- Avec divers **administrations et établissements publics** pour mettre en place des formations en matière d'hygiène et de sécurité en offrant une pratique professionnelle et des compétences juridiques et techniques qui s'inscrivent dans une démarche globale. L'Institut travaille notamment avec Météo France, le Ministère de la Défense, l'INSERM, le Ministère des Finances, le CNEVA, la Cour des Comptes, l'OFPPA et la DGAC.

- Avec des **organismes partenaires** proches des missions de notre ministère, l'INTEFP coopère avec l'AGEFIPH, l'ANPE, l'AFPA et l'ANACT.

- Avec des **pays étrangers** par une participation à des expertises et à un soutien pour la mise en place de formations, pour l'inspection du travail,

Souhaitant publier certaines réalisations pédagogiques, l'INTEFP édite et diffuse des documents de synthèse (Actes de colloque) et des ouvrages à visée méthodologique affirmée : "les cahiers" (Par exemple "Droit pénal du travail", "Le risque électrique"). Portant sur des sujets très variés (Conception des locaux, Contrôle de la formation professionnelle, Risque chimique, etc.) une collection de livrets, élaborée par des réseaux de formateurs, assure une cohérence de la formation et permet de capitaliser des expériences innovantes.



LES SESSIONS DE L'INTEFP

Les sessions nationales, organisées par l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle réunissent un public tripartite (cadres d'entreprises, responsables syndicaux, fonctionnaires) pour conduire en commun une réflexion intéressant la vie économique et sociale.

Chaque année, les thèmes d'étude sont retenus par l'INTEFP après consultation des services centraux du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, des partenaires sociaux et de toute institution ou personne experte dans les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Si les thèmes sont en relation avec les politiques du Ministère, ils doivent également permettre d'ouvrir les débats en élargissant la réflexion, de prendre du recul par rapport à l'actualité immédiate, de mettre en avant des éléments de prospective. En ce sens, les sessions offrent aux auditeurs le temps et l'opportunité de tester de nouvelles approches, d'analyser des expérimentations, et constituent ainsi un véritable "laboratoire d'idées".

La session est organisée de janvier à juin en six modules. Les déplacements hors territoire national doivent permettre aux auditeurs d'observer la façon dont le thème est perçu et traité dans des contextes culturels et sociaux différents.

A l'issue de la session, un document de synthèse est produit par les auditeurs, contribuant ainsi à la diffusion des travaux de réflexion. Les Ateliers de l'INTEFP sont organisés au 4ème trimestre de chaque année. Ils rassemblent un public tripartite d'environ 150 personnes sur le même



thème que celui de la session. Les auditeurs sont appelés à participer largement à l'organisation et à l'animation de ce colloque.

En 2000, la 21ème session a eu pour titre : "refonder la formation professionnelle continue : défis et perspectives". Quatre modules se sont déroulés en France, deux à l'étranger (Pays-Bas et Québec).

Les travaux ont pris différentes formes :

- des conférences, tables rondes : elles ont permis aux auditeurs de s'informer des positions des organisations syndicales ou professionnelles et de débattre avec les meilleurs chercheurs et praticiens du thème,
- des visites d'entreprises : de taille et de secteurs divers, elles ont constitué un ter-

rain privilégié d'observations tout au long de la session, permettant ainsi de repérer les initiatives intéressantes et les positions des divers acteurs économiques et sociaux.

Ils ont donné naissance à un ouvrage intitulé : "la formation professionnelle en mutation : développer et reconnaître les compétences". En complément à ce livre, qui est le fruit des observations et des réflexions menées en commun de janvier à juin 2000, la parution "les débats de l'INTEFP" n'est pas exhaustive. Elle a pour ambition de présenter de façon synthétique les échanges organisés dans le cadre des Ateliers complété par le point de vu d'expert du sujet.

Refonder la formation professionnelle continue

DÉFIS ET PERSPECTIVES



INTEFP
1498, route de Sain Bel
69280 Marcy-l'Etoile
Tél. 04 78 87 47 47
Fax 04 78 87 47 00