



# La sécurisation des parcours professionnels

*Analyse des pratiques et perspectives*

**Dossier technique**

Séminaire du 16 mai 2006



## Sommaire

### **INTRODUCTION : ÉMERGENCE DU CONCEPT DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS..... 5**

- Fiche 1. - Problématique générale : les multiples déclinaisons du « parcours » et la diversité des situations visées. .... 6
- Fiche 2. - « La sécurité des parcours professionnels, un mythe positif à enraciner dans le droit ». .... 13
- Fiche 3. - Les risques de la "territorialisation concurrentielle" : un obstacle à la sécurisation des parcours professionnels. .... 15
- Fiche 4. - L'éclatement des réseaux de l'orientation professionnelle : un obstacle à la sécurisation des parcours..... 18
- Fiche 5. - La sécurisation des parcours professionnels : quelques points de repères..... 22
- Fiche 6. - La recherche d'un employeur de « substitution » pour sécuriser les parcours professionnels ..... 25

### **PREMIÈRE PARTIE : CONSTRUIRE ET SÉCURISER LES PARCOURS ..... 33**

- Fiche 7. - Les obstacles au déroulement des parcours : enseignements tirés de l'analyse de 300 parcours d'insertion en région Rhône Alpes ..... 34
- Fiche 8. - Le contrat de transition professionnelle : fiche d'identité..... 40
- Fiche 9. - Les parcours de retour à l'emploi financés par l'Assurance chômage (Jean Paul DOMERGUE - UNEDIC) ..... 44
- Fiche 10. - Le rôle de l'individu acteur dans la construction d'un parcours de formation ou d'évolution professionnelle (Bruno BERTOLI -FUP - FONGECIF)..... 46
- Fiche 11. - Note de Dominique MEDA ..... 50
- Fiche 12. - Note de Jean Paul DENANOT - Président du Conseil Régional du Limousin, Président de la commission « formation professionnelle et apprentissage » de l'Association des Régions de France..... 52

## **DEUXIÈME PARTIE : LES PÉRIODES ET PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION DANS L'ENTREPRISE ..... 55**

- Fiche 13. - Les parcours de professionnalisation dans l'entreprise : des formations en alternance à la professionnalisation - extrait d'une contribution de Jean Pierre WILLEMS, consultant ..... 56
- Fiche 14. - La notion de « parcours » dans le Code du travail ..... 60
- Fiche 15. - Le "parcours professionnel" dans la jurisprudence judiciaire et administrative..... 63
- Fiche 16. - Le parcours dans la négociation collective relative à la formation professionnelle..... 66
- Fiche 17. - La professionnalisation : une ingénierie à construire ..... 70
- Fiche 18. - Les parcours professionnalisants au sein de FONCIA (Claire GAILLARD) ..... 72
- Fiche 19. - L'accompagnement du parcours professionnel à Manpower (Thierry VAUDELIN)..... 74
- Fiche 20. - Le Parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État (PACTE) : fiche d'identité ..... 78
- Fiche 21. - La professionnalisation comme outil au service des parcours (Marc DENNERY) ..... 81
- Fiche 22. - Étude de cas : une reconversion professionnelle réussie (Yves Hinnekint - OPCAREG IDF)..... 85
- Fiche 23. - Le financement des parcours de professionnalisation (Valérie SORT - AGEFOS ME) ..... 87
- Fiche 24. - Éléments de bibliographie ..... 92

## **PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE AMNYOS.... 95**

**Introduction :**  
**Émergence du concept de sécurisation  
des parcours professionnels**

---

## Fiche 1. - Problématique générale : les multiples déclinaisons du « parcours » et la diversité des situations visées.

---

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles des individus sont de plus en plus discontinues. La place prise par la mobilité dans la vie professionnelle s'accroît, aggravant les risques d'enfermement des salariés les moins qualifiés dans le chômage ou la précarité.

Dans ce contexte d'instabilité accrue, comment concilier l'exigence de mobilité des emplois avec le besoin de sécurité des individus qui conditionne, pour une grande part, le développement de leurs compétences et de leur employabilité ?

Le concept de "sécurisation des parcours" - et les pratiques très diversifiées qui s'y rattachent - a précisément pour objet de **faciliter les transitions entre les différentes situations qu'un individu peut être amené à rencontrer dans son existence : entre formation et emploi, entre deux emplois, entre emploi et chômage.**

L'objectif consiste à **sécuriser des trajectoires** et non des emplois, lesquels seront de plus en plus exposés aux processus de destruction/création de l'économie mondialisée<sup>1</sup>.

Ces dernières années, de nombreux travaux conceptuels ont été conduits sur le sujet, visant la construction d'un "état professionnel des personnes" qui garantirait "la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois"<sup>2</sup>. Des réflexions ont également été menées sur les "marchés transitionnels" qui pourraient favoriser le passage d'une situation professionnelle à une autre par un statut de "transition" entre deux emplois<sup>3</sup>.

Dans le même temps, les références à **la notion de "parcours"**<sup>4</sup> se sont multipliées, tant dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle que dans celui de la formation ou de la gestion des transitions entre emplois. Le nouveau cadre de référence de la formation professionnelle<sup>5</sup> ouvre également de nouvelles perspectives, en ce domaine.

Cependant, la sécurisation des parcours reste encore à construire.

Les pratiques observées témoignent de la difficulté à assurer **la cohérence interne** des parcours. Ces derniers révèlent également leur inaptitude à **s'affranchir des différents statuts et espaces juridiques qu'un individu traverse dans le cadre de sa trajectoire de développement professionnel, d'accès à l'emploi ou de transition entre deux emplois.**<sup>6</sup>

Les outils disponibles sont certes nombreux pour "construire des parcours" mais ces outils ont été le plus souvent conçus pour des dispositifs particuliers : **ils prennent difficilement en compte la diversité des situations vécues par les individus et arrivent mal à se coordonner.**

---

<sup>1</sup> On observe cependant le développement d'un pôle d'emplois stables à l'abri de ces évolutions.

<sup>2</sup> A. Supiot, "Au-delà de l'emploi", Paris, Flammarion, 1999

<sup>3</sup> B. Gazier, "Vers un nouveau modèle social", Paris, Flammarion, 2005

<sup>4</sup> D'insertion, de promotion, de professionnalisation, d'orientation...

<sup>5</sup> ANI du 5/12/2004 et Loi du 4/05/2005

<sup>6</sup> Cf. Fiche 2. Tribune de Jean-Marie Luttringer dans le journal "Le Monde".

## A. La notion de parcours : une diversité de situations observables.

Le concept de parcours est devenu **omniprésent** : programmes publics d'insertion ou d'emploi-formation, acteurs sociaux, organismes de formation ou d'orientation et, plus récemment, dispositifs impulsés par les partenaires sociaux, font explicitement référence à cette notion.

L'analyse des pratiques, plus ou moins formalisées selon les cas<sup>7</sup>, fait apparaître **quatre principales "situations"** qui témoignent du fait que le concept de parcours recouvre aujourd'hui des réalités très diversifiées : **il n'y a pas un parcours mais des parcours.**

### 1. Les parcours d'insertion.

Depuis quelques années le concept de "parcours d'insertion" constitue un élément déterminant de structuration des pratiques du champ social et pédagogique. Les notions de référent, d'individualisation, de contrat d'insertion, sont présentes dans la totalité des programmes publics d'insertion.

Il est attendu du parcours d'insertion la capacité à **définir une véritable progressivité des trajectoires** pour favoriser l'acquisition d'une autonomie sociale et professionnelle des personnes. Le parcours d'insertion vise à **combinaison** des ressources "pluridisciplinaires" : actions de mobilisation, d'orientation, de formation, de mise en situation de travail...dans le cadre de projets individualisés d'insertion et de qualification.

L'analyse de ces parcours d'insertion fait cependant apparaître une certaine circularité des trajectoires<sup>8</sup> comme la difficulté à articuler des prestations différentes : le parcours est souvent une succession d'actions plus qu'une combinatoire. Le parcours est rarement construit dans un projet partagé avec le bénéficiaire : le plus souvent il n'est que retracé, constaté *à postériori*.

### 2. Les parcours de gestion des mobilités professionnelles subies.

Au regard des pratiques d'orientation et de gestion des "transitions professionnelles subies", le bilan des dispositifs de reclassement des salariés révèle largement **l'incapacité des mesures à accompagner positivement les transitions entre le chômage et l'emploi**, accusant les inégalités entre les publics les plus diplômés ou qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail.

Récemment deux nouveaux dispositifs sont venus renouveler les approches : la Convention de Reclassement Personnalisé<sup>9</sup> et le Contrat de Transition Professionnelle<sup>10</sup>. Tous deux font explicitement référence à la notion de parcours. La nouvelle CRP prévoit "un plan d'action de reclassement personnalisé" articulant un ensemble de prestations constitutives d'un parcours (orientation, formation, accès à des emplois...). Le CTP permet d'accompagner pendant un an

---

<sup>7</sup> Ou bien l'analyse des nouveaux "dispositifs" dont on ne peut encore apprécier les effets...

<sup>8</sup> L'analyse de 300 parcours d'insertion en Région Rhône-Alpes ("étude CUTI" réalisée par AMNYOS - CIRCE 2003), ainsi que les évaluations des plans locaux d'insertion ou de plans d'insertion des allocataires du RMI confirment la difficulté de ces parcours à produire de l'insertion durable.

<sup>9</sup> Convention interprofessionnelle du 27 avril 2005 signée par l'ensemble des organisations représentatives des employeurs et des salariés

<sup>10</sup> Ordonnance du 13 avril 2006 (cf. fiche N°8 du dossier).

les licenciés économiques d'entreprises de moins de 1000 salariés. Pendant cette période, les salariés pourront alterner temps de recherche d'emploi, formation et CDD en percevant la quasi totalité de leur salaire net. Le contrat de transition professionnelle, encore à l'état expérimental, constitue une forme assez aboutie **d'extension de la sécurisation du salarié, au-delà du contrat de travail**<sup>11</sup>. Mais ce dispositif ne concerne qu'une catégorie particulière de salariés. Son succès dépendra certainement de la capacité à **articuler sécurité juridique et pertinence des actions d'accompagnement proposées au salarié**, dans le cadre d'un projet personnalisé de transition, intégrant orientation ou réorientation professionnelle et associant tous les acteurs locaux de l'emploi<sup>12</sup>.

### 3. Les parcours de professionnalisation.

La réforme de la formation, suite à l'Accord National Interprofessionnel du 5/12/2004, poursuit deux objectifs essentiels : rendre le salarié partie prenante de la construction de son parcours professionnel et favoriser la reconnaissance de l'expérience. Ces objectifs prennent tout leur sens avec la notion de professionnalisation qui suppose de ne plus considérer la compétence comme une "matière finie", mais inscrite dans **un parcours permanent d'évolution** : les individus doivent devenir "acteurs" du développement de leurs compétences. Mais, pour qu'ils y parviennent encore faut-il pouvoir leur proposer **des trajectoires individualisées d'évolution professionnelle, mobilisant des ressources formatives de type nouveau ainsi que des garanties, en contrepartie équilibrée des "nouveaux risques" liés aux mutations des situations de travail**. Cette logique anticipatrice fait voler en éclat la conception d'un plan de formation conçu comme une succession d'actions de formation. La formation n'est plus qu'un moyen, parmi beaucoup d'autres<sup>13</sup>, pour sécuriser un individu et non un emploi.

La notion de parcours de professionnalisation reconnaît ainsi au travail une valeur pédagogique distincte de l'action de formation **et d'égale importance**. Elle met l'accent sur la capacité à **développer une ingénierie de la compétence, comme source de sécurisation des parcours professionnels**, dans une logique de prévention.

### 4. Les parcours de gestion de la mobilité professionnelle choisie.

Sécuriser la mobilité professionnelle c'est également permettre à chaque individu **d'explorer en permanence le "champ des possibles"**, dans une perspective d'évolution ou de promotion professionnelle. L'entreprise du modèle fordiste organisait les "carrières" dans des organisations stables. Désormais la gestion des évolutions professionnelles dépendra, dans de nombreux cas, de la capacité à "équiper" les individus **pour leur permettre d'évoluer professionnellement dans**

---

<sup>11</sup> Cette sécurisation est apportée grâce à une utilisation originale du statut de stagiaire de la formation professionnelle, comme cela pourrait également être le cas pour sécuriser les différentes composantes d'un parcours d'insertion. (cf. étude "CUTI", précitée).

<sup>12</sup> Cf. étude DARES. Février 2006 - "Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations" ainsi que note annexe de Jean-Yves Kerbourc'h : "l'altération de la qualification professionnelle : un nouveau risque social".

<sup>13</sup> Les autres ressources constitutives du parcours de professionnalisation sont : le conseil en orientation, la VAE, la valorisation des compétences, la formation en situation de travail, le tutorat, le management qualifiant....

**des organisations mobiles.** Les parcours d'évolution et de promotion professionnelle ont donc pour objectif **de permettre à chaque individu de prendre en charge, dans l'organisation de sa "carrière", d'autres besoins que ceux relevant directement de la composante professionnelle à court terme.** Comment alors susciter ou aider à créer cette motivation et cette appétence qui reposent sur la confiance qu'a l'individu sur ses capacités à apprendre et sur la possibilité qu'il a d'imaginer un cheminement individuel et professionnel positif? Comment l'encourager et comment sécuriser la prise de risque et l'investissement que cela nécessite de sa part ?

Le nouveau droit de la formation, issu de l'ANI du 5 décembre 2004, ouvre de nouvelles perspectives, notamment en invitant les salariés à être "acteurs" de leur parcours de développement personnel et en instaurant le DIF qui trace de nouvelles voies - certes encore imparfaites et embryonnaires - permettant aux salariés de mieux anticiper la construction de leurs projets de mobilité professionnelle.

## **B. Que signifie sécuriser des parcours ?**

Construire et sécuriser des parcours consiste donc à **apporter des réponses collectives à des besoins et attentes très diversifiées des individus, dans leur relation au travail** : insertion, promotion, gestion des aléas, anticipation des mutations, développement en continu des compétences...

Sécuriser ces nouveaux risques du travail suppose de bien appréhender et articuler **toutes les "dimensions" de la sécurité, de façon à garantir l'efficacité des parcours.**

### **1. Prendre en compte les " trois dimensions" de la sécurisation des parcours.**

- **La dimension juridique** : la notion de parcours commence à s'enraciner dans les pratiques, de formation, d'insertion, d'orientation, de gestion des transitions... Mais ces pratiques n'ont encore que peu de reconnaissance juridique. Sécuriser signifie, de ce point de vue, **reconnaître le parcours comme une catégorie juridique à part entière**, produisant des garanties collectives pour les individus, en contrepartie équilibrée des investissements qui leurs sont demandés. Cela signifie également être en capacité de **créer des passerelles<sup>14</sup>** entre les différents "espaces clos" du travail, de l'assurance chômage, de la solidarité, de l'assistance et doter ces passerelles **d'un statut juridique suffisamment sécurisé pour permettre aux individus de s'investir pleinement dans le développement de leurs projets professionnels.**
- **La dimension socio pédagogique et organisationnelle** : l'analyse des situations fait apparaître que les parcours expriment une **théorie d'action nouvelle**, en rupture avec les cadres traditionnels de la formation et de l'orientation professionnelle. Cette théorie d'action s'exprime encore par des pratiques trop embryonnaires qui demandent à être développées. Sécuriser les parcours signifie, avant tout, leur permettre d'atteindre réellement les objectifs qu'ils se donnent, **en les dotant des ressources et compétences nécessaires.**

---

<sup>14</sup> L'une des façons de créer ces passerelles est le recours à un employeur de substitution permettant de "lisser" les différentes étapes du parcours (formation, CDD, orientation...) dans la cadre d'un contrat spécifique "englobant" les différentes étapes et statuts du parcours. Cf. fiche N° 6

La légitimité d'une intervention normative<sup>15</sup> ne peut, en effet, se justifier que si elle vient appuyer un cadre cohérent d'ingénierie et d'accompagnement de la mobilité, sous peine d'ajouter un dispositif d'assistance supplémentaire à ceux déjà existants<sup>16</sup>.

La prise en compte de cette dimension de la sécurisation suppose de :

- Mieux définir la fonction "d'accompagnateur de parcours" **et la doter des compétences et moyens adéquats**. Cette fonction est actuellement mal identifiée, peu outillée, peu valorisée, alors qu'elle est essentielle à la structuration des parcours et au développement d'un "sentiment de sécurité" pour les individus.
- Renforcer la qualité des services et **les droits des usagers des parcours**, notamment en assurant le "back office" de la gestion des différentes prestations ou dispositifs constitutifs d'un parcours.
- Réorganiser les services de l'emploi dans une logique de complémentarité **et d'efficacité territoriale**. Les Maisons de l'Emploi pourraient, à cet égard, constituer des points d'appui intéressants, à condition qu'elles se dotent d'un véritable ancrage territorial **et qu'elles inscrivent la sécurisation des parcours comme un objectif affiché, ce qui actuellement n'est pas le cas**.
- Accompagner **la mutation de l'offre de formation et d'orientation** pour favoriser son adaptation aux nouveaux enjeux des évolutions professionnelles et des situations de mobilité.
- **La dimension subjective** : La sécurité, selon Littré, c'est notamment "la tranquillité d'esprit, bien ou mal fondée, dans une occasion où il pourrait y avoir sujet à craindre"<sup>17</sup>. Cette dimension de la sécurité demande également à être prise en compte. Les ressources objectives constituent évidemment une condition préalable au développement d'un "sentiment de sécurité". Mais elles n'y suffiront pas. Il convient également de prendre en compte les freins d'ordre culturel et associer pleinement les salariés à la définition des nouvelles mesures envisagées : **le rôle des acteurs locaux, comme celui du dialogue social territorial, s'avère ici essentiel**, ainsi que les processus d'enquête et de consultation des individus, dans le cadre de réelles démarches participatives. La qualité relationnelle des services de proximité constitue également un élément qui doit être mentionné.

## **2. Prendre en compte les obstacles qui entravent le développement de la sécurisation des parcours et de leur mise en cohérence.**

Trois questions paraissent à cet égard essentielles :

- Notre politique de l'emploi est fondée, depuis des années, sur une culture de "production de dispositifs" : le nombre de contrats aidés, en augmentation incessante, nuit à la lisibilité et favorise la construction de systèmes "en tuyaux

---

<sup>15</sup> De l'Etat, des régions ou des partenaires sociaux.

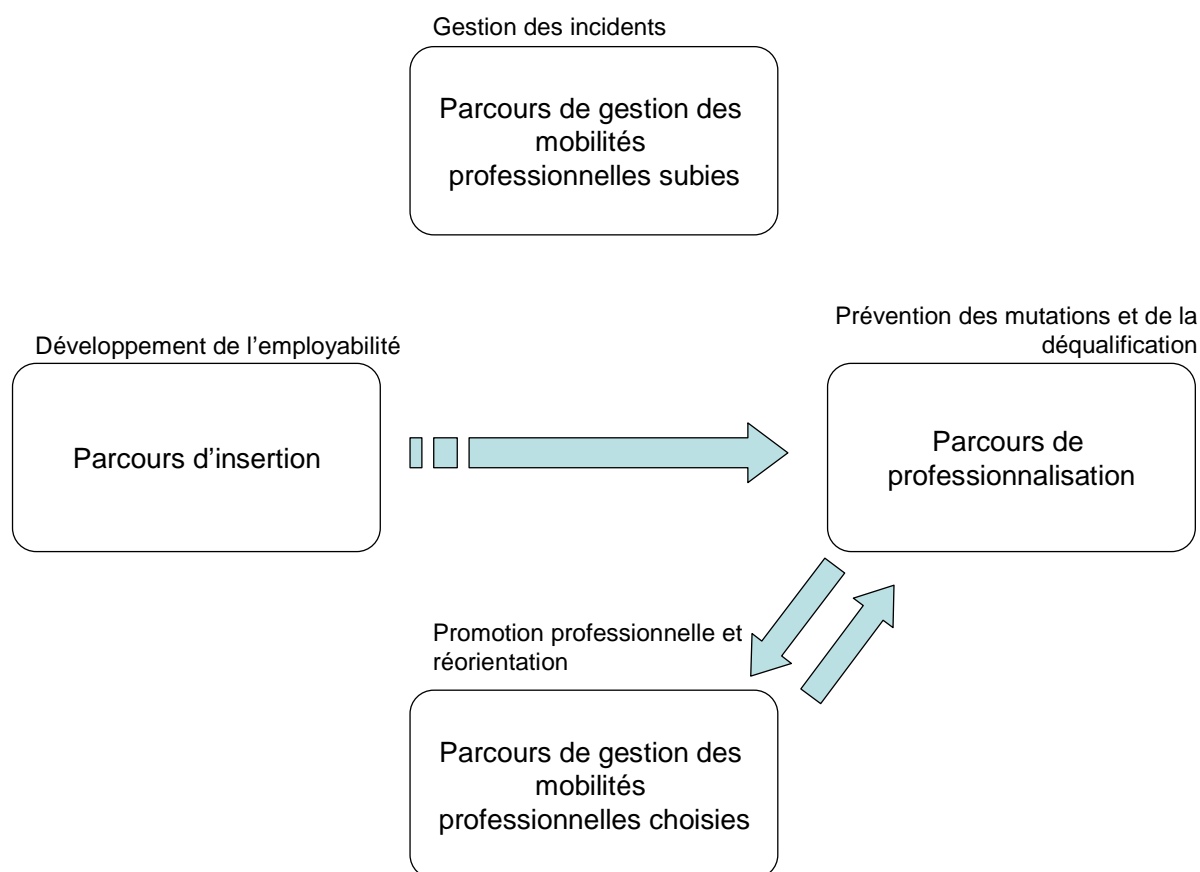
<sup>16</sup> D'autant plus que l'objectif consiste à sécuriser la prise d'initiative, la mobilité, la prise de risque de l'investissement en formation, et non le statut quo des situations.

<sup>17</sup> Cité par Jean-Yves Kerbourc'h dans "Mobilité et sécurité dans le travail" - Groupe Mostra du Commissariat Général au Plan - Novembre 2004.

d'orgue" qui s'ignorent les uns les autres et entravent la cohérence d'ensemble des trajectoires.

- Les dispositifs d'orientation professionnelle, qui constituent un élément essentiel pour développer "l'orientation tout au long de la vie", demandent à être mieux coordonnés au plan territorial **et surtout à être construits dans une logique de service permanent aux personnes, privilégiant le conseil professionnel et non la prescription dans des dispositifs**<sup>18</sup>.
- Enfin, l'appréhension des différents niveaux de l'action territoriale, en matière d'emploi - formation, constitue également un obstacle à la sécurisation des parcours : le risque de "territorialisation concurrentielle" (entre État, Régions, Départements, Pays ou Agglomérations) ne favorise guère une rationalisation de la gouvernance territoriale et entrave le développement de la sécurisation des parcours<sup>19</sup>.

### Tableau récapitulatif des "parcours" et de leur difficile mise en cohérence



<sup>18</sup> Cf. Fiche N° 4 : "L'éclatement des réseaux de l'orientation professionnelle : un obstacle à la sécurisation des parcours".

<sup>19</sup> Cf. Fiche N°3 : " Les risques de la "territorialisation concurrentielle" : un obstacle à la sécurisation des parcours".

La mise en cohérence des parcours, notamment au plan régional, constitue donc une question primordiale. De nombreuses Régions ont inscrit cet objectif dans leurs PRDF<sup>20</sup>. Les Conseil Régionaux sont effectivement les mieux placés **pour affirmer la mise en cohérence des parcours ainsi que l'émergence d'une réelle fonction d'accompagnement et de gestion des parcours, au service de tout individu, quelque soit son statut.**

**Jean Raphaël BARTOLI**  
Directeur Groupe AMNYOS Consultants

---

<sup>20</sup> Plan Régional de Développement de la Formation

## **Fiche 2. - « La sécurité des parcours professionnels, un mythe positif à enraciner dans le droit ».**

---

Tribune de Jean-Marie LUTTRINGER, publiée dans le journal "Le Monde".

Le concept de parcours professionnel, de formation, d'insertion, de qualification... vient de faire irruption au sommet de l'espace sémantique public, du travail, de l'emploi et de la formation (cf. vœux du Président de la République aux forces vives de la nation) alors qu'il est en débat dans celui de la recherche sociale appliquée depuis plusieurs années (Voir notamment « la sécurisation des trajectoires professionnelles », D Meda, B. Minault, DARES 2005, consultable sur le site du ministère du travail : [www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE107.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE107.pdf)).

Il est attendu du « parcours » sens et sécurité dans un monde du travail envahi par la flexibilité voire la précarité. Il est en quelque sorte une version moderne de la pierre philosophale, en ces temps troublés qui voient l'ordre ancien (du travail) se déconstruire sans que, dans le chaos de la dérégulation, n'émerge un ordre nouveau qui concilie compétitivité des entreprises et bien-être des personnes au travail.

Le « parcours » dans ses multiples déclinaisons est d'abord un mythe, mais un mythe positif, ce qui n'est pas rien. Il faut donc vite s'en saisir et tenter de l'ancrer dans le réel et dans le droit positif. Nommer, c'est-à-dire qualifier juridiquement le parcours, c'est reconnaître son existence matérielle. Or, le parcours est ignoré du droit. Ni le code du travail, ni la négociation collective, à quelques balbutiements près, ne le définissent. Quelques accords collectifs sur la formation y font référence (« La négociation de branche sur la formation », Circé Consultants, DARES 2005, consultable sur le site du Ministère du travail : [www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE\\_104.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf)) mais ils se heurtent aux limites du livre IX du Code du travail qui ne reconnaît juridiquement que « l'action » de formation. Or, les millions d'amateurs de randonnée savent d'expérience que le parcours ne se résume pas à une seule étape mais à un processus inscrit dans une durée et un rythme. Il traverse des territoires inconnus. Il connaît des creux et des bosses ; il exige une préparation, un projet, des repères, des ressources diversifiées. Il peut connaître des « incidents »... C'est le parcours dans sa dynamique que le droit doit saisir en apportant sécurité juridique et ressources diverses en contrepartie équilibrée du risque que prend la personne.

Pour les salariés bénéficiaires d'un emploi stable dans une grande entreprise ou un groupe, l'organisation du parcours se confond avec la gestion interne de la mobilité. Les gestionnaires de ressources humaines sauront proposer des parcours de professionnalisation attrayants aux salariés qu'ils souhaitent fidéliser.

Malheureusement, il n'en va pas de même pour les salariés privés de stabilité d'emploi. Dans ce cas la métaphore du parcours de grande randonnée, qui conduit le randonneur à traverser des espaces inconnus et ouverts, se heurte aux espaces clos des univers du travail, de l'emploi de la formation, de l'insertion. Ce constat se fonde sur l'observation de 300 parcours de personnes en quête d'insertion et de qualification professionnelle

réalisée en Région Rhône Alpes (« Étude de faisabilité d'un dispositif créant un statut et une rémunération uniques durant le parcours d'insertion », consultable sur : <http://www.amnyos.com/sites/amnyos/images/Cuti.pdf>).

Aucun parcours d'insertion vers la qualification ne peut, en l'état actuel du droit, traverser, sans risque de rupture, les espaces juridiques successifs du travail salarié, de l'assurance chômage et de l'assurance formation, de la solidarité nationale (stagiaire de la formation professionnelle pris en charge par l'État ou la région), de l'assistance (Conseils généraux ...).

Chacun de ces espaces connaît sa logique juridique propre, son mode de prescription et de gestion, ses règles de financement. Ils ne font l'objet d'aucune coordination entre eux. Cet autisme a pour effet de reporter les difficultés de gestion des parcours sur les individus qui, découragés, trop souvent abandonnent. Ils tirent au plus un soulagement ponctuel des aides liés à une des étapes du parcours mais ne bénéficient que rarement des effets cumulés d'un parcours maîtrisé dans toute son amplitude (insertion, qualification, promotion...).

L'ancrage du « parcours » dans le droit est par conséquent une condition préalable à toute promotion de ce concept. La loi, mais aussi la négociation collective doivent y contribuer, car il n'y a pas un parcours mais des parcours que seul le droit flexible de la négociation peut encadrer. Des points d'appui existent qui peuvent être amplifiés (transférabilité du DIF, coordination entre le régime de l'assurance chômage et le régime d'assurance formation...). Mais sans décision normative, visant à dépasser le cloisonnement des espaces juridiques, rien de significatif ne pourra être réalisé.

Quant à la gestion des parcours, c'est-à-dire leur construction, leur accompagnement, la coordination des financements, il y a là un rôle éminent pour les conseils régionaux en leur qualité de chef de file de la multiplicité des acteurs territoriaux, impliqués dans la réussite d'un parcours.

Jean-Marie Luttringer  
Circé Consultants – Groupe AMNYOS  
[www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)

### **Fiche 3. – Les risques de la "territorialisation concurrentielle" : un obstacle à la sécurisation des parcours professionnels<sup>21</sup>.**

---

Comme d'autres champs de l'action publique, ayant subi depuis plus de deux décennies les effets du double mouvement de déconcentration et de décentralisation, la mise en œuvre territoriale de la politique de l'emploi offre aujourd'hui un paysage difficilement lisible.

Les nouvelles lois de décentralisation sont loin d'avoir contribué à clarifier le rôle des différents niveaux d'intervention, ainsi que la répartition des compétences entre ces niveaux.

Mais, au-delà de cette question, **c'est surtout l'appréhension des différents niveaux de l'action territoriale, en matière d'emploi-formation, qui forme obstacle à la sécurisation des parcours, alors même que tous les acteurs en font un objectif prioritaire.**

Ce qui tend à prévaloir est une **territorialisation "concurrentielle"** : chaque niveau territorial construit sa politique dans une logique plutôt autarcique, sans établir toutes les relations d'information, de complémentarité et d'ajustement avec les autres niveaux territoriaux d'intervention.

Cette situation nuit considérablement à la capacité de définir **des modalités rationalisées et lisibles de gouvernance territoriale des politiques d'emploi, de formation et d'insertion, et entrave la mise en cohérence des trajectoires d'accès ou de maintien dans l'emploi des individus.**

Depuis le dernier acte de la décentralisation, on peut identifier **quatre niveaux** de gouvernance locale des politiques d'emploi, d'insertion et de formation :

#### **1. Les interventions des Pays et des Agglomérations.**

En charge du développement économique et social de leurs territoires, notamment dans le cadre de leur projet territorial<sup>22</sup>, les Pays et Agglomérations se dotent progressivement d'une politique territoriale, **visant à mieux articuler développement économique du territoire et politique d'emploi et de formation.** Cette "doctrine" d'intervention passe par la mise en place de "partenariats locaux" qui ont pour objet d'associer largement l'ensemble des acteurs socio-économiques du territoire, dans le cadre de plans d'action visant à "décloisonner" les acteurs. **Cependant ces politiques locales ont des difficultés à "trouver leur place" et leur positionnement au sein du paysage institutionnel.**

#### **2. Les initiatives des Conseils Régionaux.**

Dotés désormais de la plénitude de compétences dans le champ de la formation tout au long de la vie, mais disposant également de compétences accrues dans le domaine du développement économique, **les Conseils Régionaux ont, de ce fait, une légitimité renforcée pour favoriser l'émergence d'une fonction de mise en cohérence des parcours,** de façon à ce que toute personne, quelque soit son statut (salarié, demandeur

---

<sup>21</sup> Extraits d'un projet de communication à la journée d'étude de l'Association Française de Sciences Politiques ("les politiques publiques à l'épreuve de l'action territoriale" - 15 et 16 juin 2006 - Olivier Mériaux, Jean Raphaël Bartoli).

<sup>22</sup> Chartes de Pays ou d'Agglomération.

d'emploi indemnisé, titulaire d'un minima social, primo demandeur d'emploi...) puisse bénéficier d'un accompagnement personnalisé et sécurisé dans sa trajectoire d'accès ou de maintien dans l'emploi ou dans la gestion de sa mobilité. Cet enjeu est d'ailleurs inscrit par les Conseils Régionaux dans de nombreux PRDF (Plans Régionaux de développement de la formation professionnelle) dont le propos consiste à mettre en cohérence les différentes politiques régionales d'éducation et de formation.

**Mais, cette fonction de régulation des Conseils Régionaux reste encore très embryonnaire, mal reconnue par les autres acteurs, encore mal maîtrisée par les Conseils Régionaux, qui tendent aussi, parfois, à reproduire des modes d'interventions centralistes, hérités de l'État.**

### 3. Les politiques départementales d'insertion.

Celles-ci ont été fortement impactées par la décentralisation de l'ensemble de la gestion de l'allocation du RMI<sup>23</sup>, alors que prévalait auparavant un système de co-pilotage État - Départements. La création du Contrat d'Insertion RMA (CI-RMA), ainsi que l'utilisation d'outils nouveaux comme les "contrats d'avenir", favorise **le développement d'une politique départementale d'emploi et d'insertion professionnelle, qui tend à se déployer de façon autonome, produisant sa théorie d'action et ses outils spécifiques.** La diversité des publics relevant du RMI, l'accroissement du nombre d'allocataires, favorisent l'apparition d'une politique volontariste des Départements dans le champ de l'emploi et de la formation, alors que, jusqu'à présent, l'essentiel de leurs initiatives se cantonnait au volet social de l'insertion.

L'apparition de ce nouvel acteur tend à renforcer le cloisonnement des politiques d'insertion et d'emploi.

### 4. Les politiques de l'État

Avec le plan de cohésion sociale, et avec notamment la création des Maisons de l'Emploi, les politiques de l'État renouent avec une posture "directive" de la façon d'appréhender le territorial. **Ces politiques, "en surplomb", viennent parfois percuter les politiques conduites par les autres acteurs territoriaux.**

Certes, les Maisons de l'Emploi tentent d'associer fortement les acteurs locaux dans la mise en œuvre, notamment en instaurant le principe du portage de la Maison de l'Emploi par une collectivité territoriale. Mais, la rigidité des cahiers des charges ne favorise guère une appropriation locale du dispositif et risque de transformer une intention louable en "partenariat technique de structures", assez déconnecté des réalités locales et des enjeux territoriaux. D'autre part, les Maisons de l'Emploi ne se donnent pas pour objectif affiché la sécurisation des parcours et les partenariats nouveaux que cela suppose en termes d'ingénierie, comme en terme de mise en complémentarité des financements et des dispositifs.

**La diversité de ces représentations du territoire entrave indiscutablement la capacité à définir des objectifs partagés de sécurisation des parcours.**

Le tableau qui suit - réalisé dans le cadre d'une étude conduite par AMNYOS Consultants pour les Communautés Urbaines et d'Agglomération d'Angers, Brest, Nantes, Saint Nazaire et Rennes - tente de retracer les différents "segments" d'activité investis par chaque niveau territorial, dans le domaine de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

---

<sup>23</sup> Loi du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de Revenu Minimum d'Insertion et créant un Revenu Minimum d'Activité.

	État	Conseil régional	Conseil général	Communes et Intercommunalités
<b>Créer des emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIAE</li> <li>- Emplois aidés</li> <li>- Appui à la création d'entreprises et d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation, diagnostic et prospective</li> <li>- Emplois Tremplins</li> <li>- Appui à la création d'entreprises et d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIAE</li> <li>- Emplois aidés</li> <li>- Appui à la création d'entreprises et d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIAE</li> <li>- Appui à la création d'entreprises et d'activités</li> </ul>
<b>Préparer les publics à l'emploi Développer l'insertion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education et formation professionnelle EN (et AFPA)</li> <li>- Intermédiation (ANPE)</li> <li>- Soutien aux SIAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation, diagnostic et prospective</li> <li>- Programmation de la formation, VAE</li> <li>- AIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indemnisation et accompagnement des publics RMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui social aux publics</li> <li>- Observation et diagnostic (besoins des entreprises, des salariés, des publics)</li> </ul>
<b>Faciliter la rencontre entre la demande et l'offre d'emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermédiation (ANPE)</li> <li>- Emplois aidés</li> <li>- Aides à l'embauche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation, diagnostic et prospective</li> <li>- Emplois aidés</li> <li>- AIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats aidés (CI RMA, CA)</li> <li>- Clauses d'insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs d'AIO et d'intermédiation (ML, PLIE)</li> <li>- SIAE, clauses d'insertion</li> <li>- Lien avec les entreprises</li> <li>- Animation et mise en cohérence de proximité des dispositifs</li> <li>- Observation, diagnostic et prospective</li> </ul>
<b>Favoriser le maintien dans l'emploi et gérer les transitions entre emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la GPEC</li> <li>- Emplois aidés</li> <li>- Accompagnement des restructurations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation, diagnostic et prospective</li> <li>- Appui à la formation TLV et à la VAE</li> <li>- Dialogue social</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volet emploi-formation du développement économique</li> <li>- Dialogue social</li> </ul>

## Fiche 4. – L'éclatement des réseaux de l'orientation professionnelle : un obstacle à la sécurisation des parcours.

---

Extraits d'une évaluation réalisée par AMNYOS consultants pour le Conseil régional et l'État de la région Nord Pas de Calais.<sup>24</sup>

### 1. Le conseil professionnel : une fonction à construire.

L'orientation professionnelle vise à établir *un lien* entre un individu, une profession ou une formation. Les mutations du travail et l'évolution rapide des compétences ont pour conséquence que chaque individu sera amené, au cours de son parcours professionnel, à interroger, à plusieurs reprises, son orientation. On doit ainsi parler aujourd'hui "d'orientation tout au long de la vie" - ou plutôt de conseil en orientation - corollaire du concept de "formation tout au long de la vie". L'enjeu consiste à développer une capacité à aider les jeunes et les adultes à construire leur orientation professionnelle pour faire face à la situation présente, **mais également dans le cadre des multiples transitions qu'ils devront vivre tout au long de leur vie**. À cet égard, il convient d'adopter une nouvelle approche envisageant l'orientation comme un **service**, accessible à tous en permanence, **qui dépasse la distinction entre orientation scolaire, professionnelle et personnelle et s'adresse à de nouveaux publics, notamment les salariés des entreprises**.

Par ailleurs, la démarche d'orientation constitue souvent un préalable à l'entrée en formation et peut permettre notamment **l'individualisation du parcours**. Cette individualisation ne se trouvera que renforcée par le droit désormais reconnu aux individus de soumettre à validation tout ou partie des connaissances acquises dans leur vie professionnelle, associative voire privée.

Enfin, les pratiques d'orientation professionnelle doivent désormais être moins "directives" qu'antérieurement. L'idée dominante est celle que **l'individu doit se déterminer lui-même** : il s'agit alors de l'aider à se représenter, de la manière la plus exhaustive possible, la façon de "*faire des choix pour son orientation*" et à définir des priorités pour son développement personnel et professionnel.

Au regard de ces nouveaux enjeux, les dispositifs d'aide à l'orientation professionnelle révèlent largement leur hétérogénéité et s'expriment à travers une offre de service cloisonnée et peu lisible, **héritée d'une conception de l'orientation privilégiant la prescription dans des dispositifs, plutôt que le conseil individualisé**.

Ce cloisonnement – produit par les différents centres d'impulsion et les différentes logiques de construction "historique" de l'orientation<sup>25</sup> – ne permet pas à un dispositif régional d'orientation de prendre suffisamment en compte les demandes des publics, comme ceux du tissu économique local.

---

<sup>24</sup> Étude téléchargeable sur le site internet [www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)

<sup>25</sup> Notamment à partir de la notion d'Accueil, Information, Orientation (AIO). C'est l'ordonnance de 1982, créant les Missions Locales et PAIO, qui évoque, pour la première fois, le terme de "accueil, information, orientation"(AIO). Ce terme ne désigne pas une fonction très définie et à fortiori encore moins une compétence au sens juridique. Dans l'ordonnance de 1982, la fonction désigne des pratiques d'accueil personnalisé de publics jeunes. Cette fonction d'accueil, d'information et d'orientation des Missions Locales et PAIO va évoluer avec le temps, notamment à travers les conséquences des lois de décentralisation, **mais reste encore très prégnante dans les conceptions de l'orientation**.

## 2. Conseil professionnel et sécurisation des parcours.

La cause essentielle des dysfonctionnements est donc une *cause structurelle* : la difficulté à définir un champ d'intervention autonome à l'orientation et à doter ce champ d'intervention des ressources, compétences et financements adéquats.

De ce fait, **la logique de parcours** est considérablement freinée par les cloisonnements institutionnels, comme par une conception de l'orientation très articulée à la notion de prescription. La logique de parcours ne peut s'imposer qu'au prix de *stratégies de contournement* peu aisées à mettre en œuvre par des acteurs "enfermés" dans d'autres logiques en partie indépassables.

## 3. La construction d'un référentiel régional d'orientation professionnelle

L'analyse territoriale des dispositifs d'orientation a fait apparaître :

- De multiples cloisonnements " : selon le financeur de la prestation et selon l'âge, le niveau de formation et le statut du public.
- Une difficulté à repérer des contenus et des finalités claires aux prestations. Le terme de "définition ou construction du projet professionnel" peut renvoyer à des prestations et à des approches très différentes de l'orientation.
- Une difficulté à distinguer ce qui relève de l'orientation professionnelle, de l'insertion professionnelle et de la formation.

Nous avons donc été amenés à définir *des phases ou des temps d'orientation*, selon la demande de la personne.

**Ces phases peuvent se succéder dans le temps, dans une logique de parcours, ou bien exister indépendamment comme moment d'orientation articulé à un besoin/demande.**

Quatre temps de l'orientation professionnelle ont pu être ainsi repérés et distingués :

1. Le temps de l'exploration.
2. Le temps du tri et de la hiérarchisation
3. Le temps de la confrontation et de vérification
4. Le temps de décision et de construction d'un plan de mise en œuvre.

### A. Le temps d'exploration : « connaître le champ des possibles ».

A ce stade, il s'agit de permettre à tout individu de prendre conscience et de savoir où il en est par rapport à **ses aspirations, ses compétences, ses idées ou pistes de projets professionnels, ses connaissances.**

L'objectif de ce moment de l'orientation est d'aider l'individu à explorer ces différents points en recueillant un ensemble d'informations afin qu'il dispose des repères pour mieux se situer lui-même et par rapport à son environnement.

- B. Le temps du tri et de la hiérarchisation : « identifier ce que je souhaiterais faire ».**  
A ce moment du processus d'orientation professionnelle, l'individu doit être en mesure de trier et de hiérarchiser les informations dont il dispose, **sur lui-même et son environnement**, de manière à identifier ce qu'il souhaiterait faire. Il s'agit en définitive de **traduire des éléments de choix en une ou plusieurs réponses exploitables exprimées sous la forme d'un ou plusieurs projets.**
- C. Le temps de la confrontation et de la vérification : « évaluer concrètement ce que je peux ou ne peux pas faire ».**  
Il s'agit d'aider l'individu à confronter son ou ses projets professionnels à l'environnement socioéconomique. A ce stade, l'individu doit être en mesure d'évaluer la faisabilité et la pertinence des pistes d'orientation professionnelle qu'il a pu envisager. Par ailleurs, ce temps d'orientation doit lui permettre d'identifier les écarts existants entre son projet et sa concrétisation et la manière de les réduire.
- D. Le temps de la décision et de la construction d'un plan de mise en œuvre : « concevoir les modalités de mise en œuvre de ce que j'ai décidé de faire ».**  
L'individu, à ce moment de son orientation professionnelle, est en capacité de **faire un choix parmi les différentes possibilités de choix qu'il a déjà pu analyser ou tester.** Outre la prise de décision concernant son orientation, **il doit définir - au regard des difficultés identifiées pour aboutir à la mise en œuvre de son projet - le parcours adapté pour y parvenir.**  
L'individu doit ainsi concevoir les stratégies adaptées à la réalisation de son projet sous la forme d'un plan d'actions concrètes (accès à une formation, recherche directe d'un emploi, accéder à la mobilité etc..).

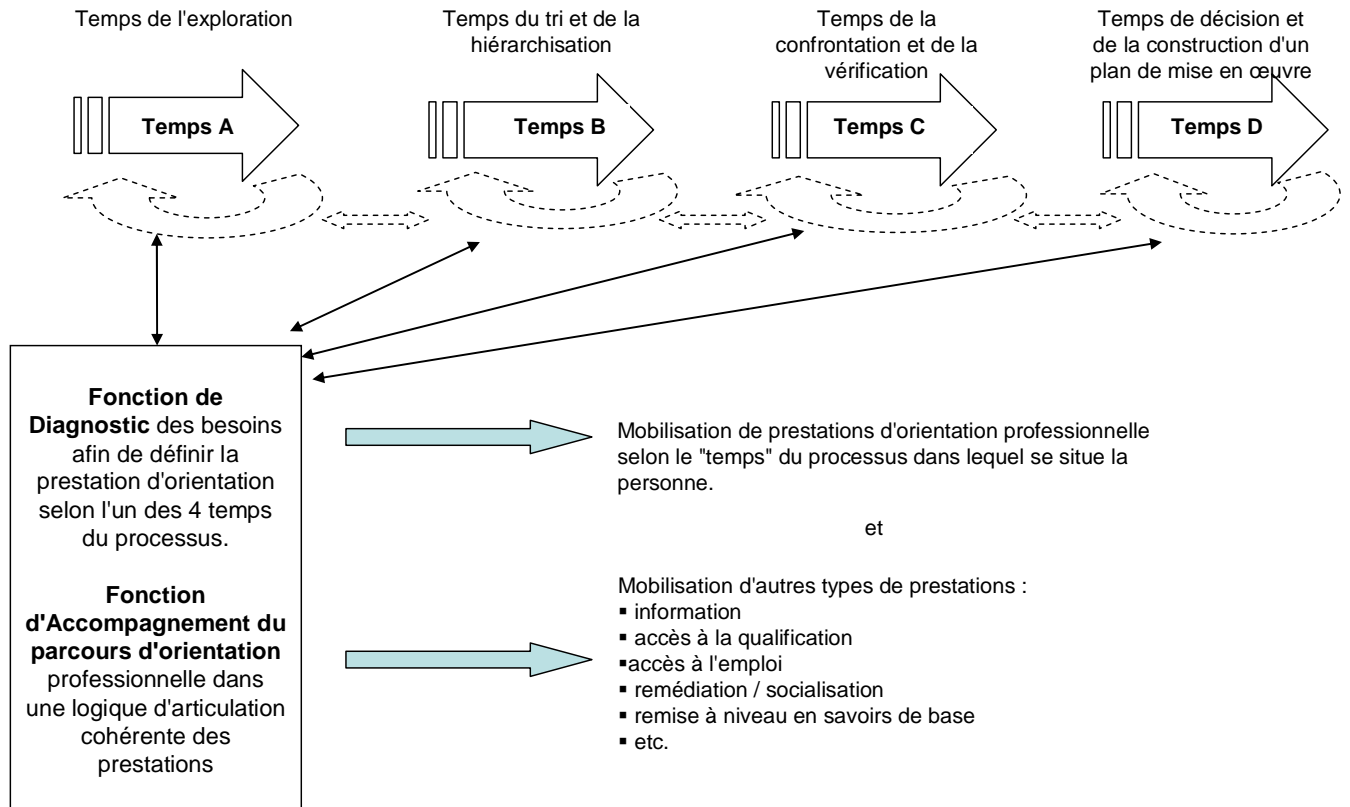
On le voit, à chacun de ces différents temps d'orientation, correspond un type de besoins d'orientation pour lequel une réponse doit être apportée par le dispositif d'orientation professionnelle.

Cf. page suivante,  
une proposition de référentiel de conseil professionnel qui ne raisonne plus en termes de dispositifs et de statuts mais en termes de temps d'orientation.



## Le parcours socio-professionnel de la personne

### Le parcours d'orientation professionnelle de la personne en 4 temps distincts...



## Fiche 5. - La sécurisation des parcours professionnels : quelques points de repères

---

### 1. Sécuriser les parcours professionnels : une filiation dans divers travaux conceptuels ou issus des partenaires sociaux

- **Rapport BOISSONNAT - 1995** : « Le travail et l'emploi en France, à l'horizon 2015 », Commissariat général du Plan. Le rapport suggère de remplacer le contrat de travail par un contrat d'activité mutualisé entre plusieurs entreprises et un institut de formation où le salarié entretiendrait son employabilité pendant les différentes périodes sans activité.
- **Rapport SUPIOT - 1999** : « Au-delà du travail », rapport pour la Commission européenne. Le rapport propose de doter les individus d'un patrimoine de droits sur un ensemble de comptes abondés par les entreprises, les pouvoirs publics et les personnes permettant des allers-retours entre emploi, formation et chômage.
- **CGT - 2001-2005** : Émergence de l'idée de « sécurité sociale professionnelle » comme revendication face à la montée des « insécurités sociales ». Socle de droits attachés à la personne, garantis collectivement, transférables et opposables aussi bien aux employeurs qu'aux aléas économiques et sociaux qui peuvent intervenir au cours d'une vie professionnelle. En cas de suppression d'emploi individuelle ou collective, le contrat de travail se poursuivrait jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi de qualification et de rémunération au moins égales. 10 % du temps de travail consacré à la formation.
- **Rapport CAHUC - KRAMARZ - 2004** : « De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle ». Rapport au Ministre de l'économie et au Ministre de l'emploi. Après avoir proposé un diagnostic du marché du travail en France, préconisation de deux grandes séries de mesures : faciliter l'accès plus équitable à certaines professions et unifier le contrat de travail et mieux accompagner le parcours des chômeurs.
- **Rapport du CERC - 2005** : « La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques ». La tension entre la sécurité des personnes et la flexibilité des entreprises nourries des débats animés sur la législation de protection de l'emploi. Diagnostic.
- **Rapport MEDA - MINAULT (DARES) - 2005** : « La sécurisation des trajectoires professionnelles - Octobre 2005. Le rapport suggère deux approches : une approche préventive et une approche curative.

### 2. Sécuriser les parcours professionnels : une filiation dans quelques expérimentations et mesures emblématiques

- **AMOF - 1985** : Association de main d'œuvre et de formation. Gestion d'un plan d'insertion prof comportant une suite continue de périodes d'emploi en entreprises et de périodes de formation - création d'origine conventionnelle. Jamais concrétisée à grande échelle. **Supprimé.**
- **Création du RMI - 1988** : Accorder à chacun un minimum social permettant de faire face aux besoins incompressibles de l'existence. « Un droit essentiel mais réduit à l'essentiel » selon la formule de J.P. LABORDE, Dr Soc 1989.

- **Programme TRACE - 1998** : Accompagnement des jeunes les plus en difficulté par la construction d'un parcours individualisé sur mesure, assorti d'une Bourse de 300 € / mois (maximum 900 €/semestre) pour soutenir les jeunes pendant les périodes où ils ne sont ni en emploi ni en formation. **Supprimé par la Loi Cohésion sociale, remplacé par le CIVIS.**
- **Amélioration du cumul entre revenu minimal (RMI et minima sociaux) et retour en d'activité - 1998 - 2005**
  - Passage d'un trimestre à deux trimestres de cumul intégral
  - Création du CIRMA
- **CIVIS (contrat d'insertion dans la vie sociale) - 2005- 2006<sup>26</sup>**
  - Public : jeunes de 16 à moins de 26 ans rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle<sup>27</sup>. Le CIVIS a été élargi à tout jeune rencontrant des difficultés d'insertion, quel que soit son diplôme ou son niveau de qualification (loi du 21/04/2006)
  - Objectif : organiser les actions nécessaires à la réalisation de leur projet d'insertion dans un emploi durable. Contrat d'une durée d'un an, renouvelable. Allocation pour les + de 18 ans d'une allocation versée (maximum 900 €/an) pendant les périodes où ils ne sont ni en emploi ni en formation.
  - L'accompagnement personnalisé est assuré par un référent qui établit avec le bénéficiaire du contrat un *parcours d'accès à la vie active* qui, selon la situation et des besoins du jeune, peut prendre des formes différentes (un emploi, notamment en alternance, une formation professionnalisante, une action spécifique pour les personnes connaissant des difficultés particulières d'insertion ou une assistance renforcée).
- **Création du DIF et des périodes de professionnalisation - 2004 :**
  - Le Droit individuel garanti collectivement est transférable dans certaines branches
  - La période de professionnalisation a pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en CDI par un enchaînement d'actions de formation sur une période (parcours)
- **CRP - 2005** (Convention de reclassement personnalisé). Entreprise de moins de 1.000 salariés.
  - Objectif : permettre aux salariés licenciés pour motif économique de bénéficier, après la rupture du contrat de travail, d'un ensemble de mesures leur permettant un reclassement accéléré.

<sup>26</sup> Loi de Cohésion sociale du 18/01/2005, texte modifié par la loi du 21/04/2006

<sup>27</sup> L'ancien article L. 322-4-17-3 permettait le bénéfice du CIVIS aux jeunes qui ont un niveau de qualification inférieur ou équivalent à un diplôme de fin de second cycle long de l'enseignement général, technologique ou professionnel (ou qui n'ont pas achevé le premier cycle de l'enseignement supérieur) et qui rencontrent des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle. Cet article a été modifié par la loi du 21/04/2006 (article 11) qui dispose que « toute personne de seize à vingt-cinq ans révolus rencontrant des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle bénéficie à sa demande d'un accompagnement personnalisé sous la forme d'un "contrat d'insertion dans la vie sociale", conclu avec l'État ».

- Mobilisation du DIF dans le cadre de la CRP.
- **CTP - 2006** (Contrat de transition professionnel). Entreprise de moins de 1.000 salariés.
  - Objectif : instituer un accompagnement personnalisé et renforcé des salariés licenciés
  - Il offre au salarié un **contrat spécifique d'activité**, d'une durée de 12 mois à l'issue de son licenciement, qui lui assure un revenu sensiblement équivalent à celui de son emploi précédent (80% de son salaire brut antérieur).
  - Il combine **recherche d'emploi, périodes de formation et périodes de travail courtes** dans des entreprises privées ou des organismes publics. Structure de portage : Filiale de l'AFPA.
  - **Dispositif expérimental** sur 7 sites : Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Vitré et Valenciennes
- **Convention d'Assurance Chômage - 2006**
  - **Favoriser l'accès des demandeurs d'emploi aux contrats de professionnalisation** : Une allocation d'ARE complémentaire de la rémunération perçue dans le cadre du contrat de professionnalisation est attribuée pour que la rémunération totale soit égale à 120 % de l'ARE
  - **Le CIF CDD est mobilisable pour les demandeurs d'emploi en fin de CDD** : Versement de l'ARE et d'une indemnité financée par l'OPACIF, garantissant la différence entre 80 % de la moyenne des salaires des 6 derniers mois et l'ARE.
  - **Les actions de VAE sont finançables par le Régime d'Assurance Chômage** : L'assurance chômage peut désormais intervenir pour la prise en charge des dépenses liées à la VAE. Conditions : formations inscrites au RNCP.

## Fiche 6. – La recherche d'un employeur de « substitution » pour sécuriser les parcours professionnels

La question de la mise en place d'un « employeur de substitution » est au cœur de la réflexion sur la sécurisation des trajectoires professionnelles. S'inspirant de l'idée prônée par le rapport Boissonnat (1995) qui avait proposé la mise en place d'un contrat d'activité porté par des collectifs (entreprises, groupements, syndicats, collectivités territoriales...associés), l'idée d'un « employeur de substitution » répond à l'objectif de mettre bout à bout des morceaux d'emplois et/ou de permettre de maintenir un lien contractuel de travail en cas de restructurations. Cette question a été évoquée par le rapport MEDA – MINAULT en 2005 ; elle a même constitué un des grands points d'accord du séminaire conduit en amont<sup>28</sup>.

Les AMOF créées en 1985 (dispositif abrogé aujourd'hui) ont préfiguré cette nouvelle forme d'emploi. Les groupements d'employeurs destinés à sécuriser, par le biais d'une mutualisation de l'emploi, des activités saisonnières ou à temps partiel relèvent également de la même logique. D'autres modalités – le portage salarial ou les coopératives d'insertion – renvoient à la même idée.

### **La notion d'employeur de substitution<sup>29</sup>**

La crise actuelle du lien de subordination (qui repose sur l'échange de sa liberté contre un niveau de sécurité dans le cadre de l'exercice d'un travail rémunéré) se double d'un éclatement croissant des fonctions autrefois dévolues aux employeurs : le recrutement, l'apport de charge, l'application des consignes de travail, la gestion administrative de la relation de travail, l'exercice du pouvoir hiérarchique, l'interface avec la société, la gestion de la fin du contrat constituent autant de sphères qui, aujourd'hui, tendent à s'autonomiser.

Dans ce contexte, deux évolutions sont perceptibles :

- on assiste à une décomposition croissante de la fonction d'employeur et à un découplage accru entre les deux fonctions de donneur d'ordre et d'employeur ;
- la sécurité obtenue par le salarié en échange du renoncement temporaire de sa liberté pèse de moins en moins sur l'employeur.

Ces évolutions renvoient à la crise de la relation binaire traditionnelle qui lie l'employeur et le salarié et qui se traduit par un déséquilibre croissant du lien de subordination débouchant sur un amoindrissement important du niveau de sécurité obtenu par le salarié en échange de sa liberté. Dans cette perspective, il importerait de rechercher collectivement les garanties qui font défaut en recourant à une relation ternaire, la sécurité apportée au salarié reposant alors sur un tiers employeur ou employeur de substitution.

### **Une expérimentation qui a ouvert la voie : les AMOF (associations de main d'œuvre et de formation)**

**Principe** Le principe des A.M.O.F. trouve son origine dans une proposition du Rapport Schwartz<sup>30</sup>. Créées en 1985 et organisées par l'article L. 982-5 c. trav.<sup>31</sup>, les AMOF avaient

<sup>28</sup> L'intérim d'insertion offre une première ébauche de ce que pourrait être cet employeur de synthèse, et le fonds d'action sociale du travail temporaire mis en place démontre également qu'un tel employeur a des vertus indéniables (il facilite l'accès au logement...). Cet employeur serait territorial. Il pourrait également prendre la forme d'une Agence publique territoriale rassemblant les différents acteurs.

Certains intervenants ont proposé qu'une Agence publique de l'emploi gère, au niveau local, les parcours des personnes<sup>47</sup>. Le produit d'une taxe sur les licenciements pourrait être affecté à son financement. Quoi qu'il en soit, l'implication du territoire semble à la fois une tendance et une nécessité, comme en témoigne l'exemple de cette région, qui devant les risques de délocalisation d'une partie de son tissu productif, prend à sa charge 50% du coût du bilan de compétences des salariés de plus de cinquante ans pour préparer le mieux possible leur reconversion.

Cf. « *La sécurisation des trajectoires professionnelles* », MEDA – MINAULT (DARES), Octobre 2005, disponible sur : <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE107.pdf>

<sup>29</sup> Source : Rapport MEDA – MINAULT, DARES 2005, précité

pour objectif de répondre au constat qu'un nombre croissant de jeunes occupe des emplois occasionnels (saisonniers et temporaires), soit par nécessité en raison de la rareté des emplois stables offrant tout à la fois sécurité de l'emploi, perspectives de formation et de promotion, soit parce que, sur le marché du travail sur lequel ils se trouvent (hôtellerie, tourisme, restauration, etc.), les activités sont saisonnières.

Le projet A.M.O.F. reconnaissait cette situation de fait et tentait de retourner la situation à l'avantage de ceux qui la subissent par un mode de gestion adapté. Il prenait appui sur la précarité existante, telle qu'elle est produite par le marché du travail et telle qu'elle est juridiquement définie et délimitée par le Code du travail, pour fournir aux jeunes qui sont sur ce marché ou à ceux qui y sont promis, soit une perspective de qualification et de stabilisation dans un emploi permanent du même secteur, soit une perspective de sortie avec un bagage professionnel renforcé.

**Organisation** L'A.M.O.F. était créée par voie d'accord collectif entre organisations syndicales et patronales (art. L. 132-1, C.trav.). L'acte constitutif confiait à une association existante (ou à créer) la responsabilité de gérer l'insertion des jeunes par la combinaison de périodes d'emploi et de périodes de formation. Le jeune concluait avec l'A.M.O.F. un contrat d'insertion pour une durée variable en fonction des objectifs poursuivis (entre 6 mois et deux ans). Il s'engageait à occuper alternativement des emplois qui lui étaient proposés et à suivre dans l'intervalle un programme de formation. L'A.M.O.F. gérait ce parcours d'emploi et de formation. A cet effet, elle concluait avec les entreprises utilisatrices des contrats de mise à disposition de stagiaires pour des tâches déterminées et négociait, par ailleurs, des programmes individualisés de formation avec les organismes dispensateurs.

**Rémunération** Pendant la période de formation, les stagiaires percevaient une rémunération, versée dans tous les cas par l'association, et dont le montant était déterminé par décret. (v. décret n°86-301 du 27/02/86). Pour la durée de la période au cours de laquelle il était mis à la disposition d'une entreprise, le stagiaire percevait de l'association une rémunération équivalente à celle d'un travailleur de la branche considérée, compte tenu de son âge et du poste de travail qu'il occupait. Cette rémunération et les charges sociales y afférentes sont versées par l'entreprise à l'association. Celle-ci bénéficiait du concours financier de l'État prévu aux articles L. 982-2 et L. 982-3.

**Employeurs multiples** L'A.M.O.F. se distinguait des autres formules de formation alternée parce qu'elle était sur un autre marché du travail caractérisé par des employeurs multiples et des emplois non durables. Les formules traditionnelles sont, en effet, construites en référence à un pôle stable – employeur unique, organisme de formation, collectivité locale ou association – et une durée relativement longue de rattachement à ce pôle.

**L'AMOF n'était pas une entreprise de travail temporaire.** L'A.M.O.F. ressemblait à bien des égards à l'entreprise de travail temporaire, l'une et l'autre étant des entités de prêt de main d'œuvre, salariés dans un cas, stagiaires dans l'autre. Elles n'étaient, cependant, pas assimilables l'une à l'autre. L'E.T.T. est à but lucratif, alors que l'A.M.O.F. ne l'était pas. L'E.T.T. a pour unique fonction le prêt de main d'œuvre alors que l'A.M.O.F. avait pour finalité principale l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 25 ans, en combinant emploi

---

<sup>30</sup> « L'insertion Professionnelle et Sociale des jeunes », B. SCHWARTZ, 1981, p.69

<sup>31</sup> Art L. 982-5 c. trav. : « Les dispositions du présent livre sont applicables, sous réserve des règles particulières énoncées aux deuxième et troisième alinéas, aux stages organisés par les associations qui ont pour objet de définir et de mettre en œuvre, pour les jeunes de dix-huit à vingt-cinq ans, un plan d'insertion professionnelle comportant une suite continue de périodes d'emploi en entreprise et de périodes de formation, lorsque les associations ont été créées en vertu des stipulations d'un accord collectif au sens de l'article L. 132-1 ».

et formation. Une A.M.O.F. qui ne pratiquait que le prêt de « stagiaires » ne pouvait avoir d'existence juridique, pas davantage d'ailleurs qu'une A.M.O.F. qui ne proposerait aux stagiaires que des formations. L'A.M.O.F., comme Janus, avait deux faces. Elle ne pouvait exister et trouver son identité juridique de structure intermédiaire que dans l'accomplissement de deux fonctions : la gestion de l'emploi et la gestion de la formation des stagiaires. Elle devait « mettre en œuvre un plan d'insertion professionnelle comportant une suite continue de périodes d'emploi en entreprise et de périodes de formation » (art. L. 982-5, alinéa 1).

**Apport des A.M.O.F.** Le fait que peu d'A.M.O.F. aient vu le jour est sans importance : elles ont inspiré la création d'autres formes d'emploi destinées à sécuriser, par le biais d'une mutualisation de l'emploi, des activités saisonnières ou à temps partiel. En effet, diverses structures "intermédiaires" - qui ne nécessitent pas un accord collectif signé par les partenaires sociaux, comme acte fondateur - ont été créées dans les années 80, et répandent la vision fondatrice de l'AMOF : il s'agit des groupements d'employeurs, des GEIQ, des associations intermédiaires ...

### **Les structures de portage existantes : groupements d'employeurs, portage salarial, coopératives d'activités<sup>32</sup>**

Ces différentes structures visent le recours à un tiers employeur pour concilier des aspirations contraires : flexibilité et sécurité<sup>33</sup>. Destinées à simplifier et à sécuriser des situations de travail émiettées, ces structures obéissent à des modalités juridiques différentes. Ces expériences peuvent servir de base à une réflexion sur la sécurisation des trajectoires professionnelles et plus généralement sur le statut du travail et de l'activité.

#### **a) Les groupements d'employeurs**

**Principe** Le groupement d'employeurs est une association loi 1901 dont l'objectif est de mettre à disposition de ses membres des salariés qui lui sont liés par un contrat de travail. À la différence des agences de travail intérimaire, avec lesquelles il partage une fonction de tiers employeurs et de mise à disposition de main-d'œuvre, il répond à des besoins occasionnels récurrents, susceptibles d'être stabilisés dans des emplois à temps partagé à durée indéterminée. Satisfaire à la fois des besoins de flexibilité économique et de sécurité individuelle, telle est la vocation affichée par les groupements d'employeurs qui se présentent comme des outils de développement économique et de lutte contre la précarité. En d'autres termes, il ne s'agit rien moins que de défaire les fils tissés entre flexibilité et précarité, en intervenant sur les trois principaux ressorts de la précarité de l'emploi, à savoir la discontinuité de la relation d'emploi, la carence du revenu et la carence des protections (Cingolani, 2005, p. 24).

---

<sup>32</sup> Source : « *Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ?* », Bénédicte ZIMMERMANN, Cria-EHESS, revue de sociologie du travail, 2006; « *Groupements d'employeurs et portages salariaux : salariés à tout prix ?* », Marie Françoise MAURIOUX, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 19, Juillet 2005

<sup>33</sup> La flexibilité économique et la sécurité des salariés se déploient généralement dans une relation antinomique, tant sur le plan de l'action que de l'analyse. Lorsque l'acteur économique loue les vertus de la flexibilité, l'acteur social dénonce, avec autant de force, la précarité qui en résulte. Flexibilité et sécurité ne sont pourtant pas nécessairement vouées à s'opposer comme le suggèrent les pratiques développées dans certains pays sous le signe de la « flexécurité ». En France, les groupements d'employeurs destinés à sécuriser, par le biais d'une mutualisation de l'emploi, des activités saisonnières ou à temps partiel relèvent de ce type d'expérience.

Source : « *Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ?* », Bénédicte ZIMMERMANN, Cria-EHESS, revue de sociologie du travail, 2006

Par-delà la problématique du temps partagé qui leur est propre, les groupements produisent un effet de miroir grossissant sur le découplage entre la relation de travail et la relation d'emploi, au coeur des transformations contemporaines du travail. Ce découplage y prend la forme d'une dissociation physique entre l'employeur – le groupement d'employeurs auquel le salarié est contractuellement lié – et l'entrepreneur – sous la responsabilité duquel le salarié réalise le travail. Mais alors qu'un tel découplage est généralement synonyme de précarité sociale (Paugam, 2000), il est mobilisé dans le cas des groupements comme un levier de sécurisation des parcours individuels.

**Le cadre légal** Autorisé par la loi du 25 juillet 1985, le développement des groupements d'employeurs est relativement récent. Loin de créer de toutes pièces un dispositif nouveau, cette loi visait à légaliser des pratiques déjà existantes dans le secteur agricole où le partage de personnels entre exploitants avait cours de manière informelle. Elle en limitait cependant le bénéfice aux entreprises de moins de 11 salariés, ce qui a eu pour effet de circonscrire dans un premier temps le dispositif aux secteurs agricole et artisanal. En 1987, le seuil a été relevé à 100 salariés, en 1993 à 300. En 1993, l'introduction de la possibilité pour les groupements de choisir la convention collective de l'un de leurs membres, indépendamment de la diversité des activités exercées par leurs salariés, a permis le développement de groupements d'employeurs multisectoriels. En 2000, le seuil d'effectif a été supprimé, mais les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de conclure un accord d'entreprise définissant les garanties accordées aux salariés du groupement. Par cette mesure, les groupements, à l'origine réservés aux seules PME, s'ouvrent désormais aux grandes entreprises. Mais les PME n'en restent pas moins la cible privilégiée et de fait majoritaires parmi les adhérents, sans doute parce que le temps partagé correspond davantage à leurs besoins et que l'échelle de gestion des ressources humaines d'une PME facilite l'intégration des salariés à temps partagé<sup>34</sup>.

Revendiquant un ancrage territorial fort, le groupement d'employeurs peut être considéré comme une pratique locale de « régulation des contrats de travail atypique » (Mériaux et Duclos, 2001, p. 3). Il a pour mission de favoriser la création d'emplois stables assortis de garanties sociales et, ce faisant, d'agir sur le développement local de l'emploi.

**Laboratoire d'une nouvelle forme d'emploi** Bouleversant les catégories et les divisions établies du travail économique et social, le groupement d'employeur vise à conjuguer la souplesse du travail intérimaire à la stabilité d'un contrat à durée indéterminée. Cette stabilité se fonde sur le double principe d'externalisation et de mutualisation de la gestion de l'emploi par les entreprises. Les groupements associent en effet au principe de l'externalisation, source de flexibilité, un principe de réinternalisation associative du risque qui serait autrement directement porté par le salarié. L'externalisation fondée sur la triangulation de la relation de travail se double ainsi, à la différence du travail intérimaire, d'une mutualisation de la responsabilité de l'emploi au sein du groupement (Mériaux et Duclos, 2001, pp. 14 sqq.).

Ainsi, bien que ses missions relèvent du cadre légal du contrat de travail, le groupement d'employeurs constitue, à maints égards, le laboratoire d'une nouvelle forme d'emploi. À ce titre, il donne la mesure des difficultés inhérentes à l'innovation en matière de régulation du marché du travail. Le défi est double : d'un point de vue juridique, le cas des groupements souligne l'inertie et la difficulté du droit à saisir des pratiques nouvelles autrement que par les catégories existantes ; d'un point de vue politique et social, il révèle les difficultés de

---

<sup>34</sup> En 2001, le nombre de salariés travaillant dans des groupements d'employeurs est estimé entre 15 000 et 20 000 au total : 12 000 dans les groupements agricoles, 2600 dans les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et environ 5000 dans les autres groupements (Bichat, 2002, II, 13-17). Le temps partagé multisectoriel (hors agriculture et insertion) pèse donc bien peu comparé au travail intérimaire qui a touché 600 000 salariés en 2001 (Bichat, 2002, II, 6).

reconnaissance d'un dispositif visant à articuler des catégories, historiquement antinomiques, telles que la flexibilité et la sécurité. Il en résulte un dispositif aux contours mal identifiés, qui au premier abord suscite davantage l'interrogation que l'adhésion, et ce aussi bien du côté des entrepreneurs et des salariés que des pouvoirs publics.

#### **Un abandon des principes à l'origine du dispositif ?**

La mutualisation des ressources humaines est peut être justifiée dans les grandes unités, comme dans les petites structures, sous réserve qu'il ne s'agisse pas d'opérations d'externalisations déguisées (réembauche de salariés licenciés à des conditions moins avantageuses) ou d'un moyen de contourner les obligations conventionnelles de l'entreprise. En effet, à sa création, tout groupement d'employeurs doit se doter d'une convention collective. Dans le cas de configurations intersectorielles, il existe un risque d'alignement sur les dispositions les moins favorables, les employeurs hésitant à accorder des garanties supérieures à celles qui sont en vigueur dans leur entreprise. L'ouverture aux grandes unités, combinée avec une extension du champ géographique, pourrait entraîner une altération de la nature du dispositif. Même si le bassin d'emploi demeure le cadre naturel du groupement d'employeurs, le champ d'intervention de celui-ci n'est soumis à aucune limitation géographique. Or, aujourd'hui, est évoqué l'intérêt de coordinations interrégionales, voire transfrontalières, pour établir des complémentarités d'activités entre territoires différents, dans des secteurs à fortes variations saisonnières. Des partenariats se constituent pour organiser le placement de travailleurs saisonniers ou itinérants et certains avancent l'idée que le recours au groupement d'employeurs pourrait pérenniser ces échanges de personnel. Apparemment séduisantes, ces évolutions ne faciliteraient-elles pas l'abandon des principes constitutifs du dispositif ? De telles ententes, pour être efficaces, pourraient déboucher sur la délégation de gestion à des services assurant la répartition impersonnelle de salariés pour des adhérents qui n'auraient plus de lien entre eux, ce qui, en mettant fin aux pratiques de gestion concertée et de cooptation, justifierait à terme la suppression de la responsabilité solidaire.

Enfin, un aspect peu évoqué du fonctionnement des groupements d'employeurs est celui du renversement de la relation contractuelle qu'il induit. Non seulement le droit du travail régit une relation bilatérale entre employeur et salarié, mais il inscrit également ce dernier dans un collectif, sujet de droit. Bien que clairement spécifiées, les modalités de défense et de représentation des salariés suffiront-elles à combler le déséquilibre généré par le renforcement d'un pôle patronal, solidaire, organisé autour d'intérêts communs, et la dilution du collectif des salariés, composé d'un personnel atomisé, isolé, volatil ? Soumis à une double autorité (l'employeur de fait et l'employeur de droit), le salarié est également partagé entre plusieurs communautés de travail. Dans le cas de groupements interprofessionnels, la coexistence, dans les entreprises, de personnels relevant de régimes conventionnels différents contribue à l'éclatement de la collectivité de travail et à l'affaiblissement du sentiment d'appartenance au groupe.

Source : « *Groupements d'employeurs et portages salariaux : salariés à tout prix ?* », Marie Françoise MAURIOUX, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 19, Juillet 2005

#### **Le portage salarial : une alternative à la création d'entreprises**

Le recours à un tiers employeur caractérise une autre formule, appelée communément « portage salarial ». Apparue en France au milieu des années 1980, elle est présentée comme une alternative à la création de sociétés unipersonnelles.

Le terme « sociétés de portage » désigne des structures qui, moyennant rétribution, proposent de convertir les honoraires de travailleurs indépendants ou de professionnels libéraux en salaires. L'opération présente un double avantage. D'une part, le statut salarial ainsi obtenu, même artificiel, ouvre droit à l'assurance-chômage et à une couverture sociale jugée préférable à celle de l'indépendant.

D'autre part, le professionnel « porté » est libéré des contraintes de la gestion administrative et comptable de son activité. Il démarché ses clients, négocie les contrats et les conditions de son intervention et conserve l'entière maîtrise de son travail. En revanche, les documents

commerciaux sont établis au nom de la société de portage qui met le « salarié » à disposition du client, facture la prestation, perçoit les honoraires, règle les charges fiscales et sociales. La rémunération du salarié « porté » est établie en fonction de son chiffre d'affaires net, après déduction des charges et d'une commission correspondant aux frais de gestion. Formellement, la formule pourrait être assimilée au marchandage<sup>35</sup>.

La société de portage est juridiquement responsable de la bonne exécution de la prestation et des risques de l'activité, mais le contrat ne peut être qualifié de salarial puisque le lien de subordination n'est pas justifié par les conditions d'exercice de l'activité (Del Sol *et al.*, 2005). Même dépourvue de cadre juridique<sup>36</sup>, cette pratique connaît un développement rapide, car elle répondrait à un besoin de réglementation pour des prestations ponctuelles ou occasionnelles.

L'absence de disposition législative n'est pas sans risque pour les indépendants tentés par la formule (non versement des salaires ou des cotisations, récupération de clientèle au détriment des « salariés », voire disparition de responsables avec la trésorerie). Les syndicats de sociétés de portage affirment vouloir moraliser les pratiques : leurs chartes prévoient notamment l'engagement de payer le salarié porté dès le premier mois d'activité, sans attendre le règlement par le client et l'obligation de souscrire une assurance professionnelle.

### **Les coopératives d'activités et d'emploi : un portage qui se veut solidaire**

Certaines sociétés mettent en avant leur fonction d'ingénierie sociale. Elles assurent un accompagnement personnalisé de leurs « salariés » et encouragent les échanges entre ces derniers. Mais le souci de constituer un véritable collectif caractérise surtout une modalité particulière de portage proposée par les coopératives d'emploi et d'activités.

Le concept de « coopérative d'emploi et d'activités » a été élaboré dans le cadre de l'Union régionale des Scop de Rhône-Alpes. La coopérative d'emploi et d'activités, qui se revendique comme appartenant à la famille de l'économie sociale et solidaire, est destinée aux petits projets. Elle aide à gérer une phase de transition, le statut de salarié maintenant le bénéfice des droits sociaux en cas d'échec. Le salarié choisit ensuite de rester dans la structure ou de s'installer à son compte. Il s'agit bien d'un portage mais qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche économique collective. Chaque coopérative établit ses règles avec le souci de travailler dans un esprit de solidarité, d'entraide, de partage des expériences, de mutualisation des ressources. Les salariés, recrutés en contrats à durée indéterminée, bénéficient d'un accompagnement individualisé.

Ces coopératives se distinguent des autres formes de portage par leur mode de fonctionnement mais aussi par la volonté d'assumer la contradiction entre sécurité professionnelle et indépendance. Elles ne réclament pas de statut dérogatoire mais revendiquent la reconnaissance d'un statut d'« entrepreneur-salarié » qui entérinerait leur appartenance à une communauté de travailleurs à la fois autonomes et solidaires (Poncin, 2004).

Or, la notion d'« entrepreneur-salarié » peut apparaître comme une aberration juridique puisqu'elle désignerait à la fois une réalité et son contraire. En effet, il n'existe pas de

---

<sup>35</sup> Le délit de marchandage, (art. L. 125-1 du Code) désigne une forme aggravée de fourniture de main d'œuvre à but lucratif (art. L. 125-3, autorisée pour le seul travail intérimaire) ayant pour effet de causer un préjudice au salarié concerné ou d'éluder l'application des dispositions législatives, réglementaires, conventionnelles ou accord collectif de travail.

<sup>36</sup> L'absence de cadre juridique n'empêche pas la promotion du portage par des organismes publics (ANPE, Apec). La formule figure explicitement dans le *Guide du créateur d'entreprise* (point 5, partie 2) établi en 2003 par le secrétariat d'État aux PME.

définition juridique du travail indépendant sinon par opposition au travail salarié : le travail indépendant est celui qui n'est pas subordonné.

#### **Quelques chiffres sur les groupements d'employeurs et le portage salarial**

Faute de données statistiques nationales sur les groupements d'employeurs et le portage salarial, nous présentons ici quelques éléments issus de sources diverses :

##### **Groupements d'employeurs :**

Environ 3 900, dont 3 500 agricoles, employant près de 12 000 salariés, et 400 non agricoles, employant quelque 8 000 salariés. (*Fédération française des groupements d'employeurs*)

##### **Sociétés de portage :**

Une centaine concernant 15 000 « portés ». (*Syndicat national des entreprises de portage salarial*)

##### **Coopératives d'emploi et d'activités :**

Une quarantaine en France ;

Un peu moins de 900 « entrepreneurs-salariés » au 31.12.04 (12 700 porteurs de projet accueillis).

([www.scop.coop](http://www.scop.coop))

Source : « *Groupements d'employeurs et portages salariaux : salariés à tout prix ?* », Marie Françoise MAURIOUX, *Connaissance de l'emploi*, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 19, Juillet 2005

#### Références

- Bichat Jean-Marcel (rapporteur), 2002, *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?* Rapport adopté par le Conseil économique et social, séance du 27 novembre.
- Biche Brigitte, Desbois Audrey, Le Monnier Jean, Monteillet Yves, 2000, *Les groupements d'employeurs. Innovation économique et sociale*, Paris, L'Harmattan, mars, 138 p.
- Del Sol Marion, Moysan-Louazel Anne, Turquet Pascale, 2005, *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'intérim hautement qualifié*, Rapport final, Dares, février ([www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr).)
- Chauchard Jean-Pierre, Hardy-Dubernet Anne-Chantal (dir.), 2003, *La subordination dans le travail*, Cahier Travail et emploi, février.
- Laurent Catherine, Mouriaux Marie-Françoise, 1999, « La multifonctionnalité agricole dans le champ de la pluriactivité », *Lettre du CEE*, n° 59, octobre.
- Mouriaux Marie-Françoise, 1998, « La pluriactivité entre l'utopie et la contrainte », *Lettre du CEE*, n° 51, février.
- MAURIOUX Marie Françoise, « *Groupements d'employeurs et portages salariaux : salariés à tout prix ?* », *Connaissance de l'emploi*, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 19, Juillet 2005
- Poncin Béatrice, 2004, *Salarié sans patron ?*, Éditions du Croquant et UR Scop Rhône-Alpes, Broissieux, 235 p.
- Praderie Michel, 1998, *Les groupements d'employeurs*, Rapport à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 24 novembre (non publié).
- ZIMMERMANN Bénédicte, « *Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ?* », *Cria-EHESS*, revue de sociologie du travail, 2006



**Première partie :**  
**Construire et sécuriser les parcours**

---

## **Fiche 7. – Les obstacles au déroulement des parcours : enseignements tirés de l'analyse de 300 parcours d'insertion en région Rhône Alpes**

---

Source : Étude de faisabilité d'un dispositif créant un statut et une rémunération uniques durant le parcours d'insertion des personnes les plus en difficulté, réalisée pour la Région Rhône Alpes par les Cabinets AMNYOS et Circé Consultants – Extraits

### **1. LE RÉFÉRENTIEL JURIDIQUE DES PARCOURS**

Au plan juridique, le parcours s'analyse comme une succession de situations différentes qui sont régies par des statuts et logiques juridiques elles-mêmes différentes.

**Le concept de parcours ne vaut que s'il démontre sa capacité à se déployer dans divers champs juridiques et à en maîtriser les effets.**

Une personne en parcours d'insertion peut successivement être allocataire du RMI, puis stagiaire de la formation professionnelle, exercer une activité dans une Association Intermédiaire, être en CDD, être chômeur indemnisé ... L'ensemble de ces situations sont régies par des régimes juridiques profondément différents et par des acteurs institutionnels également différents.

De quelle façon le "parcours" se déploie-t-il dans ces champs différents : contrat de travail, assurance (chômage et formation), solidarité (stages de formation professionnelle et RMI), mesures d'assistance ? Et comment maîtrise-t-il l'articulation des ces différents champs ?

Notre questionnement a consisté à identifier les freins qui entravent le déroulement harmonieux de cette succession de situations c'est à dire les difficultés ou les impossibilités de passage d'un statut (d'une logique) à un autre.

Les entretiens individuels, les différentes réunions conduites et l'analyse détaillée des parcours ont permis de repérer de nombreux dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont de nature très diverse. Nous verrons qu'ils ne peuvent être corrigés de façon univoque, dans le cadre d'un système global de substitution.

L'analyse des dysfonctionnements permet de distinguer **quatre grands types de dysfonctionnements**.

**A. Les retards dans la prise en charge du nouveau statut généré par la prescription d'une nouvelle mesure.**

Le passage d'une mesure à une autre entraîne des retards importants dans la prise en charge administrative. Ces retards peuvent varier entre 1 et 3 mois. Cette situation génère une période où l'usager est (virtuellement) déjà dans le statut futur mais continue à être régi par son ancien statut.

Cette situation entraîne évidemment une absence de sécurisation du parcours d'insertion. Elle interroge la capacité du système à moderniser ses démarches de gestion afin de se situer dans un rapport de type "démarche qualité" vis à vis de l'usager.

## B. Les dysfonctionnements liés au déficit en réactivité du processus de prescription.

La prescription peut se définir comme la décision d'affecter telle personne à telle type de mesure. Or, cette prescription est éclatée entre plusieurs niveaux (prescripteur direct - valideur) et entre plusieurs centres d'impulsion. Cette situation génère une absence de réactivité de la prescription qui est souvent une **prescription conditionnelle ou différée**. Elle produit une importante déperdition de publics. Certains, lassés d'attendre une réponse - que parfois on leur annonce comme assurée et d'effet quasi immédiat - vont préférer rester dans leur situation d'origine. **Ce type de dysfonctionnement décrédibilise le prescripteur aux yeux de l'utilisateur.**

## C. Les dysfonctionnements liés aux délais entre la prescription et sa mise en œuvre effective.

Une fois la prescription validée, encore faut-il qu'elle puisse se réaliser. Les délais proviennent ici **du rapport entre la fonction prescription et la fonction prestation**. Le prestataire va souvent être dans l'incapacité de gérer en temps réel la prescription, pour des raisons d'ordre matériel (affectation de moyens, absence de places disponibles) ou pour des raisons d'ordre professionnel (incapacité à gérer des parcours individualisés). Ce type de dysfonctionnement se combine souvent avec le dysfonctionnement repéré en point A (retard dans la prise en charge de la nouvelle situation). En effet, dans de nombreux cas, **le fait générateur du nouveau statut n'est pas la prescription mais sa mise en œuvre effective**. Cela est particulièrement vrai pour le statut de stagiaire de la formation professionnelle (Livre IX du Code du Travail) : **ce statut s'acquiert, non au moment de la prescription, mais au moment où le stage de formation débute effectivement.**

## D. Les dysfonctionnements liés aux disparités de revenus dans les passages d'un statut (mesure) à un autre.

Le passage d'une mesure à une autre n'est maîtrisé, au mieux, qu'au plan de l'ingénierie socio-pédagogique. **Il ne l'est jamais au plan de l'ingénierie des statuts et des rémunérations**. La conséquence : des ruptures ou bien des passages qui ne se font pas, car peu attractifs pour les intéressés, qui y voient une prise de risque trop grande au plan financier ou au plan de leur sécurité juridique.

**Le prescripteur n'a qu'une vision très partielle et souvent fautive des effets que sa prescription peut générer en terme de perte de revenu ou de prise de risque pour l'intéressé.**

Le tableau qui suit permet d'illustrer par quelques exemples significatifs les dysfonctionnements repérés, selon les quatre typologies.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUELQUES EXEMPLES
A LES DÉLAIS DE PRISE EN CHARGE ADMINISTRATIVE	<p>Le passage au statut de stagiaire de la formation professionnelle entraîne des délais d'instruction et de paiement qui peuvent varier entre <b>1 et 4 mois</b>. Cette situation entraîne des ruptures ou des non-concrétisations de stages qu'il conviendra de mieux analyser et de mieux quantifier.</p> <p>Les délais d'attente pour l'obtention du RMI sont d'environ <b>3 mois</b>. Si ce denier est interrompu, en cours de parcours, <b>le rétablissement du RMI représente un délai équivalent.</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LA LENTEUR DU PROCESSUS DE PRESCRIPTION</b></p>	<p>La <b>validation</b> d'une prescription (par exemple par la DDTEFP, l'AFPA..) entraîne des délais estimés variant entre <b>2 et 4 mois</b>.</p> <p>Le passage d'un stage de pré qualification à un stage de qualification entraîne également des délais importants de validation.</p>
<p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LE DÉLAI ENTRE LA PRESCRIPTION ET SA MISE EN OEUVRE</b></p>	<p>L'affectation en entreprise d'insertion entraîne des délais très longs sans possibilité de rémunérer le délai d'attente.</p> <p>De même l'entrée en Formation.</p>
<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LES DISPARITÉS DE REVENUS DANS LE PASSAGE D' UNE MESURE A UNE AUTRE</b></p>	<p>Le passage du statut de RMI au statut de stagiaire de la formation professionnelle entraîne des réductions de revenus auxquels viennent s'ajouter les délais d'attente précédemment décrits. Le résultat : une prise de risque trop importante pour inciter les personnes à s'engager dans des parcours de formation.</p> <p>Le passage du statut de RMI à une situation d'emploi (intérim d'insertion, CES, CDD..) se heurte aux mêmes difficultés : coûts non compensés (déplacements, repas, garde d'enfants etc.).</p> <p>Le passage de la situation d'emploi précaire à la situation de stagiaire de formation professionnelle est très peu attractif : forte baisse de revenu et délais d'attente importants. Or la nouvelle situation du marché du travail fait que l'on rencontre cette situation de plus en plus fréquemment. Des jeunes notamment arrivent à accéder à des emplois de transition et souhaitent ensuite s'inscrire dans des parcours plus longs de retour en formation : la prise de risque est là encore trop forte pour eux.</p> <p>Les demandeurs d'emploi rémunérés, pour lesquels la rémunération au chômage est plus forte que celle des stagiaires de la formation professionnelle. Pertes de revenus non compensés.</p> <p>Impossibilité de combiner temps partiel (78heures) avec des indemnités ASSEDIC.</p> <p>Intérim d'insertion : insuffisance de moyens pour financer la formation entre les missions d'intérim.</p>

**Les dysfonctionnements constatés ont pour origine une cause structurelle :** l'adossement du dispositif à des logiques juridiques différentes.

Ces dispositifs juridiques sont issus de logiques de nature différente :

- La logique du contrat de travail, caractérisée par le droit à percevoir une rémunération en contrepartie de son travail,
- La logique de l'assurance (chômage et également celle de l'assurance formation) à travers les cadres juridiques issus de la négociation collective, caractérisée par l'ouverture de droits liés à la cotisation,
- La logique de la solidarité à travers les dispositifs réglementaires principalement ceux de l'État,
- La logique d'assistance, enfin, des collectivités territoriales des CAF ou des fonds sociaux Assedic.

Le parcours se déploie **au sein de ces différentes logiques mais ne dispose d'aucun moyen de les maîtriser.**

Il peut au mieux en atténuer les effets au prix d'efforts et de "partenariats" qui nécessitent une énergie qui pèse lourd dans la gestion du temps des "acteurs de l'insertion".

Les gestionnaires des parcours ne peuvent évidemment faire "table rase" des dispositifs juridiques existants conçus pour répondre au chômage, au travail précaire, à la formation professionnelle, à l'insertion sociale et professionnelle.

**Du coup ils se trouvent impuissants et reportent sur les usagers les effets de ces dysfonctionnements. Il est indubitable que les cadres juridiques en vigueur sont peu propices aux succès des parcours d'insertion.**

## **2. LE RÉFÉRENTIEL FONCTIONNEL DES PARCOURS**

### **A. Une organisation fonctionnelle (et territoriale) inadaptée :**

Si les logiques juridiques sont incontournables de quelle - façon les différents porteurs de ces logiques peuvent-ils mieux communiquer pour les coordonner, les aménager, les rendre plus complémentaires et plus synergiques ?

Comment l'organisation territoriale du parcours d'insertion parvient-elle à mieux organiser les "passages" d'une logique à une autre? Et existe t-il des modalités de passage et des passeurs ?

Notre analyse fait apparaître une organisation fonctionnelle et territoriale peu efficiente du dispositif insertion.

Le dispositif est caractérisé par :

- Une organisation fonctionnelle répartie entre **3 niveaux d'acteurs** :
  1. **Les prescripteurs** : ils prescrivent ou valident l'entrée dans un parcours.
  2. **Les payeurs** : ils liquident les rémunérations correspondant aux statuts.
  3. **Les opérateurs**, c'est à dire les prestataires de service qui sont en contact direct avec les publics (comme du reste certains prescripteurs).
  
- Une organisation territoriale **cloisonnée** et éclatée entre plusieurs aires de prescription : PLIE, Missions locales, CLI, ANPE, AFPA...

Cette organisation dysfonctionne tant au sein de chaque aire de prescription qu'à fortiori quand il s'agit de passer d'une aire à une autre.

**Le service public de l'Insertion a les pires difficultés - de par son organisation fonctionnelle et territoriale - à répondre à l'objectif de démarche qualité en direction des usagers.**

L'utilisateur est appréhendé par 3 catégories d'acteurs **selon des visions, contraintes et sources d'information différentes.**

La prescription fait souvent intervenir une chaîne complexe d'acteurs : **aucune délégation de prescription n'est accordée au référent qui est en contact avec le public. Et pourtant, la délégation ne signifierait pas l'absence de procédures de contrôle lesquelles peuvent s'exercer aussi bien - sinon mieux - dès lors que l'on transfère aux acteurs de proximité des cadres qui leur permettent d'agir en conformité avec les orientations fixées.**

Imaginons la situation d'un assureur qui devrait attendre des mois avant de proposer à son client le type de contrat adapté à sa situation ! L'insertion fonctionne un peu comme cela ! La prescription est différée, conditionnelle ou imprécise. Elle demande des instances ou des procédures de validation incompatibles avec une gestion efficiente du service.

Et le prestataire, sensé être "au bout de la chaîne", se retrouve parfois dans la situation de prescripteur ce qui interroge sur la fiabilité du processus de prescription.

Ainsi, l'insertion professionnelle doit moderniser ses pratiques si elle veut crédibiliser son action : **le back office - c'est à dire la gestion administrative et financière du dispositif de façon à en maîtriser la complexité et non la transférer à l'usager - doit s'instaurer sinon il est à craindre que les droits soient plus virtuels que réels ce qui est déjà fortement le cas.**

Cette organisation cloisonnée est due évidemment aux différentes logiques juridiques qui régissent le dispositif : la logique d'assurance (chômage, formation), la logique de solidarité (État - Région), la logique d'assistance (collectivités locales - CAF - Fonds sociaux ASSEDIC).

Ces logiques différentes constituent en fait la cause structurelle des dysfonctionnements mais, malgré quelques expérimentations louables, **notre analyse nous conduit à affirmer que l'organisation fonctionnelle et territoriale du dispositif ne permet pas de dépasser ces logiques ou d'en réduire les effets.**

L'instauration du PARE PAP /ND permettra -t-il de mieux mettre en cohérence les dispositifs et les acteurs existant sur le territoire, dans l'intérêt des usagers, dans le cadre d'une nouvelle organisation fonctionnelle et territoriale de la gestion des parcours d'insertion ?

## **B. Les axes de progrès que l'on peut formuler :**

Il conviendrait de :

### ■ **Clarifier et réorganiser la fonction prescription :**

Cette fonction est en effet éclatée entre différentes catégories d'acteurs. Elle est actuellement une cause importante des dysfonctionnements repérés.

La prescription se décompose en une chaîne complexe : prescripteurs "de terrain", prescripteurs "valideurs".

Elle n'a aucun effet obligatoire à l'égard des prestataires qui peuvent parallèlement procéder au recrutement des stagiaires ou des personnes en insertion.

Le concept de prescription et sa pratique diffèrent selon les "familles de prescripteurs" : service public de l'emploi, RMI, organismes paritaires, PLIE... **Et, lorsque plusieurs familles de prescripteurs interviennent sur le même parcours, on constate un maximum de ruptures et de dysfonctionnements.**

### ■ **Clarifier et réorganiser la fonction paiement :**

De la même manière, **il n'existe aucune coordination entre les différents centres de paiement** : AFPA, ASSEDIC, CAF, CNASEA. Cette absence de coordination accroît les causes de ruptures dès lors que l'usager est confronté, dans le temps, à plusieurs centres de paiement ou bien quand son dossier arrive par erreur auprès d'un centre

de paiement non concerné. **Notre étude a permis à ces acteurs de se rencontrer pour la première fois.**

Il conviendrait **d'étendre la culture professionnelle des prescripteurs, payeurs et gestionnaires de parcours en dehors de leur champ propre** : travail, assurance, solidarité, assistance...de façon à concrétiser une organisation territoriale décloisonnée qui permettrait de mieux identifier les rôles et fonctions de chaque famille d'acteurs.

**Cette organisation territoriale, managée par l'échelon régional, aurait pour objectif de fonctionner en démarche qualité en plaçant l'utilisateur au centre du dispositif.**

Elle pourrait réguler les fonctions notamment :

1. Concernant le "back office", avec les payeurs et gestionnaires de dossiers,
2. Concernant le "front office", avec les prescripteurs, référents et opérateurs.
3. Concernant la mise en place d'une étroite coopération entre les structures de "back office" et de "front office".

On observe, en effet, que si différents dispositifs (TRACE, PLIE) ont créé une fonction de référent de la personne en insertion, **il n'existe pas de fonction (ni de compétence) équivalente pour la gestion administrative et juridique du parcours.**

Le back office **pourrait également se concrétiser dans la création d'une fonction d'appui individualisé à la gestion administrative et financière du parcours.**

Une expérience intéressante a été mise en oeuvre au sein de la CAF de Poitou-Charentes : cette caisse a créé un poste de référent qui suit l'utilisateur et qui intervient auprès des instructeurs pour prévenir les baisses de rémunérations liées aux changements de situation de l'utilisateur.

La nouvelle organisation territoriale préconisée pourrait également être matérialisée **dans le cadre de la formalisation d'un contrat d'objectifs avec l'échelon régional.** Ce contrat d'objectifs (**contrat qualité**) permettrait de fixer des objectifs mesurables (diminution des taux de rupture, des taux d'abandon, réduction des délais de paiement, etc.). L'évaluation de l'atteinte des objectifs pourrait donner lieu à intéressement financier des structures.

## CONCLUSION

**Les parcours d'insertion révèlent ainsi leur difficulté à :**

1. Combiner des logiques juridiques différentes.
2. Mobiliser les publics et les inciter à s'engager dans des démarches plus structurées qui associent insertion et qualification.
3. Gérer les passages entre les différents segments des parcours sans en faire supporter la charge aux usagers.

Les axes de progrès - et le dispositif expérimental qui peut les concrétiser - doivent donc s'orienter dans la recherche d'un type de parcours qui permet d'agir simultanément sur ces trois types de dysfonctionnement.

## **Fiche 8. – Le contrat de transition professionnelle : fiche d'identité**

---

La loi de Cohésion sociale, du 18 janvier 2005, avait déjà initié la convention de reclassement personnalisé (CRP), mise en place au niveau national grâce à l'accord des partenaires sociaux en avril 2005 (Accord national interprofessionnel du 5 avril 2005).

Le contrat de transition professionnelle (CTP) concerne les salariés licenciés pour motif économique dans les **entreprises de moins de 1000 salariés** et les entreprises en redressement ou liquidation judiciaires.

Ce contrat permet au salarié de combiner des périodes de recherches d'emploi, des phases de formation et des périodes de travail dans des entreprises privées ou des organismes publics. Le salarié licencié pourra bénéficier d'un accompagnement personnalisé et renforcé assuré par l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi au sein des maisons de l'emploi.

Ce dispositif est mis en place à titre expérimental. L'expérimentation, votée dans le cadre de la loi pour le retour à l'emploi, se déroulera entre le 15 avril 2006 et le 1er Mars 2008 et associera les collectivités territoriales au travers de conventions passées avec l'Etat. Il sera porté par une filiale de l'AFPA, créée à cet effet.

### **1. Déroulement de l'expérimentation**

- L'expérimentation du contrat de transition professionnelle se déroulera entre le 15 avril 2006 et le 1<sup>er</sup> mars 2008.
- L'expérimentation se déroulera sur **sept bassins d'emploi : Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié-des-Vosges, Toulon, Vitré, Valenciennes.**
- Dans chacun de ces sites, une **Maison de l'emploi** devra être créée, si elle n'existe pas déjà, pour servir de support à l'expérimentation.
- Le pilotage de l'expérimentation est assuré sur chacun des sites sous la présidence du président de la maison de l'emploi ou d'agglomération dans l'attente de la création de la maison de l'emploi. **Le comité de pilotage associe le préfet ou son représentant, les collectivités territoriales, les membres du service public de l'emploi, les partenaires sociaux, les représentants du monde économique.**

Un comité de pilotage national regroupant notamment les partenaires sociaux, un représentant de l'Association des régions de France, les services de l'Etat, l'Unédic, l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), et l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) procédera au suivi en continu du dispositif et sera à même de proposer les correctifs nécessaires.

- **L'évaluation du dispositif** sera effectuée par l'inspection générale des affaires sociales et la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques à mi-parcours, afin d'en estimer les effets pour les salariés et les bassins d'emploi, par comparaison notamment avec la convention de reclassement personnalisé. Une évaluation définitive sera rendue au début de l'année 2008.

### **2. Bénéficiaires**

Seront éligibles au contrat de transition professionnelle **les salariés licenciés pour motif économique à titre individuel ou Collectif,**

- quelle que soit leur situation par rapport à l'assurance chômage,
- dans les entreprises n'appartenant pas à un groupe de plus de 1 000 salariés et les entreprises en redressement ou en liquidation judiciaires.

Les salariés licenciés doivent avoir travaillé dans des entreprises appartenant au champ des sites choisis pour l'expérimentation. Leur procédure de licenciement doit avoir été engagée entre le 15 avril 2006 et le 1er mars 2007. Leur prise en charge par le contrat de transition professionnelle dure au plus douze mois à compter de leur adhésion. Dans ces bassins d'emploi le contrat de transition professionnelle remplace la convention de reclassement personnalisé.

### 3. Le contrat

#### 3.1 Proposition du contrat de transition professionnelle par l'employeur

En application de l'article 2 de l'ordonnance, lorsque le salarié est susceptible de faire l'objet d'un licenciement pour motif économique, son employeur lui propose de conclure un contrat de transition professionnelle avec la filiale de l'AFPA créée à cet effet pour l'expérimentation et ayant vocation à intervenir au sein des **Maisons de l'emploi** dans les bassins retenus.

Le salarié dispose alors d'un délai (défini par décret) pour décider d'adhérer ou non au contrat de transition professionnelle. En cas d'acceptation, le contrat de travail est rompu d'un commun accord à l'issue du délai. Ce délai est aménagé pour les salariés protégés afin d'être compatible avec les délais nécessaires à la procédure d'autorisation de licenciement de ces salariés par l'inspection du travail.

#### 3.2 Caractéristiques du contrat

La filiale de l'AFPA conclut les contrats de transition professionnelle. Cette filiale est créée sous la forme d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée. Dans chaque maison de l'emploi, une structure, sans personnalité morale, sera le représentant de cette filiale et assurera la gestion, au quotidien, du titulaire du contrat de transition professionnelle. Chaque titulaire d'un contrat de transition professionnelle y est suivi par un référent.

Les titulaires du contrat de transition professionnelle sont placés, sous le statut de **stagiaire de la formation professionnelle**, comme les bénéficiaires de la convention de reclassement personnalisé.

##### • **Durée du contrat de transition professionnelle**

L'article 5 dispose que le contrat de transition professionnelle vient à son terme au moment de la reprise d'un emploi durable (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée ou contrat de travail temporaire d'au moins six mois, création ou reprise d'entreprise), ou, au plus tard, douze mois après sa signature. Le contrat peut être rompu à la demande de son bénéficiaire s'il retrouve une autre forme d'emploi (contrat à durée déterminée plus courte, par exemple) ou plus largement s'il souhaite démissionner pour entrer dans le régime d'assurance chômage. Le titulaire du contrat de transition professionnelle bénéficie également, dans la limite des douze mois du contrat de transition professionnelle, d'un « **Droit au retour** » lorsque l'employeur ne poursuit pas le contrat de travail durant la période du CTP restant à courir.

Contrepartie de la sécurité financière accordée au bénéficiaire, le contrat de transition professionnelle peut être rompu en cas de manquement aux engagements pris par le bénéficiaire.

##### • **Obligations du bénéficiaire**

Le référent décide, **dans un but de retour rapide à l'emploi** du titulaire du contrat de transition professionnelle :

- soit d'insérer celui-ci dans une entreprise par un contrat à durée déterminée d'une durée de six mois maximum (pour une durée totale de périodes travaillées maximum de neuf mois dont six mois maximum dans la même entreprise) ; dans ce cas, le titulaire du contrat de transition professionnelle perçoit directement de l'entreprise sa rémunération ;
- soit de lui accorder une période de formation ou de recherche d'emploi ;
- soit de l'aider à mener à bien un projet de création ou de reprise d'entreprise.

Le titulaire du contrat de transition professionnelle a la responsabilité (article 8 de l'ordonnance) :

- d'être à plein temps actif dans sa recherche d'emploi ;
- de répondre aux sollicitations de son référent au sein de la maison de l'emploi et e communiquer régulièrement avec celui-ci ;
- de se présenter aux convocations qui lui sont adressées ;
- de donner suite à toute offre d'emploi qui pourra lui être faite répondant aux conditions prévues par le code du travail, y compris celles qui incluent une mobilité professionnelle ou géographique dans des conditions acceptables ;
- de réaliser les actions résultant des prestations d'accompagnement convenues dans le parcours de retour à l'emploi et d'en tenir informé son référent.

Ce contrat prévoit un entretien hebdomadaire.

#### **4. Rémunération et protection sociale**

##### **• Rémunération**

Le bénéficiaire du contrat de transition professionnelle perçoit une « **Allocation de transition professionnelle** » égale à celle versée lors des trois premiers mois de la convention de reclassement personnalisé, soit 80 % de son salaire brut antérieur, ce qui, du fait des règles d'assujettissement aux cotisations et contributions sociales de cette allocation, correspond quasiment à l'intégralité de son salaire antérieur.

Lorsqu'il effectue au cours de son contrat de transition professionnelle une période de travail en contrat à durée déterminée, il perçoit le salaire correspondant au travail qu'il effectue. Si ce salaire est inférieur à son allocation de transition professionnelle, une indemnité compensatrice lui est versée.

##### **• Protection sociale**

Le bénéficiaire d'un contrat de transition professionnelle :

- conserve la qualité d'assuré et bénéficie, à ce titre, du maintien des droits aux prestations en nature des assurances maladie, maternité, vieillesse et décès ; il peut bénéficier, par adhésion spécifique, d'une couverture complémentaire dans le cadre de conventions passées au plan local ;
- valide les trimestres d'assurance vieillesse correspondant aux périodes de versement de l'allocation, y compris au titre des retraites complémentaires ;
- enfin, est couvert au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles.

##### **• Assurance chômage**

La durée passée sous contrat de transition professionnelle s'impute sur la durée de versement de l'allocation d'assurance chômage, y compris les périodes travaillées (**article 10** de l'ordonnance).

Par ailleurs, en cours de contrat de transition professionnelle, les bénéficiaires ont droit **aux mesures de réinsertion professionnelles** prévues à l'article L. 354-1 du code du travail versées par les organismes d'assurance chômage. En cas de retour dans l'assurance chômage à l'issue du contrat de transition professionnelle, cette prise en charge se fait sans différé d'indemnisation.

## 5. L'accompagnement des bénéficiaires du contrat de transition professionnelle

Le titulaire d'un contrat de transition professionnelle bénéficie d'un **accompagnement renforcé et personnalisé**, assuré par l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi présents au sein de la maison de l'emploi.

En outre, la représentation de la filiale de l'AFPA dans la maison de l'emploi, qui prend en charge les bénéficiaires du contrat de transition professionnelle, dans le cadre de la mission d'accompagnement renforcé et personnalisé qui est la sienne sera composée au minimum de trois personnes : un **responsable employé par la filiale de l'AFPA**, un agent « **recherche d'emploi et stages** » et un agent dit « **Référent** » par groupe de trente bénéficiaires de contrat de transition professionnelle.

Cet accompagnement est réalisé par la mise à disposition d'agents du service public de l'emploi. L'AFPA met à disposition sur chaque bassin d'emploi, un chef de projet et un cadre. L'ANPE met à disposition l'ensemble des référents (un référent pour trente bénéficiaires). En outre, la filiale de l'AFPA pourra le cas échéant, faire appel aux prestations de sociétés spécialisées.

Le titulaire d'un contrat de transition professionnelle bénéficie ainsi de diverses prestations d'accompagnement et d'incitations au retour rapide à l'emploi :

### • Les prestations offertes au bénéficiaire du contrat de transition professionnelle :

- un suivi personnalisé renforcé;
- des mesures d'accompagnement à la recherche d'emploi et d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise ;
- des possibilités d'effectuer des périodes en entreprise permettant d'envisager une reconversion professionnelle ;
- des parcours de formation selon le projet individuel défini entre le bénéficiaire et le représentant de la filiale de l'AFPA.

Les conseils régionaux des sites concernés peuvent assurer par voie de conventions signées avec l'État, le financement des formations poursuivies par le bénéficiaire d'un contrat de transition professionnelle.

### • Les aides financières incitatives au retour à l'emploi :

- en cas de retour à l'emploi, le titulaire du contrat a droit à la **capitalisation de son allocation de contrat de transition professionnelle, à hauteur de 50 % des mois restant à courir**. Le montant de cette capitalisation est plafonné à trois fois le montant de l'allocation mensuelle versée ;
- en cas de reclassement dans une indemnité différentielle de reclassement

L'Unédic perçoit pour le compte de la filiale de l'AFPA la contribution de l'employeur au titre du préavis et du droit individuel à la formation (**article 11**).

## Fiche 9. – Les parcours de retour à l’emploi financés par l’Assurance chômage (Jean Paul DOMERGUE - UNEDIC)

---

La convention du 18 janvier 2006 relative à l’aide au retour à l’emploi et à l’indemnisation du chômage met fortement l’accent sur le reclassement accéléré des allocataires de l’assurance chômage. Ce n’est pas une nouveauté, cette orientation avait déjà été donnée par la convention du 1<sup>er</sup> janvier 2001 relative à l’aide au retour à l’emploi et à l’indemnisation du chômage. Ce qui change, cependant, c’est le développement significatif du nombre d’aides au retour à l’emploi et la mise en œuvre d’un accompagnement personnalisé prenant la forme de parcours en particulier en faveur des allocataires les plus en difficulté.

En effet, en 2001 l’activation des dépenses de l’assurance chômage demeure étroitement encadrée et limitée : la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 n’autorise l’utilisation des ressources de l’assurance chômage que pour financer des formations, pour subventionner des reprises d’emploi de chômeurs en difficulté sous la forme d’une aide dégressive à l’employeur qui les embauche ou pour favoriser la mobilité géographique des allocataires.

Le bilan positif de ces actions amena le législateur dans le cadre de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale à donner toute latitude aux partenaires sociaux pour prendre des mesures d’aide au retour à l’emploi (cf. article L.354-1 nouveau du code du travail).

Cette extension de la mission de l’assurance chômage a été assortie de responsabilités nouvelles au sein du service public de l’emploi (SPE) pour les institutions gestionnaires de ce régime. L’Unédic et les Assédic en qualité de membres assurant le service public de l’emploi (SPE) aux côtés des services du ministère chargé de l’emploi, de l’ANPE et de l’AFPA, peuvent s’impliquer désormais fortement dans le retour à l’emploi des allocataires en finançant différentes aides ou prestations d’accompagnement.

Ainsi, les ASSEDIC procèdent-t-elles systématiquement à un diagnostic initial de la situation de leurs allocataires, afin de leur permettre, à la suite à l’élaboration de leur projet d’action personnalisé avec l’ANPE, de s’inscrire dans un parcours adapté à leur situation en fonction de leur distance à l’emploi.

L’objet de ces parcours est d’accélérer le retour à l’emploi des bénéficiaires et, ce faisant, de maîtriser les dépenses d’indemnisation grâce à la réduction de la durée moyenne de chômage et également de mieux répondre aux besoins de main-d’œuvre.

Trois types de parcours sont définis :

- Le « *parcours de type 1* » d’une durée limitée à 3 mois, concerne les allocataires qui ont potentiellement tous les atouts pour se reclasser ; son objet est essentiellement d’activer leurs démarches par des contacts fréquents.
- Le « *parcours de type 2* » concerne les allocataires relativement autonomes dans leurs recherches d’emploi et qui, par conséquent, bénéficient de services, prestations et conseils de la part de l’ANPE dès le 4<sup>ème</sup> mois d’inscription ponctués par des entretiens mensuels tout au cours de leur période de chômage.
- Le « *parcours de type 3* » concerne les allocataires rencontrant des difficultés particulières de retour à l’emploi, soit ceux dont le risque de chômage de longue durée est élevé. Ces derniers doivent bénéficier d’un accompagnement renforcé et,

à cet effet, l'Unedic peut confier, après appel d'offres et en coopération avec l'ANPE, l'accompagnement de ces derniers à des prestataires spécialisés.

Un bilan est réalisé à la fin de chaque parcours dans les cas où l'objectif de retour à l'emploi n'a pas été atteint. Une adaptation du parcours ou un changement de parcours est alors proposé à l'intéressé.

Trois autres parcours spécifiques complètent ce dispositif d'accompagnement

- Le « *parcours chômeur saisonnier* » qui permet aux allocataires affectés par le chômage saisonnier de sécuriser leur parcours professionnel.
- Le « *parcours activité réduite ou occasionnelle* » destiné à faciliter l'accès à un emploi durable ceux qui exercent une activité réduite ou occasionnelle.
- Le « *parcours créateur ou repreneur d'entreprise* » qui a pour objet d'accompagner les allocataires porteurs d'un projet de reprise ou de création d'entreprise.

L'accompagnement personnalisé peut, par ailleurs, prendre appui sur les nombreuses aides créées par la convention du 18 janvier 2006, qu'il s'agisse :

- de la prise en charge des dépenses liées à la validation des acquis de l'expérience ;
- du financement d'actions de formation ;
- de l'encouragement à la conclusion de contrats de professionnalisation grâce à l'attribution d'une aide forfaitaire à l'employeur et, le cas échéant, d'une allocation d'aide au retour à l'emploi complémentaire au salaire versé à la personne en contrat de professionnalisation ;
- de la possibilité donnée aux personnes en rupture de contrat à durée déterminée de bénéficier d'un congé individuel de formation ( CIF-CDD) pendant la durée duquel l'allocation d'aide au retour à l'emploi leur sera versée ainsi qu'une indemnité financée par l'OP ACIF ;
- de l'attribution d'une allocation d'aide au retour à l'emploi différentielle pour les personnes de plus de 50 ans ou celles indemnisées depuis plus de 12 mois, qui reprennent un travail dont la rémunération est inférieure d'au moins 15 % à la rémunération de leur emploi précédent ;
- d'inciter à la reprise d'emploi par le cumul de l'allocation d'aide au retour à l'emploi avec une rémunération ;
- d'accorder une aide dégressive à un employeur qui embauche un allocataire âgé de 50 ans et plus ou une personne indemnisée depuis plus de 12 mois ;
- d'accorder des aides à la mobilité à un allocataire dans le cas d'un recrutement éloigné de son domicile ;
- d'accorder une aide financière au repreneur ou au créateur d'entreprise égale à la moitié du montant des allocations qui lui restent dues.

Les parcours financés par l'assurance chômage sont mis en œuvre par l'Unedic et les ASSEDIC et les autres membres assurant le SPE ou participant à ce dernier selon des modalités fixées par la convention du 5 mai 2006 relative à la coordination des actions du service public de l'emploi et la convention ANPE-Unedic relative à la mise en œuvre du projet personnalisé d'accès à l'emploi.

## Fiche 10.- Le rôle de l'individu acteur dans la construction d'un parcours de formation ou d'évolution professionnelle (Bruno BERTOLI -FUP - FONGECIF)

### Entreprendre d'affronter le risque du changement: une responsabilité individuelle et collective !

Bruno BERTOLI, chargé de mission au Fonds Unique de Péréquation. Appui au réseau des Fongecif.

**Le Congé Individuel de Formation** voulu par les partenaires sociaux dès 1971, comme une réponse à un besoin social et aux aspirations individuelles de mobilité et de reconversion, constitue une expérience originale susceptible d'alimenter, modestement, les réflexions sur l'accompagnement des transitions socio-professionnelles (trajectoire, parcours, cheminement)

#### Petit rappel du contexte

Face au déficit de qualification de la main-d'œuvre, se met en place, à côté des dispositifs initiés par les entreprises et les branches ou par les pouvoirs publics, un dispositif facilitant l'initiative individuelle et répondant à l'attente de promotion et de progression professionnelle des salariés.

En réponse à un besoin social avec cette idée de promouvoir l'initiative individuelle en matière de formation, ce dispositif est géré paritairement et les demandes de Congés de Formation sont examinées par les représentants des organisations d'employeurs et de salariés.

Le cadre légal permet au salarié d'engager une formation, sous réserve de l'accord de son employeur. La prise en charge financière sera fonction des capacités financières du Fongecif avec une prise en charge de tout ou partie de son salaire et éventuellement des coûts pédagogiques et des frais annexes.

Pendant la durée de la formation, le contrat de travail est **suspendu**.

- Le temps de formation est assimilé à du temps de travail et génère des congés payés.
- L'ancienneté continue à courir.
- Le salarié reste électeur et éligible dans l'entreprise. S'il est titulaire d'un mandat syndical ou de représentant du personnel, il conserve son mandat pendant la durée de la formation.
- A l'issue du Congé le salarié peut retrouver son emploi mais pas nécessairement son poste et l'employeur peut procéder au licenciement du salarié pendant sa formation.

Aux origines du dispositif, la « demande individuelle » était prise en compte *ex abrupto* avec le risque de favoriser, toujours, les

Dès 1970, les partenaires sociaux instituent le droit individuel à la formation pour les salariés, à côté de dispositions relevant des entreprises (plan de formation). Ce droit individuel, repris dans la loi de 1971, deviendra réellement effectif en 1983 avec l'obligation d'une contribution financière spécifique des entreprises et la création de structures (OPACIF) chargées de collecter ces contributions, de les mutualiser et de les affecter au financement des demandes individuelles de CIF (Congé Individuel de Formation), et particulièrement au remboursement des rémunérations et à la prise en charge des frais de formation.

A ce jour, à côté de quelques Opacif de branche, les Fongecif **régionaux** (22 en métropole et 4 Outre-mer) ont une compétence **interprofessionnelle** et sont **gérés par les partenaires sociaux**.

**En 2005 :**

- 32 000 salariés engagent un CIF dont 4 000 dans le cadre du CIF CDD.
- 29 600 salariés ont recours au Bilan de compétences (dont 400 CDD)
- et 3 500 salariés engagent une démarche de VAE.

**Chaque année, ce sont 150 à 200.000 salariés qui entrent en contact avec le Fongecif**

salariés les plus formés, les mieux à même de réfléchir et de formaliser un projet.

Peu à peu les Fongecif ont, en règle générale, adopté des mesures visant à corriger ces effets pervers, notamment en établissant des priorités de prise en charge pour les publics les moins qualifiés.

Puis ils ont développé une mission d'information sur le CIF. **Elle s'est transformée progressivement vers un travail de conseil en formation, voire du conseil en projet professionnel.** Cette évolution s'est vue fortement incitée par les partenaires sociaux, administrateurs de l'ex Copacif (devenu Fup) dès 1997.

Depuis 10 ans, les Fongecif sont engagés dans une démarche avec un double objectif :

- garantir à tout salarié qui le souhaite et dont l'entreprise relève de leur champ de compétences, un service minimum d'information sur la formation et d'aide à l'orientation professionnelle ;
- développer l'information, l'aide à l'orientation et l'accompagnement personnalisé des parcours professionnels et de formation, au-delà du dispositif du CIF, en concluant des partenariats régionaux avec les autres acteurs de la formation et de l'orientation.

### **La mutation vers le conseil et l'accompagnement des salariés**

Compte tenu de leur histoire, la représentation sociale dominante des Fongecif reste encore celle de structures gestionnaires et de financement. Pourtant, les Fonds se mobilisent pour apporter un nouveau service de conseil et d'information afin de répondre aux aspirations et aux besoins des salariés. Le dernier Accord National Interprofessionnel confirme cette mission de conseil et d'accompagnement.

A côté de cette « commande sociale » les pratiques de terrain font, elles aussi, apparaître que les besoins des salariés dépassent très souvent la problématique de la prise en charge financière d'un projet de formation (même si cette condition est l'un des leviers puissants qui permet aux salariés d'engager le processus de changement).

Les salariés que nous rencontrons, sans pour autant l'exprimer spontanément, sont aussi à la recherche d'un « coup de main » pour réfléchir, élaborer et mettre en œuvre une stratégie de changement. Plus de 150 000 salariés sont accueillis tous les ans. 45% environ engageront soit une formation, soit un bilan, soit une validation de leurs acquis d'expérience. Les autres prendront le temps de la maturation ou emprunteront des chemins différents pour atteindre leurs objectifs et quelquefois même en « renouant » le dialogue avec leur employeur.

### **De quoi s'agit-il ?**

Empreintes de doute, d'incertitude et de prise de risques, une démarche de mobilité, volontaire ou imposée par les circonstances de la vie personnelle ou professionnelle, représente pour beaucoup l'occasion de se « promouvoir » et/ou de réorienter en profondeur son itinéraire de vie.

Elle suppose d'y donner un sens et une direction.

Elle suppose aussi d'entreprendre d'affronter **le risque du changement, de le mesurer, de l'anticiper, de le réduire et de l'accepter.**

Certes dans le cadre des Fongecif il ne s'agit pas de problématique d'insertion sociale et professionnelle, ni de reclassement de salariés pris dans la tourmente d'un plan social, situation où le sentiment de disqualification sociale est prégnant... mais il serait vain de

négliger les problématiques qui se posent à un salarié qui manifeste le souhait d'engager une évolution ou une reconversion professionnelle.

**Oser, vouloir, savoir, pouvoir** engager cette démarche de changement sont autant de dimensions où se dissimulent des difficultés et des freins que les uns dépasseront aisément alors que d'autres s'y confronteront au risque du découragement, de l'abandon. Réunir ces conditions de réussite représente un réel défi pour bon nombre de salariés. Et il ne suffira pas d'élaborer intellectuellement un projet, de préférence sophistiqué (cela satisfait nos esprits rationnels), pour que ce projet se réalise. Il ne suffira pas plus de compter sur la seule capacité et responsabilité individuelles, aussi nécessaire soient-elles, pour que le projet aboutisse.

Les processus de transitions socioprofessionnelles **seraient donc une alchimie à inventer sans cesse, au cas par cas, ou s'entremêlent, sans modèle préétabli, l'engagement individuel et les opportunités (possibilités plus ou moins riches et accessibles) de l'environnement social et professionnel. Un appui social et financier semble (exemple du Québec) faciliter ces transitions.**

Mais cette alchimie devient complexe dans un monde de plus en plus mouvant, incertain et où les aspirations mais aussi les craintes individuelles s'expriment, peut-être aujourd'hui, plus fréquemment qu'hier.

Construire un parcours pour actualiser ou acquérir des compétences, accéder aux informations, vérifier la faisabilité de son projet, anticiper, prévenir, gérer les embûches... nécessite probablement un accompagnement « renouvelé » et professionnalisé dont nous commençons à peine à prendre toute la mesure. L'approche fragmentée, ponctuelle (par dispositifs, par statuts, par source de financement...) trouve ses limites **et l'émergence d'un modèle global et systémique serait à encourager.**

### **De quel type de conseil parlons nous ? (et essayons- nous de pratiquer ?)**

Le modèle de l'expert, fondé sur le principe du diagnostic-pronostic, qui « confère » le pouvoir de décider, d'imposer ou de suggérer habilement ce que doit faire la personne, est rapidement apparu inadapté, en contradiction avec les fondements de cette idée « d'initiative individuelle ».

Ni assistance à vie, ni manipulation idéologique, ni "technologie des aveux", ni préconisation, ni injonction, ni recette, ni conseil de substitution... Il s'agira pour les conseillers d'élaborer, avec chaque consultant si possible, une relation coopérative, dans le respect de son libre choix. Pour reprendre les propos d'Alexandre Lhotellier (1) il s'agira d'une **écoute de situation** afin d'en discuter la spécificité, l'originalité et d'en dégager les potentialités. Afin aussi de "Tenir Conseil", c'est à dire de délibérer ensemble dans la perspective d'agir concrètement. Le conseiller se doit de faciliter les processus de réflexion et l'accès à l'information, inciter à l'utilisation de méthodologies et créer, quand cela est nécessaire, les conditions de la dissonance et de la confrontation avec les réalités du monde d'aujourd'hui. L'enjeu est bien plus de co-élaborer des démarches et d'en soutenir la mise en œuvre que de recourir à des outils et à une évaluation externe sans pour autant sous estimer les exigences et les contraintes (procédures, règles politico-institutionnelles et financières).

In fine la perspective sera, autant que possible, de rendre le salarié acteur, mieux, auteur de son parcours.

Qu'il s'agisse de se prémunir d'une éventuelle déqualification, de rechercher une promotion sociale ou d'envisager une reconversion, l'intention est de donner (de redonner) à chacun un

pouvoir d'action et de contrôle (self control) de sa propre vie ou à minima de ne pas le déposséder de ce qui lui appartient : son libre arbitre.

Au delà de la noblesse de l'intention, des réalités contradictoires persistent.

Au quotidien la mise en œuvre pratique reste à inventer :

- Pour tenir compte et prendre en compte la diversité, l'hétérogénéité des personnes et des situations. L'individualisation de parcours suppose probablement une forte dose de personnalisation de l'accompagnement car la simple mise à disposition d'informations, bien souvent pléthoriques, reste une illusion.
- Pour mobiliser, fluidifier l'intervention des différents acteurs susceptibles de concourir à la réussite de ces parcours. (observatoires des métiers, OPCA, SPE, centre de bilan, financeurs multiples, organismes de formation, l'univers du travail, etc....) ?
- Comment prendre en compte la diversité des processus d'accès à la formation et co-élaborer des parcours individuels de professionnalisation alors que seule l'action traditionnelle de formation est juridiquement reconnue ? (et depuis peu le bilan de compétence et la VAE)
- Comment mieux prendre en compte les acquis et inscrire l'expérience et la formation formelle dans des trajectoires, des parcours ou des cheminements personnels complexes nécessitant une projection temporelle dans un monde marqué par le zapping et l'immédiateté ?
- Comment appréhender les différentes étapes de vie au travail ? De la problématique d'intégration dans la vie professionnelle à la disqualification des salariés les plus âgés en passant par les différentes étapes de remaniement identitaire tout au long de la vie ?
- Comment « réconcilier » les personnes avec le savoir, l'envie d'entreprendre d'apprendre et créer l'appétit pour la formation tout au long de la vie ? Comment s'adresser aux salariés les moins qualifiés et / ou qui travaillent dans des structures de petite taille ?
- Comment la société, dans son ensemble, va-t-elle se mobiliser pour donner une réalité tangible à cette idée de parcours sans laisser les personnes seules et isolées face aux risques d'engager ces transitions socioprofessionnelles ?

Ici ou là des praticiens du conseil « tricotent » patiemment des réponses, cherchent des synergies, remettent en cause leurs pratiques.

Des salariés s'engagent dans des transitions, vivent pleinement l'expérience du changement ou de son échec.

Comment prendre en compte cette expérience partagée pour en identifier les atouts, les freins, les perspectives ? C'est probablement l'un des enjeux de cette première rencontre.

Bruno Bertoli, 16 mai 2006.

(1) Alexandre Lhotellier : Tenir Conseil – Délibérer pour agir – Editions Seli Arslan, 14 rue du Repos, 75020 Paris.

## Fiche 11. – Note de Dominique MEDA

---

La Mission Animation de la Recherche de la DARES a organisé, au premier semestre 2005, un séminaire portant sur le thème de « *la sécurisation des trajectoires professionnelles* »<sup>37</sup> :

- Il existe aujourd’hui un consensus sur la nécessité de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et la demande de protection des salariés. Un compromis possible entre ces deux exigences semble se cristalliser sur l’idée d’une « *sécurité sociale professionnelle* » capable de prendre en charge les risques liés aux transitions – essentiellement les risques d’enfermement dans l’emploi précaire et les risques de chômage de longue durée - , dans une double dimension préventive (éviter le passage par le chômage) et curative (permettre la sortie la plus rapide possible du chômage).
- L’idée de sécurisation invite ainsi à concilier deux approches : la première (préventive) cherche à donner aux individus une meilleure maîtrise de leur devenir professionnel, aujourd’hui fortement façonné par l’héritage scolaire qui reproduit, très largement, les inégalités sociales. La seconde approche, davantage curative, cherche à atténuer le plus possible les conséquences des aléas de la vie professionnelle, notamment en favorisant une insertion ou une réinsertion la plus rapide possible. Si ces deux approches appellent des réponses distinctes, il semble cependant peu pertinent de les disjoindre.
- Pour autant, et en dépit, d’une part, d’un corpus théorique à la fois ancien et vaste et, d’autre part, de la mise en œuvre de dispositifs visant à doter les salariés de droits transférables, la construction d’un véritable droit à la mobilité professionnelle attaché à l’individu reste aujourd’hui embryonnaire.

La sécurisation des trajectoires professionnelles semble ainsi peiner à franchir le cap de la réflexion théorique pour s’inscrire dans une démarche à visée opérationnelle, alors même que la France dispose de la plupart des outils mobilisés dans les pays voisins pour concilier flexibilité et sécurité. Trois interrogations ont guidé les réflexions des participants :

- Comment expliquer cette impuissance à rendre opérationnelle l’idée d’une sécurisation des trajectoires professionnelles, alors même qu’elle semble faire l’objet d’un large consensus auprès des pouvoirs publics comme des partenaires sociaux ?
- Quelles sont les obstacles repérables et, *a contrario*, les bonnes méthodes que révèlent les exemples étrangers ou de terrain ?
- Quelles sont les voies qui permettraient, aujourd’hui, d’avancer, sur la voie d’un compromis français entre flexibilité et sécurité ?

Le constat est le suivant : la faiblesse des choix professionnels proposés aux salariés, l’existence de freins importants au retour dans l’emploi, la prise en charge insuffisante des risques liés aux mobilités, l’inadaptation du système de formation professionnelle français et l’efficacité problématique de l’accompagnement des demandeurs d’emploi

---

<sup>37</sup> Voir D. Méda, B. Minault : Document d’études de la DARES, n° 107, novembre 2005, disponible sur [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr), rubrique Etudes et Statistiques, documents d’études

apparaissent comme autant d'obstacles à la construction de parcours professionnels choisis. L'écart semble ainsi se creuser entre, d'une part, la responsabilité croissante qui pèse sur les salariés dans la construction de leur parcours professionnel et, d'autre part, la faiblesse des contreparties collectives qui leur sont apportées, que ce soit en termes de protection, d'opportunités et d'accompagnement.

Les mutations à venir vont entraîner un accroissement des périodes de mobilité professionnelle qu'il importe de mieux anticiper pour y préparer les salariés ; dans cette perspective, il revient à la collectivité nationale ou plutôt à l'ensemble des acteurs concernés et encore trop peu coordonnés, d'apporter aux salariés la protection qui leur permettra d'obtenir une meilleure maîtrise de leur trajectoire professionnelle, sous la forme d'un droit à la reconversion attaché à la personne, susceptible de s'exercer dans le cadre de garanties collectives.

Il ressort en définitive des discussions entre les participants du séminaire **cinq points qui ont fait l'objet d'un large accord** :

1. La nécessité d'anticiper les évolutions, tant économiques, que sectorielles, micro et macroéconomiques de manière à développer des politiques préventives plutôt que curatives : l'anticipation des restructurations grâce à des outils perfectionnés de veille, d'une part, et le développement de l'employabilité des salariés grâce à un accès plus facile, plus fréquent, moins théorique et plus adapté à la formation, d'autre part, constituent deux formes majeures de cette anticipation. La réforme du système de formation professionnelle en est une condition essentielle.
2. L'obligation d'éviter autant que possible aux salariés le passage par le chômage grâce au recours à des dispositifs de tiers employeurs ou de leur rendre ce passage le plus court possible grâce à une profonde réforme du service public de l'emploi, une amélioration de son efficacité, un développement fort de l'accompagnement individuel et des politiques actives d'emploi.
3. La mobilisation des différents niveaux de la négociation sociale : si des dispositifs innovants peuvent être encouragés à partir des dynamiques de branche, de groupe, de territoire, seule la négociation interprofessionnelle pourra se saisir de sujets transversaux, appuyer une politique cohérente et développer les outils permettant une véritable transférabilité des droits.
4. Le développement d'une gestion territorialisée des trajectoires, grâce à une coordination forte des acteurs présents sur le territoire (entreprises, collectivités locales, SPE, partenaires sociaux), appuyée sur un dialogue social et des outils modernes permettant l'anticipation et la gestion des parcours (veille sur les mutations et les secteurs en développement, maîtrise des outils permettant d'organiser les transferts de main d'œuvre des secteurs déclinants vers les secteurs porteurs y compris la formation). Les formes proposées pour la mise en œuvre de cette coopération locale, principale responsable de la gestion des parcours, ont en revanche été plurielles : agence publique, employeur de synthèse sur le modèle des entreprises d'intérim d'insertion.
5. Enfin, l'importance de prendre en considération les attentes des individus et de réussir à les doter des ressources nécessaires pour leur permettre, d'être à l'initiative de leurs mobilités, de changer le rapport de force dans leur rapport aux entreprises à été soulignée.

## **Fiche 12.- Note de Jean Paul DENANOT - Président du Conseil Régional du Limousin, Président de la commission « formation professionnelle et apprentissage » de l'Association des Régions de France.**

---

### **Les Régions et la sécurisation des parcours professionnels**

La nécessité de construire des formes de sécurisation des parcours professionnels et personnels s'impose comme une évidence depuis longtemps déjà et avec sans doute de plus en plus de force compte tenu des mutations profondes que connaît notre environnement économique, social, sociologique, et même institutionnel.

Pourtant, si le constat est partagé par tous, la mise en œuvre effective ne répond pas, loin s'en faut, aux besoins qui pourtant sont croissants, et même urgents pour la cohésion sociale.

C'est une évidence, la notion de carrière ne recouvre plus les mêmes réalités que par le passé, et impose que des sécurités nouvelles soient offertes face aux aléas d'une vie professionnelle. Il faut donc tendre à organiser une réponse collective à des besoins individuels de continuité d'un parcours qui peut être composé de phases successives d'activité professionnelle, de formation, éventuellement d'activités d'utilité sociale.

Dans cette perspective, la formation initiale occupe une place primordiale. D'abord parce que cette phase d'acquisition de savoirs et de compétences doit permettre une entrée dans la vie active dans ses dimensions professionnelles et sociales, mais en même temps parce que de sa qualité dépendent pour une bonne part les capacités d'adaptation ultérieures. C'est bien en termes de « formation tout au long de la vie », cette notion prenant ainsi tout son sens, qu'il convient de raisonner.

L'enjeu porte donc sur notre capacité à répondre collectivement à des attentes très diverses des individus par rapport au travail : accompagner ceux qui sont les plus en difficulté pour accéder à l'emploi, ceux qui subissent les effets de mutations économiques et/ou technologiques, mais aussi ceux qui aspirent à développer un projet professionnel personnel.

Face à cette demande, des réponses existent. Malheureusement, et cela relève du simple constat, si les dispositifs sont nombreux ils ne sont pas forcément complémentaires, et les acteurs qui les portent sont multiples, intervenant en fonction de logiques parfaitement légitimes mais qui leur sont propres et donc pas toujours cohérentes entre elles.

Le paysage institutionnel des acteurs de la formation et de l'emploi est complexe, et tend même à le devenir de plus en plus. Les Régions du reste ne peuvent que déplorer cet état de fait que la dernière loi de décentralisation n'a pas permis de clarifier, s'agissant notamment du partage de compétences entre l'Etat et les différentes collectivités territoriales. A cet égard, la loi « Libertés et responsabilités locales » du 13 août 2004, adoptée dans les circonstances que l'on sait, n'a pas été qu'une occasion manquée, elle a probablement abouti à rendre plus difficile encore une mise en cohérence de l'action publique.

Pourtant, cette mise en cohérence est indispensable, et constitue sans aucun doute le préalable à la construction d'une sécurisation des parcours professionnels. Car de l'éclatement du nombre de dispositifs et d'acteurs découle, alors qu'au total des moyens

considérables sont mobilisés, une dispersion des efforts et une absence de lisibilité, en premier lieu pour les publics qui sont en attente.

Que les réponses soient multiples, portées par des opérateurs différents, ne constitue pas en soit un obstacle, et se justifient même par la prise en compte des spécificités des publics visés pour une meilleure efficacité. Mais c'est l'absence de coordination de l'ensemble qui est préjudiciable, car elle ne permet pas de satisfaire pleinement aux préalables d'une perspective de sécurisation des parcours : l'accès à une information complète, un examen individuel de la situation et des droits, des possibilités qui sont offertes, un accompagnement y compris à l'issue de la formation, une continuité dans le parcours engagé.

De plus, une telle démarche de coordination ne peut qu'optimiser l'utilisation des financements disponibles, rendre plus efficiente chacune des actions, en concentrant certaines, en apportant une offre si des besoins ne sont pas satisfaits.

Les Régions ont une légitimité et une expertise en matière de formation et de développement économique, et toutes ont, sous des formes parfois différentes, engagé des expérimentations de dispositifs préfigurant une sécurisation des parcours. Elles ont élaboré les Plans Régionaux de Développement des Formations, elles mettent en œuvre des politiques de formation tout au long de la vie dans le cadre des compétences qui leur sont confiées et même parfois un peu au delà, en matière de formation en entreprise par exemple, elles participent au développement de la Validation des Acquis de l'Expérience, elles accompagnent également la création et la modernisation des entreprises, donc la création d'emploi...

De par les compétences qu'elles exercent, et l'expérience qu'elles en ont tirée, les Régions ont un rôle pivot à jouer dans une chaîne « orientation – formation – emploi » autour de laquelle se construit à la fois le développement d'un territoire et également une sécurisation des parcours professionnels. C'est à ce titre qu'elles se mobilisent pour que la coordination des différents partenaires soit effective.

En Limousin par exemple, comme dans plusieurs autres Régions, un Groupement d'Intérêt Public a ainsi, à l'initiative du Conseil Régional, été constitué l'année dernière. Rassemblant l'ensemble des acteurs (Etat, Région, partenaires sociaux, Université,...) dans une structure unique, il doit assurer l'animation et la coordination des politiques publiques, en direction des acteurs de la formation et de l'emploi, des entreprises, mais aussi du grand public.

Pour parvenir à construire la sécurisation des parcours, les synergies sont indispensables et la réussite passe par l'implication pleine et entière de tous les acteurs, dans le respect des prérogatives de chacun mais avec une volonté commune de répondre à une demande sociale exprimée à travers des attentes individuelles. Pour cela, les Régions sont persuadées qu'elles ont un rôle fédérateur à jouer et qu'il est de leur responsabilité d'être à l'initiative de ces démarches collectives. C'est en tout cas ce à quoi elles s'emploient, avec les difficultés que comporte l'exercice, et tout en continuant à revendiquer que l'organisation institutionnelle du Pays puisse au plus vite s'adapter aux enjeux.

Car il s'agit bien d'enjeux considérables pour notre société, qui doit bien sûr faire face à la mondialisation de l'économie, mais qui a aussi le devoir urgent de traiter la question sociale par un dispositif de régulation emploi – formation préfigurant une sécurisation des parcours professionnels.



**Deuxième partie :**  
**Les périodes et parcours de**  
**professionnalisation dans l'entreprise**

## **Fiche 13.- Les parcours de professionnalisation dans l'entreprise : des formations en alternance à la professionnalisation - extrait d'une contribution de Jean Pierre WILLEMS, consultant**

---

### **I - La professionnalisation : un concept juridique opératoire**

#### **1. Le concept de professionnalisation**

La notion de professionnalisation ne doit pas être confondue avec les deux dispositifs qui en constituent la mise en œuvre, le contrat et la période de professionnalisation. L'ANI du 5 décembre 2005, s'il ne définit pas d'une manière générale la professionnalisation, en fixe les principes fondateurs :

- une personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires,
- une alternance alliant des séquences de formation professionnelle, dans ou hors de l'entreprise, et l'exercice d'une ou plusieurs activités professionnelles, en lien avec la ou les qualification(s) recherchée(s),
- une certification des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles acquises. (ANI 5 décembre 2005, art. 3-1 et 3-2).

Ces principes sont repris à l'identique pour chacun des dispositifs qui constituent la première mise en œuvre de la professionnalisation. Mais ils pourraient parfaitement s'appliquer à d'autres dispositifs d'accès à la formation et il est aisé d'imaginer, sur la même base que les contrats ou périodes, un congé de professionnalisation, version du congé individuel construite à partir des trois principes fondateurs.

Il est donc nécessaire de rechercher la logique de la professionnalisation non dans les dispositifs qui l'instrumentalisent mais davantage dans les principes qui la fondent.

#### **2. Une personnalisation des parcours**

Le premier principe fondateur de la professionnalisation est une personnalisation des parcours de formation en fonction des connaissances et expériences de chacun des bénéficiaires.

Tous les parcours professionnels sont singuliers, et l'approche en terme de compétences renforce cette singularité en ce qu'elle permet d'affiner les acquis des activités professionnelles et d'y incorporer les acquis d'activités non professionnelles. La professionnalisation tire les conclusions de ce constat et également de celui que les contenus d'emplois ont une large variabilité et constituent donc des points d'appui différents pour la construction d'un parcours de formation. Que ce soit dans le cadre du contrat de professionnalisation ou de la période, si le parcours de formation doit être individualisé c'est principalement parce que d'une part l'expérience passée de chacun est différente, d'où la nécessité d'un positionnement en début de parcours, mais également parce que le contenu de l'emploi occupé pendant la période de professionnalisation est également spécifique. La logique de la professionnalisation, s'oppose au suivi, par des jeunes recrutés en contrat de professionnalisation qui occupent des emplois différents dans des entreprises différentes, d'un même parcours

de formation, les compétences apportées par les emplois étant distinctes, et donc les besoins de formation différents pour un objectif final identique.  
(...)

### 3. Une alternance intégrée

La professionnalisation acte le passage d'une alternance juxtaposée à une alternance intégrée.

Dans l'alternance juxtaposée, le travail sert, au mieux, d'application pratique aux enseignements reçus en formation. De ce fait une hiérarchie est clairement établie : en formation on apprend, au travail on applique. La professionnalisation constitue la mise en œuvre d'un principe différent selon lequel si tout ce qui s'enseigne peut s'apprendre, tout ce qui peut s'apprendre ne s'enseigne pas.

Dans le prolongement de la généralisation de la validation des acquis de l'expérience (VAE), la professionnalisation affirme la valeur du travail comme temps pédagogique, distinct de la formation dont il ne constitue pas un complément mais un moyen d'égale valeur d'apporter des compétences.

Il convient de rappeler que la réforme portée par l'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 n'est pas une réforme de la formation mais une réforme de la gestion des compétences : l'article pivot en est l'article L. 930-1 du Code du travail qui établit les responsabilités respectives du salarié et de l'employeur dans la gestion, anticipée, des compétences<sup>38</sup>.

Est inscrite dans la notion de professionnalisation et l'obligation de mettre en place une alternance intégrée, une conception pédagogique de la compétence qui pourrait être définie comme suit :

- la prise d'appui sur l'expérience, les formations et les activités passées (évaluation, positionnement et personnalisation du parcours) ;
- l'acquisition de méthodes de travail permettant de continuer à apprendre dans l'activité (articulation formation/emploi) ;
- le développement de la capacité à agir (la compétence n'existe que dans l'action) ;
- la maîtrise de connaissances et de capacités (formation) ;
- le sens donné à l'action (trajectoire professionnelle, objectifs liés au travail).

Dès lors, professionnaliser c'est soit permettre de transformer l'expérience en compétence par la prise de recul sur les activités réalisées<sup>39</sup>, soit faire acquérir des

---

<sup>38</sup> Tout employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi au regard, notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations visant au développement des compétences (C. trav., art. L. 930-1). Cet article du Code du travail est en fait un rappel : en vertu de son pouvoir de direction, l'employeur doit prendre l'initiative d'adapter le salarié à son poste de travail, c'est-à-dire lui donner les moyens d'exercer les activités qui lui sont confiées. Il doit veiller à la possibilité pour le salarié d'occuper un emploi entrant dans le champ de sa qualification professionnelle : cette fonction de veille revient à anticiper sur une évolution du poste ou bien sur un changement de fonction sans changement de qualification professionnelle. En effet, l'entreprise n'a d'obligation d'adaptation que dans le cadre du contrat de travail.

<sup>39</sup> L'objectif, parfois mal compris par les candidats, des procédures de VAE n'est pas de vérifier la compétence dans les emplois occupés, mais de vérifier si les conditions d'exercice de cette compétence permettent sa transférabilité. En d'autres termes, il ne s'agit pas de savoir si le salarié fait

méthodes de travail individuelles ou collectives, soit développer la capacité à traduire en actes ses capacités ou connaissances, soit développer ces capacités ou connaissances ou enfin donner du sens à l'action conduite.

Il y a donc une structuration propre à l'action de professionnalisation qui va au-delà de l'ingénierie de formation pour devenir une ingénierie de la compétence en ce qu'elle concerne les activités exercées et la formation suivie dans le cadre d'une alternance intégrée.

#### **4. L'acquisition de compétences certifiées**

Les partenaires sociaux n'ont pas abordé la question de l'objectif de la professionnalisation à partir de l'approche diplômant/non diplômant. Ils ont posé l'exigence de définir un objectif de professionnalisation qui est identifié soit par l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, soit d'une qualification professionnelle établie par la CPNE, soit d'une qualification professionnelle reconnue dans les classifications d'une convention collective de branche. Pour les périodes de professionnalisation, l'objectif peut également être de participer à une action de formation dont l'objectif de professionnalisation est défini par la commission paritaire nationale de l'emploi de la branche professionnelle dont relève l'entreprise (ANI 5 décembre 2003, art. 3-1 et 3-2).

Ce qui est manifestement recherché c'est moins l'attachement à une forme particulière de certification, que l'exigence d'assurer la traçabilité des compétences acquises, dans une logique de certification, indépendamment du moyen utilisé pour ce faire.

Ici encore il faut convenir que le débat entre diplômant et qualifiant est un débat qui relève davantage de pratiques et références ancrées dans la formation initiale, et que l'objectif de la professionnalisation, en adéquation totale avec celle relative au passeport de formation, n'est pas d'établir une hiérarchie entre les différentes formes de certification mais de garantir le processus par les exigences de reconnaissance formalisée en référence à une norme, quelle qu'elle soit. Liberté de moyens donc, mais obligation de résultat.

Personnalisation, articulation entre activités et formation, certification : ces trois exigences propres à la professionnalisation permettent de mieux cerner la volonté de rupture des partenaires sociaux avec certaines pratiques de formation et leur souhait de faire de la professionnalisation un principe de référence sur le champ de la formation professionnelle continue. Reste à apprécier la portée pratique d'une telle volonté.

#### **5. Du plan de formation au plan de professionnalisation**

La réforme de la formation professionnelle fait voler en éclat la représentation traditionnelle du plan de formation. A l'approche juridique du plan de formation, défini comme l'ensemble des formations décidées par l'employeur, se substitue la notion gestionnaire de plan de formation qui regroupe l'ensemble des activités de formation de l'entreprise qu'elles aient été décidées par l'employeur seul ou qu'elles aient été

---

bien son travail mais s'il possède un recul et une maîtrise suffisante de ses activités pour être capable de les réaliser dans des contextes différents.

négociées avec les salariés dans le cadre du droit individuel à la formation ou des périodes de professionnalisation.

A ce premier dépassement de la notion traditionnelle de plan de formation, la professionnalisation en ajoute un second : la professionnalisation ce n'est pas uniquement de la formation au sens légal du terme mais également des actions d'évaluation, de positionnement, d'exercice d'activités professionnelles, d'organisation de ces activités dans l'objectif d'apporter des compétences, de certification, etc. De ce fait une entreprise pourrait travailler aujourd'hui sur des plans de professionnalisation, dont les plans de formation constitueraient un sous-ensemble.

Une telle approche de la professionnalisation des salariés permettrait de raisonner en terme de parcours, associant périodes d'emploi, périodes de formation, actions d'accompagnement, de positionnement ou d'évaluation, dans une logique globale de professionnalisation.

Si l'on tire les conséquences pratiques du concept de professionnalisation, le plan de formation en tant que liste d'actions de formation a vécu.

## **6. De l'action de formation à l'action de professionnalisation**

L'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 élargissent la notion d'action de formation. En créant la catégorie de formation d'adaptation au poste de travail, le législateur supprime une exigence que l'administration posait comme une condition à la reconnaissance d'une action comme action de formation : la transférabilité des compétences acquises. Cet élargissement est conforté par la professionnalisation. Selon la formule du Code du travail, dans le cadre du contrat de professionnalisation « la formation comprend des actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que des enseignements généraux, professionnels et technologiques » (C. trav., art. L. 981-3).

La formation dans le cadre de la professionnalisation peut donc être :

- Une action de formation au sens légal du terme (C. trav., art. L. 900-3 et R. 950-4) ;
- Une action assimilée à la formation : bilan de compétence ou action de validation des acquis de l'expérience ;
- Une action de positionnement du bénéficiaire en début de contrat en vue d'établir et/ou d'adapter le parcours de professionnalisation ;
- Une action d'accompagnement destinée à structurer et suivre le parcours de professionnalisation ;
- Une action d'évaluation des formations suivies et/ou des activités exercées, et notamment d'actions de certifications en vue de l'accès à la qualification visée.

La notion d'action de formation acquiert ici une certaine plasticité, par extension de son contenu possible à des actions qui sont des outils de gestion des compétences et non de formation au sens habituel du terme. La professionnalisation nous invite à revisiter cette conception traditionnelle et à considérer que toute action s'inscrivant à l'intérieur d'un processus structuré et contrôlé d'acquisition de compétences est susceptible d'être intégrée dans la définition de la formation.

## Fiche 14. – La notion de « parcours » dans le Code du travail

Le terme « parcours » apparaît neuf fois dans le Code du Travail mais sans être défini et sans qu'y soit attaché un régime juridique. Il est presque exclusivement présent dans le Livre III du code du travail consacré aux mesures de placement et à l'emploi ; une seule mention y est faite dans le Livre IX consacré à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Il apparaît plus précisément dans le chapitre 2 du Livre III qui concerne le fonds national de l'emploi et les contrats aidés tels que les contrats initiatives emploi, les contrats d'avenir, les contrats d'insertion – revenu minimum, les contrats CIVIS... **Ce sont surtout les contrats aidés, destinés à des publics spécifiques, qui mettent en place et balisent des « parcours » (professionnels, de formation, d'insertion...) mais sans que cela renvoie à une catégorie juridique déterminée.**

Il est à noter que le régime d'assurance chômage développe par ailleurs le concept de parcours [voir Fiche 9, – Les parcours de retour à l'emploi financés par l'Assurance chômage (Jean Paul DOMERGUE - UNEDIC)].

### I – La notion de parcours dans le Livre III du Code du travail

#### **1. LES CONTRATS INITIATIVE-EMPLOI : Article L.322-4-8**

Afin de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi, l'Etat peut conclure **des contrats initiative-emploi** avec les employeurs (...), « *qui organisent des parcours d'insertion et de qualification. Ces conventions peuvent prévoir des actions d'orientation, de formation professionnelle ou de validation des acquis de l'expérience ou des mesures d'accompagnement professionnel de nature à faciliter la réalisation du projet professionnel des bénéficiaires de contrats initiative-emploi. (...).* »

#### **2. LES CONTRATS D'AVENIR : Articles L.322-4-11 et R.322-17-5**

La conclusion d'un contrat d'avenir est subordonné à la signature d'une **convention individuelle entre le bénéficiaire, qui s'engage à prendre part à toutes les actions qui y sont prévues**, le président du conseil général ou le maire ou, le cas échéant, le président de l'établissement public de coopération intercommunale et l'employeur.

Article L. 322-4-11 : « *Cette convention définit le projet professionnel proposé au bénéficiaire du contrat d'avenir. Elle fixe notamment les conditions d'accompagnement dans l'emploi du bénéficiaire et les actions de formation ou de validation des acquis de l'expérience qui doivent être mises en œuvre à son profit dans les conditions prévues à l'article L. 935-1. Le président du conseil général ou le maire ou, le cas échéant, le président de l'établissement public de coopération intercommunale désigne, dès la conclusion de la convention de contrat d'avenir, une personne physique chargée d'assurer, en tant que référent, le suivi du parcours d'insertion professionnelle du bénéficiaire du contrat d'avenir.* »

L'article R. 322-17-5 indique qu'une « *annexe à la convention précise les objectifs, le programme et les modalités d'organisation et d'évaluation des actions d'accompagnement et de formation. Elle précise également les modalités d'intervention de la personne ou de l'organisme désigné comme référent pour le suivi du parcours d'insertion professionnelle du bénéficiaire. (...)* »

### 3. LES CONTRATS INSERTION-REVENU MINIMUM : [Article L.322-4-15-2](#)

« La convention mentionnée au premier alinéa de l'article L. 322-4-15-1 détermine les conditions de mise en œuvre du **projet d'insertion professionnelle du salarié dans le cadre de son parcours d'insertion.**

Elle prévoit des actions et fixe des **objectifs en matière d'orientation professionnelle, de tutorat, de suivi individualisé, d'accompagnement dans l'emploi, de formation professionnelle et de validation des acquis de l'expérience** et précise les conditions de leur mise en œuvre par l'employeur.

Le contenu de la convention et sa durée, qui ne peut excéder dix-huit mois, sont déterminés par décret. »

### 4. LES PLANS LOCAUX PLURIANNUELS POUR L'INSERTION ET L'EMPLOI : [Article L.322-4-16-6](#)

« Les communes et les groupements de communes peuvent établir des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi dans le ressort géographique le plus approprié à la satisfaction des besoins locaux, auxquels les autres collectivités territoriales, les entreprises et les organismes intervenant dans le secteur de l'insertion et de l'emploi pourront s'associer. **Ils permettent de faciliter l'accès à l'emploi des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de parcours individualisés permettant d'associer accueil, accompagnement social, orientation, formation, insertion et suivi.** »

### 5. LES CONTRAT CIVIS : [Article L.322-4-17-3](#) - (modifié par la Loi n° 2006-457 du 21 avril 2006 art. 1 II Journal Officiel du 22 avril 2006)

« Toute personne de seize à vingt-cinq ans révolus rencontrant des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle bénéficie à sa demande d'un accompagnement personnalisé sous la forme d'un "contrat d'insertion dans la vie sociale", conclu avec l'État. **Ce contrat fixe les engagements du bénéficiaire en vue de son insertion professionnelle et les actions engagées à cet effet, ainsi que les modalités de leur évaluation.**

L'accompagnement personnalisé est assuré, au sein de l'un des organismes mentionnés au premier alinéa de l'article L. 322-4-17-2, par un référent qui établit avec le bénéficiaire du contrat, dans un délai de trois mois à compter de sa signature, un parcours d'accès à la vie active. Le référent doit proposer à ce titre, en fonction de la situation et des besoins du jeune, l'une des quatre voies suivantes :

- **un emploi**, notamment en alternance, précédé lorsque cela est nécessaire d'une période de formation préparatoire ;
- **une formation professionnalisante**, pouvant comporter des périodes en entreprise, dans un métier pour lequel des possibilités d'embauche sont repérées ;
- **une action spécifique pour les personnes connaissant des difficultés particulières d'insertion** ;
- **une assistance renforcée dans sa recherche d'emploi ou sa démarche de création d'entreprise**, apportée par l'un des organismes mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 311-1. »

### 6. ACTIONS DE FORMATION POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES : [Article D.323-10-1](#)

Les organismes de formation, et les acteurs publics et privés (Etat, collectivités locales, associations....) mettent en œuvre, au titre de la formation professionnelle continue, « **un accueil à temps partiel ou discontinu, une durée adaptée de formation et des modalités adaptées de validation de la formation professionnelle pour les personnes handicapées** ».

Les adaptations individuelles ou collectives sont mises en œuvre « **sur la base des informations fournies par la personne handicapée par le service public de l'emploi et par les**

organismes de placement spécialisés qui l'accompagnent dans son **parcours d'accès à l'emploi**, ainsi que par la commission des droits et de l'autonomie et par les organismes participant à l'élaboration de son projet d'insertion sociale et professionnelle. »

## 7. LE ROLE DES MISSIONS LOCALES : Article D.322-10-5

Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes et les permanences d'accueil, d'information et d'orientation garantissent l'accès au droit à l'accompagnement en mettant en œuvre « *les actions permettant aux personnes âgées de seize à vingt-cinq ans révolus de s'insérer dans la vie active, (articles L. 117-1, L. 981-1, L. 322-4-6 et L. 322-4-8) ou bien de la réalisation d'un projet de création ou de reprise d'une activité non salariée.* »

Ces actions comprennent des mesures ayant pour objet « *l'orientation, la qualification ou l'acquisition d'une expérience professionnelle. Elles visent à lever les obstacles à l'embauche et à développer ou restaurer l'autonomie des personnes dans la conduite de leur parcours d'insertion.* »

## II – La notion de parcours dans le livre IX du Code du travail

### 1. LES CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION : Article D.981-11

« Les groupements d'employeurs définis à l'article L. 127-1 qui organisent, dans le cadre du contrat de professionnalisation, **des parcours d'insertion et de qualification** au profit de jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification ou rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi ou de demandeurs d'emploi de 45 ans et plus peuvent bénéficier d'une aide de l'Etat pour l'accompagnement personnalisé vers l'emploi de ces jeunes et de ces demandeurs d'emploi. »

#### **Commentaires :**

- Le Livre III du Code du travail ne reconnaît juridiquement que les **parcours d'insertion professionnelle et de qualification**.
- **Seul un article dans le Livre IX aborde le thème du parcours de formation.**
- **La loi du 4 mai 2004 n'a pas repris le concept de parcours**, à l'inverse de la négociation collective [cf. Fiche 16, - Le parcours dans la négociation collective relative à la formation professionnelle]
- Le contenu de ces parcours est précisé. Parmi ces différents contrats, il est possible de dégager des éléments communs : **actions d'orientation, de formation professionnelle** (accompagnement, évaluation, présence d'un tuteur) ou de **validation des acquis de l'expérience** ou des **mesures d'accompagnement professionnel et de suivi individualisés**.

## Fiche 15. – Le "parcours professionnel" dans la jurisprudence judiciaire et administrative

---

Une première recherche de jurisprudence<sup>40</sup> a permis de recenser 58 décisions de justice abordant le thème du « **parcours professionnel** ». Elles peuvent être réparties par juridiction :

- 8 décisions émanent de la Cour de Cassation
- 8 décisions émanent du Conseil d'Etat
- 32 \_\_\_\_\_ des Cours d'Appel judiciaires
- 9 \_\_\_\_\_ des Cours Administratives d'Appel
- 1 décision enfin émane d'un Tribunal judiciaire

L'analyse de ces décisions permet de dresser une **typologie des situations dans lesquelles les juges ont recours au terme de « parcours professionnel »** : 7 situations différentes ont pu être isolées :

- **Avancement professionnel**

*Exemple : CE, 28/07/2004, n° : 276451*

Une commission au sein du corps judiciaire est chargée de dresser et d'arrêter le tableau d'avancement ainsi que les listes d'aptitude aux fonctions. **Elle est libre de prendre en compte** la mobilité géographique et fonctionnelle, le **parcours professionnel des magistrats pour l'inscription au tableau d'avancement**.

- **Cessation du contrat de travail**

*Exemple 1 : CA Reims, 5 mars 2003, n° : 2003-214658*

Repose sur une cause réelle et sérieuse le licenciement du salarié, engagé en qualité de chef de secteur, pour refus d'accepter une mutation décidée en application d'une clause de mobilité prévue par son contrat de travail, laquelle était conforme aux dispositions de la convention collective et justifiée par les responsabilités d'encadrement et de formation inhérentes au poste occupé par le salarié. Contrairement à ce qu'affirme le salarié, l'employeur a assorti la mutation de propositions concrètes de participation aux frais professionnels engendrés par la mutation et de garanties de rémunération, et cette mutation était constitutive pour le salarié, qui a refusé toute concession à chaque nouvelle proposition de l'employeur, d'un facteur positif d'évolution personnelle eu égard au challenge proposé, conformément aux prescriptions de la convention collective applicable. Le refus du salarié, compte tenu de son **parcours professionnel sans faille et de son ancienneté**, ne rendait toutefois pas impossible son maintien dans l'entreprise pendant la durée limitée du préavis, de sorte qu'il y a lieu de lui octroyer les indemnités de rupture.

*Exemple 2 : CE Colmar, 2/12/1982, n° : 1982 -043498*

En l'espèce, **les juges ont requalifié en licenciement**, la rupture du contrat de travail intervenue à la suite d'une lettre de démission rédigée conjointement par le directeur et le salarié, à qui l'on faisait craindre les suites pénales d'un incident intervenu au cours de son travail. **Le parcours professionnel antérieur irréprochable du salarié constituait l'un des éléments permettant aux juges de se prononcer en faveur d'une requalification des faits**.

---

<sup>40</sup> Source : juris-classeur, [www.lexisnexis.fr](http://www.lexisnexis.fr)

- **Promotion – classifications**

*Exemple : CA Bourges, 20/12/2002, n° : 2002- 201040*

S'il est vrai que la salariée engagée en qualité d'éducatrice spécialisée relevait du coefficient 264, alors que son remplaçant bénéficie du coefficient 284, la première ne saurait pour autant prétendre avoir été victime d'une **discrimination d'ordre syndical ou sexiste**. En effet, d'une part, **le protocole d'accord du 14 mai 1992 relatif à la classification des emplois des organismes de sécurité sociale ne peut interdire à un employeur de faire bénéficier ses salariés de dispositions plus favorables** et tel a été le cas du successeur de la salariée. D'autre part, ce salarié exerçait antérieurement les fonctions de chef éducateur classé au coefficient 329 et a été reclassé à un niveau inférieur lorsqu'il est redevenu éducateur spécialisé; ainsi le coefficient attribué prend en compte cet état de fait, lequel ne saurait faire bénéficier la salariée d'une promotion alors qu'elle ne présente pas le même **parcours professionnel**.

- **Divorce à torts partagés**

*Exemple : CA Paris, 26/10/05, n° : 2005-291440*

Dès lors que des faits constitutifs de fautes au sens de l'article 242 du Code civil sont imputables à chacun des époux, le divorce doit être prononcé à leurs torts partagés. Le prononcé du divorce créant une disparité dans les conditions de vie respectives des époux au détriment de l'épouse, il convient de la compenser par l'allocation d'une prestation compensatoire en capital d'un montant de 35000 euros. En effet, la femme ayant élevé les quatre enfants du couple, elle a eu un **parcours professionnel très chaotique, alternant CDD et périodes de chômage**. Ses droits à la retraite seront en conséquence très inférieurs à ceux de son mari.

- **Obligation alimentaire à l'égard d'un enfant majeur**

*Exemple : CA Toulouse, 5/01/2006, n° : 2006- 296293*

Pour voir maintenir la contribution aux frais d'éducation et d'entretien due par les parents à leurs enfants sur le fondement de l'article 203 du Code civil, un enfant majeur âgé de 24 ans doit justifier du sérieux du cursus d'études suivi. La seule attestation de présence au cycle court de formation aux musiques vivantes, dépourvue de toutes autres justifications quant aux études suivies antérieurement, aux diplômes précédemment acquis, au but professionnel poursuivi, aux résultats scolaires obtenus ne permet pas de savoir si cette présence relève d'un **parcours professionnel** ou d'un hobby, justifiant la confirmation de la suppression de la pension alimentaire versée par la mère à l'intéressée.

- **Demande de visa pour suivre des études en France**

*Exemple : CE, 25/07/2001, n° : 221356*

Il résulte l'accord franco-algérien du 27 décembre 1968, modifié en 1985 que lorsqu'elles sont saisies par un ressortissant algérien d'une demande tendant à la **délivrance d'un visa de long séjour sollicité dans le but de poursuivre des études sur le territoire français**, les autorités consulaires peuvent légalement fonder leur décision de refus sur l'insuffisance de ressources de l'intéressé ou l'absence de production d'un certificat de préinscription ou d'inscription dans la formation envisagée. Eu égard au large pouvoir d'appréciation dont elles disposent, elles peuvent en outre fonder leur décision sur tout motif d'ordre public ou toute considération d'intérêt général, **tirée notamment du défaut de caractère sérieux des**

**études envisagées** ou du risque que l'intéressé entende, sous couvert de sa demande de visa, mener à bien un projet d'installation d'une autre nature sur le territoire français. L'intéressée, titulaire d'un diplôme d'ingénieur hydraulique, a été admise à s'inscrire pour l'année 1999-2000 au diplôme d'études approfondies de conversion de l'énergie de l'université Paris IV. La préparation d'un tel diplôme est **en rapport la formation et le parcours professionnel qu'elle avait antérieurement suivis**, (fonctions d'ingénieur hydraulique qu'elle exerce au sein de l'établissement de production, de gestion et de distribution d'eau de Sétif). En estimant que le projet d'études envisagé ne présentait pas de caractère sérieux, le consul s'est fondé sur un motif entaché d'erreur manifeste d'appréciation.

▪ **Dans le cadre d'un jury professionnel**

L'examen professionnel exceptionnel d'intégration dans le cadre d'emplois de majors et lieutenants de sapeurs-pompiers professionnels comporte une note sur le **parcours professionnel du candidat attribuée par le jury au vu des différents documents constituant le dossier de candidature et notamment de la notation et des appréciations de l'autorité d'emploi** (article 8 de l'arrêté du 3 août 2001).

**Commentaires**

**Ces décisions de justice permettent de dégager quelques critères pour préciser les contours du parcours professionnel :**

- il se distingue de la formation initiale, et qu'il peut être composé notamment de périodes de travail courtes (CDD) et de période de chômage.
- le parcours professionnel est singulier, propre à chaque individu. Il peut être chaotique ou linéaire.
- le parcours professionnel se distingue du hobby.

**Le parcours n'est pas défini à priori par les juges, mais il est constaté à posteriori. De cette constatation, les juges tirent différents effets juridiques, notamment requalification d'une démission en licenciement ...**

## **Fiche 16.- Le parcours dans la négociation collective relative à la formation professionnelle**

---

### **1. Le parcours dans l'ANI du 5 décembre 2003**

Le concept de parcours est évoqué à plusieurs reprises dans l'ANI du 5 décembre 2003. Dès le préambule, les parties signataires soulignent **l'importance de favoriser la personnalisation des parcours de formation**. Cette thématique apparaît ensuite dans le cadre de l'évolution de la notion d'action de formation. En effet, compte tenu du contexte évolutif qui caractérise les modalités de développement des compétences dans les entreprises, les partenaires sociaux souhaitent **favoriser l'individualisation des parcours de formation** et le développement de la formation en situation professionnelle et des nouvelles technologies éducatives, et leur usage (article 2-2).

Enfin, elle est reprise dans le titre 3 relatif à la professionnalisation. Chaque contrat ou période de professionnalisation doit être mise en œuvre sur la base d'une **personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires**.

### **2. Le parcours dans l'ANI-PME au sein du réseau des Agefos-PME**

L'ANI-PME du 20 septembre 2004 évoque le concept de parcours à deux reprises.

D'une part, l'article 3 de l'ANI PME relatif à l'aide au remplacement des salariés partis en formation et aux mesures favorisant le développement des actions de formation professionnelle continue précise que la CPNAA examinera en particulier *"la promotion de dispositifs propres à favoriser la construction de parcours individuels (VAE, ...) sur la base des règles établies par les partenaires sociaux et selon des modalités adaptées aux PME"*.

D'autre part, l'article 9.1 précise les durées des actions de formation et assimilées dans le cadre du contrat et de la période de professionnalisation : *"Les contrats de professionnalisation et périodes de professionnalisation pris en charge par AGEFOS PME comprennent des actions de formation et assimilées (évaluation, personnalisation du parcours de formation, accompagnement externe) d'une durée minimale comprise entre 15%, sans être inférieure à 150 heures, et 25% de la durée totale du contrat ou de la période de professionnalisation.(...)"*.

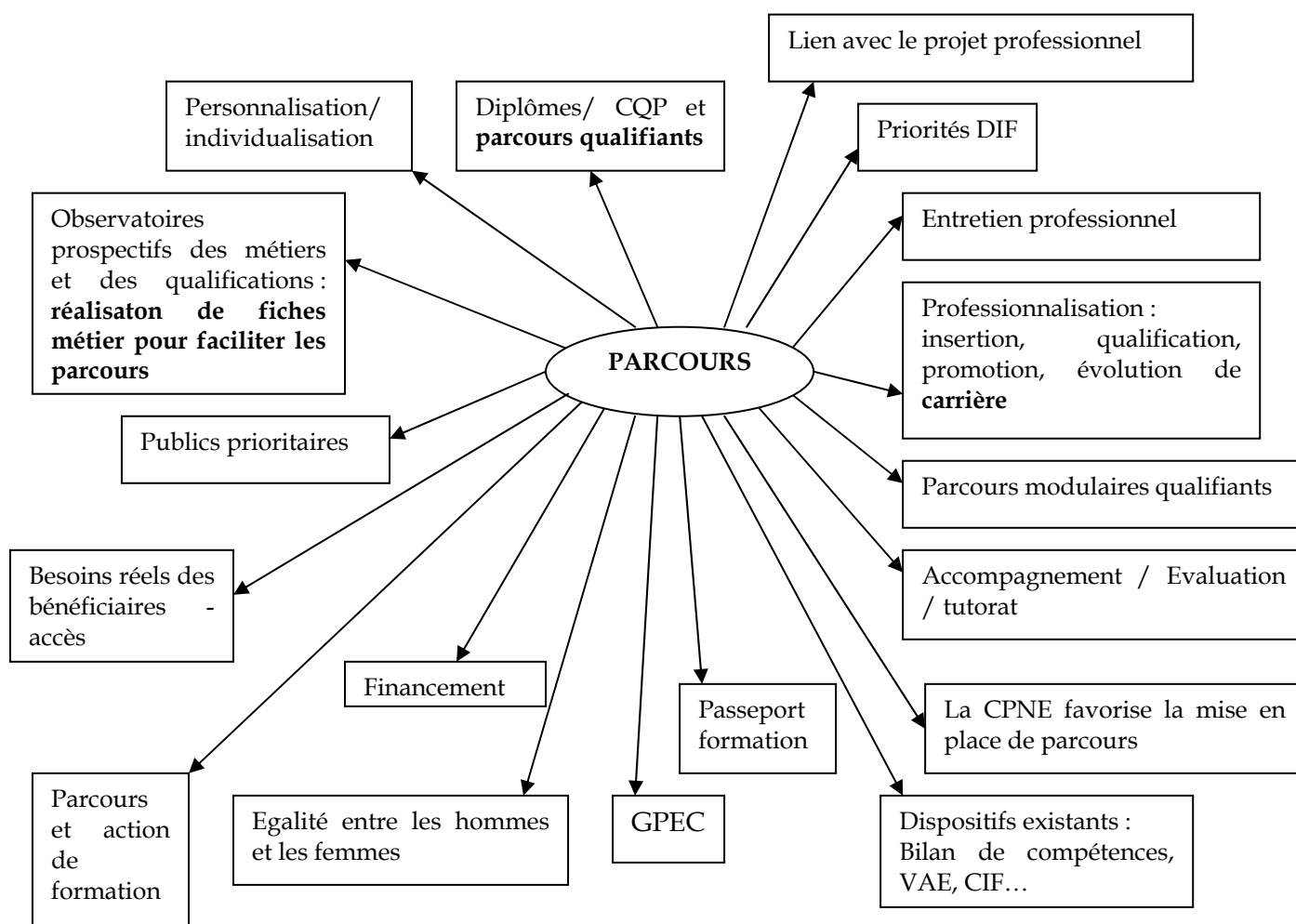
### **3. Le parcours dans le réseau France OPCAREG**

Au-delà des parcours de formation dans le cadre du contrat de professionnalisation, l'accord interprofessionnel signé le 20/09/04 au sein du réseau France OPCAREG prévoit que la **promotion et la mise en œuvre des dispositifs facilitant la construction de parcours individuels**, (l'accompagnement pour la VAE, les formations préparant à la réalisation des entretiens professionnels) représentent des actions prioritaires pour les salariés des TPE/PME.

### **4. Résultats d'une analyse de 160 accords de branche**

Sur 160 accords de branche signés depuis la loi du 4 mai 2004, 114 abordent la thématique du « parcours », soit près de 70% des textes étudiés.

L'examen de ces textes permet de dégager le champ sémantique du parcours. En effet, ce sujet renvoie à de nombreux thèmes ou dispositifs :



### Quelques illustrations :

- **Rapport entre « parcours » et « action de formation »**

Accord dans les activités du déchet (avenant n° : 11) du 15 décembre 2004 (étendu le 29 juillet 2005), annexe 1 : « Sont considérés comme *périodes de professionnalisation prioritaires* les parcours professionnels structurants remplissant les conditions cumulatives suivantes :(...) »

#### 3. Validation de la formation

*Au moins une des actions du parcours de formation doit être réalisée par un organisme extérieur agréé. »*

- **Lien entre parcours et priorités DIF :**

Accord de branche des Industries Chimiques du 8 novembre 2004 (étendu le 6 avril 2005), article 12-2 : « sont prioritaires au titre du DIF les actions de formation ayant pour objet

*(...) le positionnement ou l'évaluation du salarié avant la mise en place d'un parcours de formation en vue d'acquiescer ou de valider une nouvelle qualification, notamment par la VAE. »*

- **Lien entre parcours qualifiant et CQP**

Accord de branche des Coopératives de consommation du 31 décembre 2004 (non étendu), article 1.5.4 : *« les parties signataires réaffirment leur volonté de développer les CQP afin de favoriser les parcours de formation qualifiants dans les coopératives relevant de la branche ».*

- **Les parcours modulaires qualifiants**

Avenant n°4 Cuirs et Peaux du 3 novembre 2004 (étendu le 12 avril 2005), article 7-4 :  
*« Les parties signataires s'accordent sur l'importance d'encourager toute démarche de VAE des salariés, au travers des démarches suivantes :  
- dans le cadre de la mise en œuvre des « parcours modulaires qualifiants (PMQ) »*

- **Lien entre parcours et évolution de carrière**

Accord des Personnels de Banque du 8 juillet 2005 (non étendu), article 9 : *« Les parties signataires sont très attentives aux formations bancaires, et aux formations institutionnelles, qui permettent à un grand nombre de jeunes d'intégrer la banque et grâce auxquelles de nombreux salariés peuvent évoluer au cours de leur vie professionnelle. Il faut donc conserver et développer ce système qui permet d'assurer une progressivité dans l'acquisition des connaissances et des compétences et qui constitue un outil d'accompagnement des parcours professionnels et d'évolution de carrière. ».*

- **Lien entre parcours et priorités de la branche**

Accord dans la branche de la Manutention portuaire du 6 juillet 2005 (non étendu), article 2 : *« Les parties signataires définissent comme prioritaires les actions de formation visant à : (...), professionnaliser les salariés à travers la construction de parcours individualisés. Les acquis de l'expérience professionnelle pourront être utilisés pour la construction de ces parcours individuels. »*

- **Lien entre parcours et financement par l'OPCA**

Accord Articles de Papeterie et de bureau du 3 novembre 2004 (étendu le 13 avril 2005), article 3.1.4 : *« Les actions de formation mises en œuvre dans le cadre du contrat de professionnalisation sont prises en charge par FORMAPAP sur la base d'un forfait horaire minimum de 10 Euros.*

*Ce montant pourra être révisé dans une fourchette comprise entre 10 Euros et 30 Euros par décision de son conseil d'administration en fonction notamment : des fonds disponibles ; de l'individualisation ou non du parcours de formation ; du caractère spécifiquement professionnel de l'action de formation. »*

- **Lien entre parcours et passeport de formation**

Accord « Commerce de détail non alimentaire » du 29 novembre 2004 (étendu le 7 avril 2005), Article 15 : *« Les parties décident de se rencontrer à nouveau pour la mise en place dans la branche en fonction des règles dictées par l'accord interprofessionnel :*

*- (...), du passeport formation du salarié pour permettre au salarié de témoigner de son parcours tout au long de sa carrière professionnelle »*

- **Lien entre les parcours et la CPNE**

Accord Équipements thermiques du 25 novembre 2004 (étendu le 3 août 2005), article 15 : « *La CPNE identifie les besoins en formation et favorise la mise en place de parcours de professionnalisation* ».

#### **Commentaires et questionnements**

- La négociation collective de branche s'est saisie du thème du « parcours » à l'inverse de la loi du 4 mai 2004.
- Pour être finançable, le concept de « parcours » doit devenir une « action » imputable dans sa globalité au titre du Livre IX du code du travail. Cette condition n'est pas aujourd'hui remplie; la loi ne reconnaît que l'« action » de formation...
- Le parcours est évoqué dans le cadre d'un emploi stable, au sein de la branche. La transférabilité, le décloisonnement des dispositifs ne sont que peu abordés.
- Les descriptifs des parcours renvoient à la combinatoire des dispositifs : VAE, entretien professionnel, bilan de compétences...
- On constate un renouvellement de l'approche classique de la formation par la prise en compte de prestations autres : l'accompagnement, l'évaluation...
- Est-il possible de substituer à la « carrière » au sens classique du terme, le « parcours professionnel »?

## Fiche 17.- La professionnalisation : une ingénierie à construire

---

Extraits de travaux réalisés par AMNYOS Consultants dans le cadre de démarches d'appui - conseil à des branches professionnelles, OPCA ou entreprises.

La réforme de la formation reconnaît aux situations de travail un rôle majeur dans l'acquisition et le développement des compétences. Alors que l'ancien système se méfiait de la "collusion entre formation et production", la réforme reconnaît les différentes modalités d'accès au savoir et notamment **l'importance des situations de travail formatrices** ainsi que leurs capacités à produire des savoirs équivalents à ceux obtenus par les "stages de formation".

L'article 2.2 de l'ANI met l'accent sur le "développement de la formation en situation professionnelle" comme pratique de développement des compétences dans les entreprises, au même titre que l'individualisation des parcours de formation ou le développement des nouvelles technologies éducatives.

Conformément à l'esprit de l'ANI, **la notion de parcours de professionnalisation se différencie profondément des anciennes conceptions à l'œuvre dans les formations professionnelles en alternance.**

En effet, la nouvelle "théorie d'action", souhaitée par les partenaires sociaux, affirme le principe **de formations en alternance "intégrées"**, comportant les caractéristiques suivantes :

- Les situations de travail doivent être plus valorisées.
- La professionnalisation est une **combinatoire** de différentes mesures: orientation, bilan de compétence, VAE, formation en situation de travail, formation externe... L'objectif consiste alors à décrire un **parcours** qui permette d'inscrire toutes ces prestations dans un cadre cohérent.
- L'importance de l'individualisation. La professionnalisation suppose de savoir décrire des parcours **individualisés**, c'est-à-dire adaptés aux besoins des salariés et des entreprises. Ce qui suppose une compétence **en diagnostic amont**, avant la construction du parcours.
- La formation externe doit s'inscrire dans une complémentarité et un ajustement avec la formation en situation de travail et avec les acquis déjà enregistrés par le salarié lors de ses précédentes activités professionnelles.

Le simple énoncé de ces nouveaux principes fait apparaître que la professionnalisation introduit une rupture avec les conceptions anciennes et redéfinit le rapport formation / situation de travail.

Dans la construction des parcours de professionnalisation, **deux facteurs clés apparaissent décisifs :**

- La capacité à assurer une réelle fonction tutorale sur l'ensemble du processus de formation en situation de travail. Sans encadrement tutoral, il y a peu de chances pour que le travail devienne réellement formateur.
- La capacité à définir **une réelle fonction d'accompagnement du parcours de professionnalisation distincte de la fonction d'action de formation.**

Ce dernier point est particulièrement important. La professionnalisation prévoit la possibilité de confier à l'organisme de formation une mission d'accompagnement et d'évaluation.

Ces missions, distinctes du tutorat, visent à :

- **Accompagner l'ingénierie du parcours de personnalisation de la formation ainsi que l'individu dans son parcours** : projet professionnel, intégration, enchaînement des différentes étapes du parcours, composition harmonieuse des différentes prestations constitutives du parcours (VAE, orientation, bilan, formation interne, tutorat...)
- **Évaluer en continu les impacts du parcours de professionnalisation et être en capacité de le réorienter selon les différentes évaluations.**

Désormais, le développement de la professionnalisation sera beaucoup plus activé par la demande des entreprises que par l'offre de formation.

### Tableau indicatif du parcours de professionnalisation du salarié - exemple

Échelle du temps →

Fonction d'accompagnement du parcours de professionnalisation				
<b>Périodes en entreprise</b> (actions de professionnalisation en situation de travail - tutorat)	Acquisition des savoirs faire comportementaux pour l'ensemble des domaines d'activité du métier.	Acquisition de techniques pour l'exercice des domaines d'activité du métier	Exercice pratique en situation d'autonomie pour valider le transfert effectif de techniques professionnelles	Transfert des savoirs faire pour les autres domaines d'activité du métier Evaluations en situation de travail
<b>Périodes en organisme de formation</b>	Acquisition de savoirs théoriques sur les conditions d'exercice du métier et ses évolutions.	Acquisition de savoirs technologiques de façon à disposer des connaissances pour exercer chaque domaine d'activité du métier	Contrôle des connaissances théoriques et technologiques acquises	Actions individualisées de perfectionnement théorique et technologique suite aux évaluations réalisées pendant les périodes en entreprise
<b>Périodes en formation interne (optionnel)</b>	Détachement du salarié dans l'organisme de formation interne de l'entreprise pour l'acquisition de telle ou telle technique utile à l'exercice du métier		Définition d'un parcours de formation interne dans l'entreprise comprenant un programme et un formateur interne détaché de la production ou un formateur externe requis à cet effet	
<b>Autres actions de professionnalisation</b> :VAE, bilan de compétences, conseil en orientation,	Bilan de compétence du salarié pour lui permettre de mieux identifier ses acquis de façon à mieux individualiser la formation qui lui sera procurée	Action de VAE permettant de valoriser certains acquis du salarié et de raccourcir la durée de la formation	Actions d'évaluation considérées comme des moments importants d'apprentissage et de professionnalisation	Actions d'orientation et d'accompagnement individualisées menées par l'organisme de formation en fonction des attentes et des besoins du salarié

## Fiche 18.- Les parcours professionnalisants au sein de FONCIA (Claire GAILLARD)

---

Le Groupe FONCIA a connu une très forte croissance de ses effectifs : doublement dans les trois dernières années.

Cette croissance s'est effectuée par rachats de cabinets, conférént aux salariés des pratiques et cultures d'entreprise variées.

Comme toute entreprise de services aux implantations multiples, le Groupe FONCIA est aujourd'hui confronté à de forts enjeux stratégiques et humains dont l'atteinte sera déterminante pour la poursuite de la croissance de l'organisation.

Le groupe réalise aujourd'hui 4 % de sa masse salariale en formation. Lors de la mise en place de la nouvelle législation de la formation en mai 2004, la Direction formation a été chargée d'optimiser au mieux le plan de formation sans dépenser plus tout en maintenant les dispositifs de formation métiers mis en place dans le cadre des « reprises ».

Lors d'un rachat de cabinet, ce dernier fait l'objet de plusieurs audits et notamment sur le personnel présent. Les salariés sont repris avec leur ancienneté. Un attaché de chaque direction métier doit repositionner le personnel dans la nouvelle organisation.

En 2005 toutes les descriptions de fonctions, par métier, du Groupe FONCIA ont été redéfinies (voir présentation power point) afin de permettre le positionnement des salariés du cabinet racheté dans l'organisation du Groupe FONCIA. La Direction de la formation a ensuite travaillé avec ces mêmes directions sur des définitions de parcours de formation.

C'est dans ce contexte que nous avons pu dans le cas où les critères d'éligibilité était respectée monter des « périodes de professionnalisation » afin d'éviter au maximum les licenciements..

Aujourd'hui, les difficultés que nous rencontrons se situent dans **le positionnement des salariés dans des parcours préétablis.**

En effet, la prise en charge par notre OPCA s'effectue sur le coût pédagogique à hauteur de 9, 15 € de l'heure dans la limite de 150 heures. Il nous est **difficile d'instaurer des outils de positionnements plus pertinents afin de construire des parcours complètement individualisés.** Si nous sommes bien dans de l'adaptation au poste de travail, un positionnement plus précis nous permettrait de mieux adapter nos parcours de formation à l'individu, en tenant davantage compte de son vécu professionnel et personnel.

### Exemples de parcours

---

- **Consultants Immobilier et financier**

Ces personnes sont les commerciaux de la Direction Transaction et correspondent au premier échelon de ce métier (négociateur). Leur recrutement s'effectue à BAC + 2 débutant ou bac avec une première expérience ou personne confirmée.

Dans le cadre d'une reprise, elles sont intégrées dans le Groupe FONCIA après avoir suivi les **deux stages d'intégration** d'une durée totale de 88 heures. Leurs

possibilités d'évolution sont plus nombreuses et souvent plus rapides que dans d'autres métiers.

- **Principal de gestion locative**

Cette fonction n'existe pas dans toutes les sociétés et notamment dans les petits cabinets ou ceux de taille moyenne. Elle se positionne au dessus du gestionnaire de biens immobilier qui est l'appellation la plus courante. La personne peut évoluer vers un poste de Directeur de gestion locative et après quelques années d'expérience vers un poste de Directeur d'agence. Le **parcours de formation** pour une personne d'un cabinet en situation de « reprise » est en moyenne de 200 heures.

## Fiche 19. – L'accompagnement du parcours professionnel à Manpower (Thierry VAUDELIN)

---



### Manpower et l'accompagnement du parcours professionnel des collaborateurs intérimaires

---

#### Contexte / Historique - contexte législatif ou social

Intérim et notion de parcours professionnel peuvent paraître contradictoires. Comment sécuriser des parcours avec un travail flexible ? Comment concilier les deux ?

Le monde professionnel ou institutionnel ignore souvent l'existence des dispositifs et des pratiques de formation, bilan et accompagnements professionnels mis en place par la branche du travail temporaire.

Alors, pour cette notion de « parcours professionnels » : s'agit-il d'une simple conscience politique ou bien y a t il une réalité du sujet dans les entreprises ?

L'activité du travail temporaire a paradoxalement toujours été innovante et souvent en avance quant à la mise en œuvre de dispositifs spécifiques dont l'objectif était justement de développer la notion de fidélisation des intérimaires, en offrant une palette d'actions autour du développement professionnel : formation Plan, CBC, DIF, VAE, entretien professionnel, contrats en alternance spécifiques tel le CDPI (contrat de développement professionnel intérimaire), le FPE (fonds pour l'emploi)...

Notre branche n'a pas attendu la réforme de mai 2004 avec la mise en place du DIF pour les intérimaires par un accord de branche de juillet 2002.

De même, concernant la notion de formation au poste de travail (catégorie 1 du Plan) : le travail temporaire, par un accord du 8 juin 2000, a précisé que pour les intérimaires, seules les actions dites d'adaptation à un TYPE D'EMPLOI sont imputables. La simple adaptation au poste de travail relève de l'obligation de l'entreprise utilisatrice et ne peut donc pas être imputée sur le budget formation de l'entreprise de travail temporaire.

Ainsi la loi du 4 mai 2004 a été l'occasion d'aménager nos dispositifs et d'aller plus loin dans les possibilités de formation de nos collaborateurs intérimaires. (Accord de branche du travail temporaire signé à l'unanimité des partenaires sociaux le 8 juillet 2004).

#### La position de Manpower

L'accompagnement du parcours professionnel des intérimaires notamment des plus fidèles est un point important de la stratégie de développement des Ressources

Humaines Intérimaires. Au quotidien, les agences suivent et accompagnent les Collaborateurs. Ces actions sont initiées par :

- L'agence elle-même : entretien retour d'expérience, point de fin de mission, bilan qualité...
- Le Collaborateur intérimaire : à la suite d'une demande de formation, d'un souhait d'évolution...
- Le client : qui souhaite faire monter en compétences des intérimaires, qui a un projet de formation...
- Ces actions peuvent se traduire par des actions de formation, orientation, validation des acquis...

Au-delà de ces actions, Manpower a développé dans le cadre de sa politique de Développement des Ressources Intérimaires des programmes nationaux qui donnent aux agences des outils et moyens leur permettant d'aller encore plus loin en matière d'accompagnement du parcours professionnel.

- ▶ **La démarche « Talents Intérimaires »** : Il s'agit d'une démarche de développement des ressources Intérimaires qui permet :
  - d'identifier et suivre les Collaborateurs correspondant aux métiers ou compétences fortement demandées et de faire vivre cette ressource de compétences rares
  - d'accompagner le parcours professionnel des intérimaires fidèles en veillant au maintien de leur employabilité.

Dans le cadre de la démarche « Talents Intérimaires », réflexion en cours autour de la mise en place d'un Passeport Compétences ainsi que d'une charte d'accompagnement professionnel laquelle listerait les engagements de l'agence vis à vis du Collaborateur en terme de suivi, d'information, de reconnaissance...

- ▶ **L'entretien professionnel mis en place dès le début de 2005** joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement des intérimaires fidèles. Il est proposé à tout Collaborateur qui atteint 3200 heures travaillées au cours des 24 derniers mois. Pour faciliter son développement plusieurs outils et moyens ont été mis en place :
  - guide d'entretien,
  - remise d'un « pack Entretien Professionnel » contenant des informations sur les dispositifs de Formation, Orientation professionnelle et Validation de l'Expérience,
  - formation des collaborateurs qui font passer les entretiens professionnels,
  - identification et formation dans chaque région de Référents Formation qui accompagnent les intérimaires dans l'analyse et l'élaboration de leur projet de Formation / Orientation ou Validation de l'expérience
  - traçabilité des Entretiens Professionnels réalisés,
  - budget Formation dédié chaque année pour « formations suite à EP »
- ▶ **L'accompagnement du parcours professionnel des CI s'appuie également sur une politique Formation conséquente qui permet de :**
  - Veiller au maintien de l'employabilité des intérimaires face aux évolutions technologiques et réglementaires. Ex : Formation de tous les chauffeurs lors de la mise en place de la FIMO. Idem pour les CACES...

- Professionnaliser les Collaborateurs peu ou pas qualifiés. En 2005 : plus de 2 200 intérimaires ont acquis une qualification dans le cadre d'un CDPI ou contrat de Professionnalisation.
  - Encourager la réalisation de projets individuels : promotion du DIF, CIF, VAE, bilan de compétences...
  - Permettre aux intérimaires de se former à leur rythme et à tout moment avec Manpower Direct Training, plateforme de E LEARNING avec 350 cours accessibles dès la 1ère heure travaillée
  - Faciliter l'intégration des intérimaires chez nos clients par la mise en place de formations sur les comportements professionnels.
- ▶ **Manpower soutient les Collaborateurs dans leur démarche d'orientation professionnelle**
- Mise en place d'un partenariat avec la Fédération Nationale des CIBC. Elaboration de 2 prestations spécifiques : « s'orienter dans la Formation » et « s'orienter dans la VAE » dont l'objectif est d'aider le collaborateur à construire un projet de Formation ou de VAE et de l'accompagner dans ces démarches.
  - Promotion du Bilan de compétences
  - Entretien avec les Référents Formation ou nos 16 centres de formation internes afin d'étudier le dispositif de Formation, orientation ou validation de l'expérience le plus approprié compte tenu du projet ou des souhaits,
- ▶ **Information régulière sur les dispositifs de Formation, validation de l'expérience, orientation professionnelle et autres mesures d'aide et d'accompagnement du parcours des intérimaires :**
- Site Internet de Manpower,
  - Lettre d'information des intérimaires « Entre Nous » adressée chaque mois à 125 000 Collaborateurs
  - brochure formation avec tous les dispositifs
  - plateforme téléphonique du FAF TT
- ▶ **Sensibilisation et Formation des collaborateurs permanents de notre réseau sur les problématiques d'accompagnement du parcours professionnel des CI**

### Chiffres clés

Chiffres 2005 MANPOWER France : 42 478 intérimaires formés dont :

- 3 038 en contrats d'alternance
- 1 092 en DIF
- 746 en CIF ou CBC
- 52 VAE obtenues
- 2 708 dans nos centres de formation internes
- 1 871 formations sur notre outil E LEARNING
- 1 847 entretiens professionnels réalisés

### Ce qu'il faut en retenir

- Dans le cadre de la démarche « Talents Manpower », nous pouvons repérer et suivre particulièrement des intérimaires qui correspondent aux métiers ou compétences fortement demandées sur nos marchés et ainsi entretenir un réseau de compétences rares

- Il n'y a pas de parcours « balisés » par types de publics : tous les publics peuvent être concernés (jeunes, seniors, TH, expérimentés ou non, avec ou sans diplôme...)
- Nous jouons pleinement notre rôle d'employeur notamment dans l'accompagnement professionnel des intérimaires par le renfort des compétences et de l'employabilité.

### Pour aller plus loin

**Parler de « parcours professionnels » peut donc avoir du sens dès lors qu'une branche professionnelle ou une entreprise a construit, avec ses partenaires sociaux, des dispositifs adaptés qui permettent notamment de faciliter l'intégration ET le développement en entreprise.**

- La mise en œuvre de dispositifs divers et variés pouvant s'enchaîner doit être facilitée en associant les différents types de financements possibles : Pouvoirs publics, entreprise, OPCA, co investissement avec le hors temps de travail notamment...
- Pas de parcours possible sans un REFERENT : c'est le + qu'apporte le secteur du travail temporaire avec le suivi de l'agence dont c'est l'activité principale et essentielle, le double tutorat sur certains dispositifs...
- Pas de parcours sans une capacité de financement : notre OPCA, le FAF TT, a su mettre en place les financements nécessaires à la fidélisation des collaborateurs de la branche. De même, la création par notre branche d'un fonds spécifique en juillet 1996, le FPE (Fonds pour l'emploi), alimenté par une cotisation de 0,15 % de la masse salariale, supplémentaire au 2% formation obligatoire pour les entreprises de travail temporaire. Le FPE permet de financer notamment des parcours d'insertion pour demandeurs d'emploi, qui peuvent venir en amont des programmes de fidélisation.

Parcours d'insertion puis parcours de fidélisation permettent ainsi un véritable développement des compétences.

La notion de PARCOURS prend donc tout son intérêt dans notre branche, déjà par NECESSITE absolue :

- compte tenu des pénuries d'emploi sur bon nombre de secteurs,
- de la variété des publics,
- de la diversité de nos interventions sur l'ensemble des métiers,
- de la multiplicité des dispositifs qu'il a fallu adapter

### **En conclusion : la sécurisation des parcours professionnels : une utopie ?**

Certainement pas dans le travail temporaire. Cependant, la réforme de la formation professionnelle est encore « jeune ». Hors, la notion de TEMPS est primordiale dans la construction de parcours.

Ainsi, laissons aux branches et aux entreprises le TEMPS de s'approprier les dispositifs existants voire d'en inventer pour répondre aux besoins spécifiques qui sont les leurs.

Cependant, une difficulté doit être soulevée : beaucoup d'entreprises n'ont pas de visibilité sur le moyen terme et ne peuvent donc pas envisager des parcours qui par nature nécessitent un temps relativement long de mise en œuvre.

Parler de la sécurisation des parcours professionnels rend nécessaire la conjugaison des notions de TEMPS (délais, procédures...) et d'ESPACE (dispositifs, publics, métiers concernés...).

## **Fiche 20.- Le Parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État (PACTE) : fiche d'identité**

---

Le Parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État (PACTE) est un mode de recrutement, sans concours, dans la fonction publique pour des emplois de catégorie C. Il s'adresse aux jeunes de 16 à 25 révolus sortis du système éducatif sans diplôme et sans qualification professionnelle reconnue et à ceux dont le niveau de diplôme est inférieur à celui attesté par un diplôme de fin de second cycle long de l'enseignement général, technologique ou professionnelle. Un contrat en alternance de un à deux ans leur est proposé par une administration, contrat pendant lequel ils suivent une formation et perçoivent une rémunération égale à un pourcentage du traitement minimum de la fonction publique. Au terme du PACTE et après évaluation concluante de leurs compétences, les jeunes sont titularisés. Le PACTE ouvre droit à une exonération de cotisations sociales pour l'employeur ; il est établi à partir d'un formulaire type.

Le PACTE est donc un « parcours » en ce sens que l'agent ainsi recruté va suivre un parcours de professionnalisation qui peut déboucher sur une titularisation.

### **- Qu'est-ce que le PACTE ?**

Le PACTE (parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'Etat) est un nouveau mode de recrutement dans les trois fonctions publiques. Seuls sont accessibles par le PACTE, les emplois de la catégorie C de la fonction publique (ouvriers professionnels, agents techniques, agents administratifs, auxiliaires de vie sociale...). L'intégration en tant que fonctionnaire titulaire intervient sans concours au terme d'une formation en alternance de un à deux ans et après vérification des aptitudes acquises.

### **- Qui est concerné ?**

Sont concernés par le PACTE, les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus sortis du système scolaire sans diplôme et sans qualification professionnelle reconnue. Sont également visés les jeunes de 16 à 25 ans révolus qui ont quitté l'école sans obtenir leur bac général, technologique ou professionnel (soit les niveaux VI, Vbis ou V). Un jeune remplissant ces conditions et n'ayant pas atteint son 26e anniversaire peut conclure un PACTE. Les candidats doivent présenter leur candidature, accompagnée d'un descriptif de leur parcours antérieur de formation et, le cas échéant, de leur expérience, auprès de l'agence locale de l'ANPE dont relève leur lieu de domicile. L'ANPE peut confier cette mission de réception de candidatures à un organisme chargé du placement ou de l'insertion, notamment les missions locales. Les dossiers des jeunes sont ensuite transmis à une commission de sélection. Cette commission auditionne les candidats. Les candidatures retenues sont transmises à l'autorité administrative qui recrute. C'est cette dernière qui prend la décision finale d'engager le jeune.

### **- Quelles sont les caractéristiques du contrat ?**

L'administration "employeur" conclut avec le jeune un contrat de droit public d'une durée minimale de 12 mois et maximale de deux ans. La période d'essai est de deux mois. Pendant cette période, le contrat peut être rompu, sans préavis ni indemnité, par l'employeur ou par le jeune. Après la période d'essai, un licenciement est possible pendant le PACTE pour faute ou insuffisance professionnelle. La procédure est alors la même qu'en cas de licenciement d'un agent non titulaire. En concluant un PACTE le jeune s'engage à exécuter les tâches qui lui sont confiées et à suivre la formation prévue.

Pendant la durée du contrat, le bénéficiaire du PACTE est soumis à la durée du travail effectif applicable aux agents du service qui a procédé au recrutement. Il ne peut effectuer

de travaux supplémentaires. La durée du temps passé en formation est assimilée à du temps de travail effectif.

Pendant toute la durée du contrat, le bénéficiaire relève, en tant qu'agent non titulaire de la fonction publique, du régime général de la sécurité sociale pour l'ensemble des risques sociaux (maladie, invalidité, accidents du travail...) (une exception est toutefois prévue en matière d'accidents du travail au profit des employeurs autorisés à prendre en charge directement le risque « accident du travail » pour les salariés qu'ils emploient).

Les "PACTE" conclus avant le 1er janvier 2010 ouvrent droit à une exonération des cotisations à la charge de l'employeur au titre des assurances sociales et des allocations familiales, qui sont assises sur les rémunérations versées au cours d'un mois civil aux bénéficiaires. Le montant de l'exonération est égal à celui des cotisations afférentes à la fraction de la rémunération n'excédant pas le produit de la rémunération horaire minimale du jeune par le nombre d'heures rémunérées, dans la limite de la durée légale du travail calculée sur le mois. En cas de suspension du contrat de travail avec maintien total ou partiel de la rémunération mensuelle brute de l'agent, le nombre d'heures rémunérées pris en compte pour le calcul est égal, au titre de ces périodes de suspension, au produit de la durée de travail que l'agent aurait effectuée s'il avait continué à travailler et du pourcentage de la rémunération demeuré à la charge de l'employeur et soumis à cotisation. Le nombre d'heures rémunérées ainsi calculé ne peut excéder, au titre du mois civil considéré, la durée légale du travail sur le mois.

#### - **Comment s'organise la formation ?**

Le jeune recruté dans le cadre d'un PACTE suit pendant son contrat une formation en alternance en vue d'acquérir une qualification ou, le cas échéant, un titre à finalité professionnelle ou un diplôme. La qualification, le titre ou le diplôme doit porter sur un domaine d'activité en rapport avec celui de l'emploi occupé pendant le contrat et être enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). A cette fin, une convention doit être passée avec un organisme de formation (qui peut être, par exemple, l'AFPA, un GRETA, un CFA) pour assurer la formation en alternance : cette convention précise les objectifs, le programme et les modalités d'organisation, d'évaluation et de sanction de la formation ; elle doit être annexée au contrat dans les deux mois qui suivent sa signature. La durée consacrée à la formation représente au moins 20 % de la durée totale du contrat.

Un agent de la collectivité ou de l'établissement public doit être désigné comme tuteur avec pour mission d'accueillir le jeune, de le guider, de suivre son activité dans le service et son parcours de formation. Le tuteur doit, lui-même, suivre une formation dont les modalités sont fixées par l'arrêté du 23 décembre 2005 (JO du 7 mars 2006) ; toutefois, les agents pouvant attester d'une expérience antérieure en matière de tutorat dans le cadre du PACTE ou bien d'autres dispositifs faisant intervenir ce type d'accompagnement (par exemple l'apprentissage) peuvent être dispensés par leur administration de cette formation.

Au terme des deux mois à compter de la date de signature du contrat, l'employeur examine avec le jeune recruté dans le cadre du PACTE, l'adéquation du programme de formation. Le tuteur et le formateur peuvent être associés à cet examen. En cas d'inadéquation, l'employeur et le jeune ont la possibilité de signer un avenant au contrat, sans préjudice des conventions de formation déjà passées, modifiant le programme de formation, dans la limite de la durée du contrat.

#### - **Quelle est la rémunération ?**

Pendant la durée du PACTE, la rémunération versée au jeune est calculée en pourcentage du minimum de traitement de la fonction publique (ce minimum est fixé depuis le 1er

novembre 2005, à 1 230,87 € bruts mensuels). Si le jeune a moins de 21 ans, sa rémunération est égale à 55 % au moins de ce montant (soit 676,98 € bruts mensuels). Si le jeune a 21 ans ou plus, sa rémunération est égale à 70 % au moins du traitement minimum (soit 861,61 € bruts mensuels). Ce montant est applicable à compter du premier jour du mois qui suit celui au cours duquel l'agent atteint l'âge de vingt et un ans.

Outre cette rémunération, les titulaires du PACTE ont droit au versement de l'indemnité de résidence et du supplément familial de traitement et, le cas échéant, de toutes autres indemnités liées aux obligations de service résultant du travail de nuit, des dimanches et jours fériés.

Une fois titularisé, le jeune a droit à la rémunération correspondant à son grade dans la fonction publique.

- **Quelle est la situation du jeune au terme du PACTE ?**

Au terme du PACTE, après obtention, le cas échéant, du titre ou du diplôme requis pour l'accès au corps dont relève l'emploi, l'aptitude professionnelle du jeune est examinée par la Commission de titularisation présidée par le responsable du service dans lequel ce jeune a effectué son contrat. Si le jeune est jugé apte, il est titularisé dans l'emploi pour lequel il a été recruté : cette titularisation est subordonnée à un engagement de servir fixé à deux fois la durée du contrat initial incluant, le cas échéant, les périodes de renouvellement. Si le jeune échoue aux épreuves d'évaluation, s'il n'a pas pu obtenir la qualification requise (ou le titre ou le diplôme prévu au contrat) ou en cas de défaillance de l'organisme de formation, le PACTE peut être renouvelé dans la limite d'un an. Si en définitive, la commission considère que le jeune n'a pas les compétences nécessaires, son contrat prend fin. Il peut s'inscrire comme demandeur d'emploi et prétendre, à condition d'en remplir les conditions, aux allocations de chômage.

## Fiche 21. – La professionnalisation comme outil au service des parcours (Marc DENNERY)

---

*Extraits de « Les outils de la professionnalisation », Marc Dennery, ESF éditeurs, à paraître septembre 2007*

La professionnalisation s'impose progressivement comme un concept de référence dans le domaine de la formation des adultes. Face à la précarité, aux trajectoires professionnelles de plus en plus chaotiques, il devient urgent de repenser l'apprentissage et le développement professionnel.

A l'instar de la notion de compétence dans les années 1980, la professionnalisation semble être un concept « fourre-tout ». Dans le champ politique, la professionnalisation apparaît comme une nouvelle solution miracle pour faire face au fléau que représente le chômage. Le 1<sup>er</sup> ministre, Dominique de Villepin, appelle de ses vœux une professionnalisation des Universités ; le projet socialiste pour l'élection présidentielle de 2007 met l'accent sur le droit à la progression professionnelle tout au long de la vie en vue de sécuriser les parcours professionnels.

Dans le monde du management des ressources humaines, la professionnalisation renvoie à la navigation professionnelle. Depuis le milieu des années 1990, Guy Le Boterf invite les gestionnaires des ressources humaines à passer d'une logique quantitative de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), à une logique qualitative de gestion des trajectoires professionnelles. Il ne s'agit plus de se centrer sur une analyse fine des besoins en emplois et compétences, mais davantage de créer les conditions pour que chaque salarié devienne acteur de son développement professionnel. La « carrière », concept référence de l'entreprise stable des « trente glorieuses », cède la place à la notion de parcours de professionnalisation. Le salarié, de plus en plus nomade professionnellement, devient le gestionnaire de sa propre évolution professionnelle. Celle-ci, n'est plus un long fleuve tranquille, mais ressemble davantage à une montagne russe.

Face à une telle évolution de la régulation du marché de l'emploi, le monde de la formation ne peut pas rester inactif. L'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003, puis la loi du 4 mai 2004 prennent en compte largement ces changements. A travers la réforme de la formation professionnelle, la notion de professionnalisation devient un concept juridique. Deux dispositifs, les contrats et périodes de professionnalisation, en reprennent le terme et le DIF s'en inspire fortement. Des outils sont créés pour l'instrumenter tels que l'entretien professionnel et le passeport de formation.

Ce nouveau cadre d'action juridique s'impose aujourd'hui aux professionnels de la formation. Comme la loi de 1971 avait créé le stage, celle de 2004 est à l'origine de l'action de professionnalisation. Elle inscrit dans le livre IX du code du travail de nouvelles pratiques pédagogiques. L'action de professionnalisation, définie dans l'article 13 de la loi du 4 mai 2004, est un nouveau format pédagogique s'inspirant des innovations récentes en matière de formation des adultes : alternance, multi modalités, personnalisation, certification et reconnaissance,...

Trois ans après l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, le temps est venu pour les formateurs de traduire dans les pratiques pédagogiques les nouveaux principes juridiques introduits par la réforme. L'objet de ce livre est de proposer une

démarche et des outils pour concevoir, mettre en œuvre et piloter des actions de professionnalisation.

### **Résumé exposé**

La professionnalisation est une nouvelle façon d'aborder la formation au sein des entreprises.

Elle est le produit à la fois de l'évolution du cadre législatif et conventionnel (Accords Nationaux Interprofessionnels et Lois) et de l'émergence de nouvelles pratiques de formation.

La professionnalisation donne naissance à un nouveau format pédagogique : l'action de professionnalisation qui se situe en complément du stage et d'autres formats traditionnels de formation (cf. tableau ci-après).

L'action de professionnalisation se distingue du stage et se caractérise par 10 principes majeurs.

### **Les 10 principes d'une action de professionnalisation**

Référentiel de professionnalisation

Coconstruction

Evaluation

Personnalisation

Alternance

Multimodalité

Accompagnement

Certification

Reconnaissance

Cofinancement

**Tableau 1 : action de professionnalisation et autres formats de formation**

Caractéristiques	Formation Universitaire	Stage de formation	Formation sur le tas	Action de qualification	Action de professionnalisation
Objectifs d'apprentissage	▪ Connaissances (savoirs essentiellement)	▪ Connaissances (savoirs et savoir-faire)	▪ Compétences (savoir-faire et savoir-être)	▪ Connaissances (savoir et savoir-faire) Compétences (savoir-faire et savoir-être)	▪ Professionnalisation (savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir environnementaux,...)
Activités d'apprentissage	▪ Deux activités principales (formation en salle + auto-formation pour les enseignements théoriques) parfois complétée par une troisième (mise en pratique à travers un stage en entreprise)	▪ Une activité principale (stage de formation), parfois complétée par une seconde (mise en pratique des connaissances de retour de formation)	▪ Une activité principale (l'action sur le terrain), parfois complétée par une seconde (l'analyse de l'expérience et sa formalisation)	▪ Deux activités successives : l'action de formation en salle et la mise en pratique au sein de l'entreprise accompagnée d'un tuteur	▪ Multiples activités combinées : enseignement théorique, mises en pratique, tutorat, e-tutorat, auto-évaluation, auto-formation, e-formation,...
Encadrement pédagogique	▪ Partiel (uniquement lorsque l'apprenant est en salle de formation)	▪ Total (tout au long de la durée du stage de formation)	▪ Le plus souvent aucun et parfois un tutorat non formalisé	▪ Double : par le formateur pour les enseignements théoriques et par le tuteur pour les enseignements pratiques	▪ Non permanent : un P.I.F (protocole individuel de formation) dirige l'apprentissage. L'apprenant est accompagné par un référent pédagogique et plusieurs formateurs et tuteurs
Durée de la formation	▪ Minimum un an dont 600 heures en salle de formation	▪ Un jour à une dizaine de jours	▪ Illimité, en fonction des capacités de l'apprenant	▪ Un à deux ans dont + de 400 heures en salle de formation	▪ Entre 50 et 250 heures de formation théorique s'étalant sur une période de 6 à 12 mois
Parcours formatif	▪ Standard : tous les apprenants suivent le	▪ Standard : tous les apprenants suivent le	▪ Ad hoc : chaque apprenant suit son	▪ Standard pour les enseignements	▪ Personnalisé en fonction des résultats de

	même parcours au sein d'une même « promotion »	même parcours au sein d'un même stage	propre parcours de formation en fonction des aléas de production et de l'organisation du travail	théoriques ▪ Ad hoc pour les enseignements pratiques	l'évaluation amont
Evaluation	▪ Contrôle continu et/ou examen final	▪ « évaluation à chaud » du formateur	▪ Evaluation informelle du manager tout au long de l'année + évaluation formelle lors de l'entretien annuel	▪ Tri-évaluation : contrôle continu du formateur et du tuteur et examen final (mise en situation)	▪ Tri évaluation : contrôle continu du formateur et du tuteur + évaluation finale à l'aide d'un référentiel des bonnes pratiques professionnelles
Certification	▪ Diplôme à valeur nationale, voire européenne	▪ Attestation de fin de stage	▪ Appréciation portée sur l'entretien annuel	▪ Certificat de qualification professionnelle	▪ Certificat de professionnalisation reconnu par la CPNE de la Branche Professionnelle
Reconnaissance de la part de l'entreprise	▪ Selon les pratiques de l'entreprise	▪ Le plus souvent aucune reconnaissance	▪ A travers l'augmentation annuelle individualisée et la prime variable	▪ Attribution de la classification correspondant à la qualification obtenue	▪ Si formation effectuée hors temps de travail : reconnaissance obligatoire ▪ Si formation effectuée sur le temps de travail : reconnaissance non obligatoire
Dispositif de financement privilégié	▪ CIF	▪ Plan de formation type I ou II	▪ Aucun car non reconnu par les services de contrôle	▪ Contrats de professionnalisation (et jusqu'au 15 novembre 2004 : contrats de qualification)	▪ Périodes de professionnalisation prises soit dans le cadre du DIF, soit dans le cadre du plan de formation, soit les deux

## **Fiche 22.- Étude de cas : une reconversion professionnelle réussie (Yves Hinnekint – OPCAREG IDF)**

---

La période de professionnalisation a pour finalité de favoriser l'accès à la formation au plus grand nombre de salariés. Elle permet de définir des parcours de formation adaptés à l'évolution d'un métier ou à l'acquisition de nouvelles compétences en prenant en compte les connaissances et les expériences antérieures des salariés.

Au moment où l'Opcareg Ile-de-France et le groupe Thomson travaillent sur la reconversion du site industriel de Thomson Vidéoglass et du maintien dans l'emploi des salariés en s'appuyant sur la période de professionnalisation, celle-ci était encore peu utilisée par les entreprises et les salariés.

Cette expérience réussie n'a pas pour objectif d'être transposée dans une utilisation de la période de professionnalisation. Elle a permis de construire dans un contexte de crise, des parcours de formation individuels pour pérenniser 300 emplois. Les partenaires sociaux, dans une dynamique paritaire territoriale, se sont accordés pour trouver des solutions innovantes pour débloquer une situation qui permet la continuité de l'emploi.

### **Le défi**

En avril 2005, Thomson Videoglass prévoyait de fermer son site et d'abandonner la production de tubes cathodiques. Et déjà, le groupe Thomson menait une stratégie de recherche d'un repreneur pour sauvegarder les emplois dans une zone d'activités déjà durement touchée par le chômage.

C'est en juillet 2005, que l'entreprise Rioglass, spécialisée dans la transformation verrière automobile, rachète le site et s'engage à reprendre 300 salariés. Dès le mois d'avril, Nathalie Excoffon, responsable de la formation chez Thomson Vidéoglass avait sollicité l'Opcareg Ile-de-France pour anticiper une reprise éventuelle et préparer la reconversion des salariés. La difficulté résidait dans la nécessité de monter une opération de formation, en étant obligé de déterminer des actions au fur et à mesure et d'être en phase d'anticipation pour être prêt au moment où les choses se décideraient. A l'heure où les parcours de formation s'élaboraient pour permettre une adaptation à des postes de travail, les salariés concernés n'étaient pas connus.

### **Un plan de formation sur mesure**

Un plan de formation construit en deux étapes clés voit le jour. C'est le résultat d'un partenariat très étroit entre Thomson Vidéoglass, l'Opcareg Ile-de-France et les partenaires pédagogiques associés, l'Afpa et SavoirPro. Dans un premier temps, une remise à niveau de la population est mise en place puis une professionnalisation aux savoir-faire verrier de Rioglass. Le plan de formation a été bien accueilli par les salariés qui ont été impliqués à toutes les étapes du projet. Et, qui a fait l'objet d'un accord de méthode dans l'entreprise par les partenaires sociaux.

Concrètement chaque personne a bénéficié d'un parcours sur-mesure, qu'il a d'ailleurs contribué à construire. D'autre part, des référentiels ont été définis pour obtenir des certifications et donner au personnel la possibilité de s'adapter le mieux possible à la future activité, à leurs nouveaux postes de travail.

Toute la formation s'est déroulée sur Bagneux sur Loing, les salariés n'ont pas quitté l'entreprise. La formation CLOE a été dispensée et encadrée par un salarié de l'entreprise préalablement formé. Une démarche qui contribue à mettre le salarié plus en confiance dans le cadre d'une remise à niveau en français et en mathématiques.

En fait, ce plan de formation qui comportait des objectifs collectifs a mis l'accent sur une individualisation de la formation.

Au mois de juin, l'Opcareg Ile-de-France qui se trouve au cœur du dispositif de reconversion, coordonne simultanément l'ingénierie pédagogique et financière.

### **Des financements adaptés**

L'Opcareg Ile-de-France cherche à optimiser le financement de cet ambitieux plan de formation en mobilisant des fonds extérieurs. Pour construire la maquette financière, l'Opcareg Ile-de-France a conjugué les potentialités offertes par l'Etat, la Région et l'Europe à un besoin de l'entreprise. La dynamique paritaire au niveau territorial a conforté le conseil d'administration de l'Opcareg Ile-de-France et les instances paritaires siégeant à la CPNAA (\*) d'investir au côté de l'entreprise en faveur d'une reconversion réussie. Au total 11 millions d'euros ont été investis :

- 5,4 millions d'euros pour le groupe Thomson au titre du plan de formation,
- 4,1 millions d'euros pour l'Opcareg Ile-de-France
- 500 000 € au titre du FSE, 500 000 € financés par la région et enfin 500 000 € dans le cadre de l'EDEC.

### **Un succès à la clé**

Anticipation, gestion prévisionnelle, parcours de formation et mode de financements adaptés sont les mots clés de cette expérience réussie. Elle a mis en lumière la convergence d'acteurs territoriaux, d'enjeux individuels, dans un contexte de « crise ». Quant à l'Opcareg Ile-de-France, organisme paritaire, il illustre bien le rôle qu'un OPCA peut jouer au cœur des territoires au service de l'employabilité et de la performance économique.

## Fiche 23.- Le financement des parcours de professionnalisation (Valérie SORT - AGEFOS ME)

---

### Contribution d'AGEFOS PME

Extraits des travaux de la Conférence nationale de novembre 2005

### Comment construire avec les acteurs Les conditions des parcours de professionnalisation ?

L'interprofession apparaît depuis une dizaine d'années, au regard des évolutions sociétales (*développement des souhaits de réalisation individuelle des salariés*) et économiques (*succession de périodes de chômage, évolution de l'emploi, etc.*), à la fois comme un espace de confiance, un lien, un passage entre les champs sectoriels et comme un espace professionnel dans lequel évoluent des métiers à part entière.

Quand la lutte pour l'emploi reste majeure, et que les solutions peuvent surtout se construire au plan local, les acteurs de l'interprofession concourent à faciliter la mobilité professionnelle et à donner aux individus les moyens de la construction de leur parcours et par ce biais enfin, à garantir leur employabilité.

Pour concourir à cette mission, les instances paritaires nationales d'AGEFOS PME engagent deux champs d'exploration et d'expérimentations possibles au plan territorial :

- Le développement des qualifications transversales ;
- La définition technique par l'OPCA, de la notion de « parcours ».

### I - Les qualifications transversales : un enjeu partagé

#### Quels besoins pour les salariés et les entreprises au plan territorial ?

*« L'acquisition de qualifications spécifiques ne se montre pas payante pour l'ensemble des emplois d'un marché interne. Dans ces conditions, ce sont plutôt les qualifications transférables, présentant un certain degré de généralité, qui facilitent les mobilités. Dans la mesure où les entreprises financent en priorité des formations d'adaptation à l'emploi, la question de la stimulation des apprentissages susceptibles de prévenir les risques du chômage et les difficultés de reclassement se pose donc avec acuité. La recherche d'un meilleur équilibre devrait constituer un axe fort des politiques de formation tout au long de la vie »<sup>41</sup>.*

*Dans ses articles 9.2, 10 et 13, l'accord collectif PME du 20 sept. 2004 - conclu par les cinq confédérations de salariés et la CGPME - prévoit l'établissement d'une liste établie par la CPNAA (Commission nationale d'application de l'Accord) pour financer des périodes et contrats de professionnalisation adaptés aux attentes des TPE-PME concernant notamment :*

- Le développement des compétences et des emplois dans les territoires,
- La sécurisation de la mobilité professionnelle des salariés, au sein d'une entreprise, d'une branche ou d'un territoire,
- L'adaptation des compétences techniques à la nécessaire polyvalence dans les TPE/PME,

---

<sup>41</sup> Commissariat Général au Plan - Note d'expertise du groupe GERME, Fév. 2003.

- Les reconversions par le développement, la reconnaissance et la certification des compétences transversales pour pallier la pénurie de qualifications dans les territoires.

Tous les secteurs sont concernés par le terme de qualification transversale – industrie, commerce, services, prestataires de l'économie sociale et solidaire – et tous les axes d'entrée sont possibles : branches, territoires, entreprises, métiers, activités et compétences.

C'est pour répondre, tant sur le plan technique que stratégique, à la faisabilité de la liste de « Qualifications transversales » attendue par la CPNAA, qu'AGEFOS PME a engagé un chantier de réflexion interne qui permet aujourd'hui de mettre en œuvre l'objectif stratégique des partenaires sociaux, lorsque dans l'accord collectif PME ils ont mentionné leur souhait de valoriser et promouvoir ... « *Les qualifications transversales ayant un lien de connexité avec une qualification reconnue de branche* ».

### Quelles pistes envisager ?

**L'enjeu des qualifications transversales est de faciliter la construction de parcours en permettant l'accès à des qualifications professionnelles de branche par des entreprises relevant de l'interprofession. La liste élaborée par la CPNAA se doit ainsi d'identifier les qualifications transversales existantes, tant au plan national (RNCP), que sectoriel (CCN et liste de CPNE). C'est par ce biais que pourront s'élaborer des repères permettant aux acteurs politiques (CPNE, CPNAA) et aux bénéficiaires (entreprises et salariés) de construire la faisabilité financière et technique de parcours de professionnalisation.**

La liste de qualifications transversales, établie par la CPNAA dans le cadre des dispositifs de professionnalisation, facilitera l'articulation des différents dispositifs et des outils qui accompagnent la mise en place de parcours professionnels (entretien professionnel, bilan de compétences, VAE).

### Convenir ensemble de priorités

De nombreux travaux ont montré que les branches professionnelles ont progressivement créé des certifications sectorielles (CQP) dont les contenus sont parfois très similaires et/ou correspondent à des attentes de certifications extérieures à leur secteur.

Dans ce contexte, les instances paritaires nationales de l'OPCA ont proposé que la liste de la CPNAA souligne l'importance de certaines qualifications relevant d'AGEFOS PME.

### Repérer les besoins territoriaux

Dans l'interprofession des métiers s'exercent à part entière, comme l'illustrent les cinq domaines prioritaires retenus par la CPNAA (Administration et gestion d'entreprise, Vente / commerce, Logistique, Dirigeant de TPE-PME, Métiers émergents). Ces domaines, et d'autres selon les territoires, font l'objet d'une observation attentive par AGEFOS PME en termes d'évolution des métiers. Il s'agit d'identifier par les travaux de la Mission de prospective des métiers et des qualifications d'AGEFOS PME, les attentes de qualification partagées par l'interprofession et une ou plusieurs branches professionnelles. Ces qualifications, dites « transversales », pourront être inscrites sur la liste de la CPNAA.

Ces qualifications, qui participent à la sécurisation des parcours professionnels au plan territorial, appellent les instances paritaires sectorielles à s'engager avec la CPNAA dans la recherche d'un dispositif permettant aux entreprises de chacun des secteurs d'accéder au financement de contrats et période de professionnalisation visant des qualifications transversales.

A ce jour, la réflexion des instances paritaires nationales d'AGEFOS PME traite des seules conditions financières pour l'accès aux qualifications transversales. A noter, l'absence de texte dans le champ interprofessionnel prive les salariés des garanties prévues dans les conventions collectives de branche. Certes, une piste est ouverte concernant l'accès par les salariés qui relèvent de l'interprofession, à des qualifications de branches ; mais des questions restent posées.

## **II - Les modalités d'élaboration des parcours :**

### **Comment les mettre en œuvre à l'échelon territorial et dans les entreprises ?**

Le parcours de professionnalisation est à la fois un objectif politique du processus de formation tout au long de la vie et une modalité méthodologique. S'interroger sur la faisabilité politique, sociale et techniques des parcours de professionnalisation implique pour AGEFOS PME d'ouvrir deux champs de réflexion et d'expérimentation :

- Quels nouveaux services apporter aux entreprises et aux salariés ?
- Comment construire la notion de parcours ?

### **Quels nouveaux services apporter aux entreprises et aux salariés ?**

Pour AGEFOS PME, trois niveaux d'actions doivent être envisagés :

- informer les entreprises, les salariés, et les instances représentatives du personnel,
- participer avec les acteurs de la formation à l'élaboration de cahiers des charges thématiques de formation ;
- accompagner l'articulation des dispositifs pour répondre au projet de l'entreprise et faciliter la réalisation de projets professionnels de salariés.

### **Quelle définition et conditions de mise en œuvre du parcours ?**

L'accord collectif PME du 20 sept. 2004 fait explicitement référence au concept de « parcours ».

L'article 3 de l'ANI PME relatif à l'aide au remplacement des salariés partis en formation et aux mesures favorisant le développement des actions de formation professionnelle continue précise que la CPNAA examinera en particulier *"la promotion de dispositifs propres à favoriser la construction de parcours individuels (VAE, ...) sur la base des règles établies par les partenaires sociaux et selon des modalités adaptées aux PME"*.

Par ailleurs, l'article 9.1 précise les durées des actions de formation et assimilées dans le cadre du contrat et de la période de professionnalisation : *"Les contrats de professionnalisation et périodes de professionnalisation pris en charge par AGEFOS PME comprennent des actions de formation et assimilées (évaluation, personnalisation du parcours de formation, accompagnement externe) d'une durée minimale comprise entre 15%, sans être inférieure à 150 heures, et 25% de la durée totale du contrat ou de la période de professionnalisation.(...)"*

Cependant, l'existence de moyens juridiques et financiers propres à construire des parcours individuels d'insertion, de qualification, de professionnalisation, de promotion... ne suffit pas à garantir leur effectivité. Le « parcours » se construit et se « gère » y compris les « incidents ». Aussi, si les grandes entreprises sont outillées pour remplir cette fonction il n'en va pas de même des TPE-PME.

Que le parcours vise d'insertion, la qualification ou de promotion, il concerne toute « personne » ayant un projet professionnel, quel que soit le statut et la diversité des situations juridiques (travail, solidarité, assurance, assistance) qu'elle aura à connaître pour atteindre son objectif. Dans le champ de compétence qui est désormais le leur, les Conseils régionaux favorisent une fonction d'accompagnement et de gestion des parcours. Cette fonction pourrait être partagée par AGEFOS PME en vue de faciliter l'accès à la formation des salariés des TPE-PME.

Pour ce faire, plusieurs réponses devront être apportées rapidement pour mettre en œuvre, développer et structurer des modalités efficaces de parcours :

### **Quelle distinction entre parcours et période ? Quelle unité ?**

Si l'objectif est de construire, avec la professionnalisation, des démarches individualisées qui se distinguent du simple stage, ou action de formation, il faut admettre l'idée que la notion de professionnalisation induit un principe combinatoire. Si l'on veut donner un contenu à la période de professionnalisation, peut-être faut-il admettre qu'elle représente un « temps » prédéfini et consacré à la réalisation du parcours.

### **Le parcours est-il un contrat ?**

Le parcours en tant que projet formalisé constitue-t-il un engagement contractuel équivalent à un projet de formation qui lie l'entreprise et son OPCA ? Distinct d'un contrat de travail, le parcours devrait cependant engager les parties notamment sur le plan pédagogique et financier.

Conclu entre l'employeur, le salarié et l'OPCA, le parcours deviendrait un élément contractuel qui permettrait à l'employeur de planifier, au salarié de savoir où il va et par quels moyens, à l'OPCA de prévoir et garantir financièrement le parcours dans son intégralité et non pas une action isolée.

### **La construction du parcours est-elle le premier temps de celui-ci ?**

La construction du parcours vers l'objectif de professionnalisation, constitue-t-elle un élément intrinsèque du parcours lui-même, comme le prévoient le contrat et la période de professionnalisation en termes de prestation (bilan de compétence, accompagnement, ...)?

### **Comment évaluer le parcours ?**

Qualification certifiée, ou objectif de professionnalisation conforme à une préconisation de la CPNAA, la réussite du parcours se confond-elle avec l'atteinte de l'objectif de professionnalisation ?

### **L'incident est-il envisageable sur le plan pédagogique et financier ?**

Le décalage entre le temps du parcours (sur le plan pédagogique) et la durée de la période (sur le plan juridique et contractuel) permettra-t-il les corrections de trajectoires ?

## La rupture du parcours constitue-t-elle un échec ?

*La rupture du contrat de travail marque-t-elle la fin parcours ? Le contrat aura permis à l'OPCA de « provisionner » financièrement le parcours. Dès lors, peut-on imaginer que ce financement continue, quelle que soit la situation du salarié, autre entreprise ou chômage... ? Ici prend place la transférabilité des droits du salarié. Le Réseau AGEFOS PME devra-il assurer la continuité du parcours lorsque le salarié changera d'employeur ? Des accords de réciprocité avec d'autres OPCA pourraient-ils être envisagés à ce titre ?*

En conclusion, l'accord collectif PME du 20 sept 2004 attribue une place particulière à l'échelon territorial en termes de priorité de financement, d'outils de mise en œuvre et de légitimité d'intervention.

Il énonce deux dispositions majeures :

- L'adaptation du cadre légal concernant le droit individuel à la formation, prévoyant notamment la possibilité pour l'entreprise de verser à l'OPCA une contribution complémentaire dédiée au DIF ;
- La mise en place d'une Mission d'observation prospective des métiers et des qualifications, déclinée dans chaque délégation régionale d'AGEFOS PME.

Ces deux dispositions, définies dans le champ interprofessionnel, autorisent la mise en place de parcours professionnels au plan territorial : la contribution complémentaire dédiée au DIF permettra à l'entreprise de mieux anticiper les attentes de ses salariés en termes de projet professionnel, et la Mission d'observation prospective favorisera l'identification de métiers émergents ou en tension au plan territorial.

Par ailleurs, AGEFOS PME a engagé au plan national l'élaboration de services destinés, les uns à l'entreprise, les autres aux institutions régionales. Pour déployer ces services, AGEFOS PME doit mobiliser par des partenariats « renforcés », tous ceux qui participent à la mise en place de parcours de professionnalisation et sont les garants, au plan local, du développement du capital humain. Cette mise en réseau des institutions et les engagements réciproques qu'elle génère conditionnent aujourd'hui la mise en œuvre optimale et pérenne des dispositions prévues par les partenaires sociaux dans le champ interprofessionnel de l'Accord Collectif PME du 20 sept. 2004.

## Fiche 24. – Éléments de bibliographie

---

### Les principales références sur le thème de la sécurisation des parcours :

- « L'insertion Professionnelle et Sociale des jeunes », B. SCHWARTZ, 1981
- « *Le travail et l'emploi en France, à l'horizon 2015* », Rapport BOISSONNAT - 1995 : Commissariat général du Plan. Disponible sur : [http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/publications/documents/travail\\_dans\\_vingt\\_ans.pdf](http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/publications/documents/travail_dans_vingt_ans.pdf)
- "*Au-delà de l'emploi*", A. SUPIOT, Paris, Flammarion, 1999
- "*Vers un nouveau modèle social*", B. GAZIER, Paris, Flammarion, 2005
- "*La décentralisation de la formation professionnelle : quels changements dans la conduite de l'action publique ?*" – Olivier MERIAUX, Paris, L'Harmattan coll. Logiques Politiques, 2003.
- « *Les parcours professionnels* », Michèle GROSJEAN et Philippe SARNIN, 2002, Éducation Permanente n°150,2002-1.
- «Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires», J.-F. GERME, S. MONTCHTRE, F. POTTIER, 2003, la Documentation française
- « *De la précarité à la mobilité: vers une sécurité sociale professionnelle* », Pierre Cahuc et Francis Kramarz, Rapport au Ministre de l'Économie et au Ministre de l'Emploi, 2004. Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/054000092/index.shtml>
- « *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France* », Michel Camdessus, La Documentation française, 2004. Disponible sur : <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/brp/notices/044000498.shtml>
- « *Mobilité et sécurité* », J.Y. KERBOURC'H, note d'orientation pour le groupe Mostra, Commissariat général du plan, novembre 2004.
- "*Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques et évaluation*", rapport DARES, février 2006
- « *Les chômeurs accèdent deux fois moins que les salariés à la formation continue, mais pour des durées quatre fois plus longues* », D. GELOT. et C. MINNI, décembre 2004, DARES, Premières synthèses.
- « *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* », Rapport du CERC, la documentation française, 2005. Disponible sur : <http://www.cerc.gouv.fr/rapports/rapport5cerc.pdf>
- « *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003* », M. Bobbio, DARES, Première Synthèse, mai 2005.
- « *Les intermittents du spectacle : sociologie d'une exception* », P.M. MENGER, EHESS, 2005
- « *Apprendre vraiment du Danemark ?* », par Jean Claude BARBIER, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 18 Juillet 2005 disponible sur : [http://www.cee-recherche.fr/fr/c\\_pub2.htm](http://www.cee-recherche.fr/fr/c_pub2.htm)
- « *La sécurisation des trajectoires professionnelles* », MEDA – MINAULT (DARES) – Octobre 2005. Disponible sur : <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE107.pdf>

- « *Groupements d'employeurs et portages salariaux: salariés à tout prix ?* », Marie Françoise MAURIOUX, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 19, Juillet 2005. Disponible sur : [http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c\\_emploi\\_19.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_19.pdf)
- « *Un bilan de l'accompagnement des chômeurs* », Bruno CREPON, Muriel DEJEMEPPE, Marc GURGAND, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 20, septembre 2005. Disponible sur : [http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c\\_emploi\\_20.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_20.pdf)
- « *Décentralisation et accompagnement des chômeurs* », Albane EXERTIER et Agnès GRAMAIN, Connaissance de l'emploi, publication du Centre d'études de l'emploi, n° 29, avril 2006. Disponible sur : [http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance\\_emploi/decentralisation\\_accompagnement\\_chomeurs\\_ce29.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/decentralisation_accompagnement_chomeurs_ce29.pdf)
- « *Les groupements d'employeurs: la sécurité dans la flexibilité ?* », Bénédicte ZIMMERMANN, Cria-EHESS, revue de sociologie du travail, 2006. Disponible sur : <http://www.sciencedirect.com>
- « *Le modèle social français* », Philippe TRONQUOY, Cahiers français, La Documentation française, 2006
- "TRACE en 2000", première synthèse DARES, septembre 2001.
- *Études et rapports sur les "employeurs de synthèse"* - Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi (INNEF) : <http://www.innef.org>
- *Études sur les groupements d'employeurs et les coopératives d'activités et d'emploi* - Agence de Valorisation des Initiatives Socio Économiques (AVISE) : <http://www.avise.org>
- *D'autre part, la consultation des partenaires sociaux est utile. De nombreuses contributions y figurent sur le thème de la sécurisation des parcours*

#### **Quelques études du groupe AMNYOS, téléchargeables sur le site [www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)**

- Étude de faisabilité d'un Contrat unique temporaire d'insertion pour le Conseil régional Rhône Alpes - AMNYOS- CIRCE - 2002
- Évaluation du programme de promotion sociale et professionnelle du Conseil régional Rhône Alpes - AMNYOS- CIRCE - 2003
- Évaluation de la mise en œuvre des accords de branche sur la formation professionnelle tout au long de la vie, résultant de l'accord national interprofessionnel de 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004 - CIRCE - 2005. Étude téléchargeable également sur le site du ministère du travail : [http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE\\_104.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf)
- Analyse comparée des dispositifs d'orientation professionnelle en région Nord Pas de Calais - AMNYOS - 2005
- Évaluation nationale du Fonds Social européen, notamment des Plans Locaux d'Insertion par l'Emploi - AMNYOS - 2005



# **Présentation synthétique des activités du groupe AMNYOS**

---



**Le Groupe AMNYOS Consultants réunit une équipe pluridisciplinaire de haut niveau regroupant une trentaine de consultants : économistes, sociologues, juristes, experts en gestion des ressources humaines, en organisation du travail, en ingénierie de la formation, en développement territorial, en évaluation des politiques publiques.**

Grâce à sa filiale CIRCÉ Consultants, le groupe AMNYOS propose une expertise dans le droit des politiques de formation et la négociation collective.

Nos modes d'intervention associent : études, analyses et diagnostics, évaluations, conduites de projets, assistance technique, ingénierie du développement et de l'innovation, accompagnement des acteurs. De cette façon, AMNYOS Consultants peut opérer un lien interactif entre :

- analyse des besoins, l'élaboration des stratégies, des politiques ou des projets,
- leur mise en œuvre effective, l'accompagnement des acteurs et l'évaluation des actions.

## Nos interventions

Audit  
Évaluation  
Études

Conduites de projets

Formation  
Séminaires

Mise à disposition  
d'une équipe  
pluridisciplinaire

# Notre métier : accompagner le changement

## Les entreprises

Nous impulsions et accompagnons les changements organisationnels dans les entreprises, ainsi que le développement des compétences et des qualifications, par la mise en œuvre de solutions globales alliant l'expertise du conseil et le savoir-faire en ingénierie de l'emploi et de la formation.

**Nos missions** concernent à la fois les grandes entreprises, les PME, les associations, les collectivités locales ou les administrations centrales et déconcentrées

## Les politiques publiques

En concertation avec les acteurs, nos interventions permettent d'évaluer ou d'accompagner les politiques et les programmes d'action, au plan européen, national, régional, départemental ou local.

**Nos méthodes** privilégient les démarches participatives et les appropriations partagées. Elles associent accompagnement opérationnel et réflexion stratégique. Nous enseignons ou développons la maîtrise des concepts de l'évaluation auprès de diverses institutions.

## Les acteurs économiques et sociaux


Nous accompagnons les politiques de développement économique des territoires dans le cadre d'une approche intégrée visant à prendre en compte l'ensemble des composantes de l'économie : secteur marchand, économie sociale, secteur public. Nous accompagnons les branches professionnelles et les syndicats de salariés à travers diverses missions notamment au niveau territorial.

**Nos missions** concernent à la fois collectivités territoriales, les acteurs du développement économique, les agences de développement, les partenaires sociaux.

## Les territoires

Nous proposons aux collectivités territoriales une offre de services diversifiés (juridiques, organisationnels, méthodologiques, de conduite de projets...) leur permettant de bâtir leur stratégie, de moderniser leurs organisations, de développer les compétences des élus et techniciens, d'évaluer l'efficacité de leurs actions et de mobiliser les énergies locales. .

**Nos approches** privilégient l'adaptation aux contextes locaux et l'accompagnement de proximité.



## Nos principaux champs d'intervention :

### **Emploi – Formation – Education – Insertion – Politiques de gestion des ressources humaines**

- Conception et évaluation des politiques (européennes, nationales, régionales, départementales, territoriales): formation tout au long de la vie, orientation, VAE, territorialisation des politiques, négociation collective, gestion paritaire...
- Accompagnement du Dialogue social, interprofessionnel, dans les branches, dans les entreprises et au niveau territorial. Gestion paritaire (OPCA, FONGECIF).
- Appui aux acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques : ANPE, Missions locales, PLIE, CLBE, Organismes de formation, d'orientation, OPCA, Comités d'entreprise...
- Outillage méthodologique et juridique, connaissance des questions liées à l'ingénierie de l'emploi et de la formation : diagnostics nationaux, régionaux ou locaux des besoins, études emploi formation, appui aux observatoires, formalisation de référentiels emplois/ formation, ingénierie de la formation...
- Management des ressources humaines et des organisations dans les entreprises (associations et milieu public) : organisation du travail, organisations apprenantes, gestion des ressources humaines, développement de la formation, dialogue social...

### **Sport – Culture - Loisirs - Associations - Economie sociale.**

- Professionnalisation des acteurs et des organisations.
- Développement de l'entreprenariat social.
- Développement de l'utilité sociale des activités.
- Appui à la structuration du secteur de l'économie sociale.

### **Politique de la ville - Discriminations**

- Diagnostic et évaluation

### **Développement local et accompagnement des territoires de projets**

- Accompagnement des territoires de projet (pays et agglomérations) : diagnostic, animation de démarches participatives, formalisation de chartes stratégiques, définition de plan d'actions, appui à la formalisation des contrats de territoire, évaluation de la mise en œuvre...
- Mise en œuvre de stratégies territoriales de développement d'emploi, de formation et d'activités: lien social/ économique sur les territoires.
- Conseil stratégique et opérationnel aux collectivités locales.
- Conduites de projets d'organisation et de pérennisation de partenariats locaux: groupements d'employeurs, pôles de compétitivité...
- Évaluation des politiques territoriales.
- Dialogue social territorial

### **Approche intégrée du développement économique et social régional et local**

- Aide à la définition des politiques économiques régionales - Élaboration des SRDE - Politiques d'aides aux entreprises - Définition et mise en place d'Agences de Développement Économique et d'Innovation, de Centres de services aux entreprises - Appui à la définition de démarches technopolitaines - Schémas de l'enseignement supérieur et de la recherche - Appui à la définition et à la conduite de projets de coopération scientifique et technique - Programmes régionaux de FOAD
- Définition de démarches de développement durable - Schémas globaux intégrant l'aménagement, l'environnement, l'économie, le social et la participation citoyenne - Démarches d'Agenda 21 - Définition et évaluation de démarches intégrées en milieu rural.

### **Europe et International**

- Assistance technique à la définition, au suivi et évaluation permanente des programmes européens 2007-2013 et des Contrats de Projets Etat-Région - Aide à la définition et au montage de projets s'inscrivant dans les programmes européens sur fond structurels
- Évaluation ex ante, intermédiaires et ex post des programmes européens et de projets et programmes internationaux
- Définition et montage d'opérations de coopération internationale - Recherche de partenaires - Aide à l'anticipation de projets s'inscrivant dans les projets européens de coopération décentralisée ou dans les projets européens concernant l'éducation et la formation, l'emploi et l'insertion, l'égalité des chances, la culture, le développement des PME, l'économie sociale et solidaire, la transmission des savoirs faire et des technologies
- Réalisation d'études comparatives internationales avec mobilisation d'un réseau d'experts nationaux .

## Nos principes d'action

- **PLACER** l'innovation méthodologique et la recherche-action au cœur des démarches d'étude et d'évaluation. Concilier recherche conseil et action.
- **FACILITER** les médiations, l'animation et l'instrumentation des acteurs.
- **PRIVILÉGIER** les démarches participatives et partenariales aux divers stades d'élaboration des projets et d'évaluation des actions.
- **CONTRIBUER** au développement du dialogue social dans l'entreprise et dans les territoires.
- **CONJUGUER** approches stratégiques et approches opérationnelles.
- **TRANSFÉRER** à nos clients les méthodes et outils leur permettant de s'approprier nos préconisations.
- **MOBILISER** pour nos clients et partenaires une expertise pluridisciplinaire de haut niveau.

## Les implantations du groupe AMNYOS

Président du groupe : Jean Raphaël BARTOLI - jr.bartoli@amnyos.com

Directeur financier : Eric TROUSSEL – eric.troussel@amnyos.com

### AMNYOS Consultants

#### Paris

Directeur : Jean Raphaël BARTOLI  
11 avenue Philippe Auguste 75011 Paris  
Tél. : 01 43 13 26 66

#### Lyon

Directeur : Thomas CAPELIER  
70, rue Bossuet 69006 Lyon  
Tél. : 04 72 72 01 30

#### Aix en Provence

Directeur : François de LAVERGNE  
Antelios – bâtiment F – 75 rue Marcellin  
Berthelot – 13858 Aix en Provence cedex 3  
Tél. : 06 12 35 08 87

### CIRCE Consultants

#### Paris La Défense

Directeur : Jean Marie LUTTRINGER  
74 – 80 rue Roque Fillol 92800 Puteaux  
Tél. : 01 41 45 08 80

Circé Consultants est une filiale du groupe AMNYOS qui développe une activité de conseil, d'expertise et d'accompagnement plus spécifiquement axée dans les domaines du droit du travail, droit de la formation, droit de l'insertion professionnelle et des diverses formes du dialogue social appliquée à la formation professionnelle (négociation paritaire, gestion paritaire,...)

### AMNYOS Europe et International

#### Paris

Directeur : François de LAVERGNE  
11 avenue Philippe Auguste 75011 Paris  
Tél. : 01 43 13 26 66

AMNYOS Europe est une structure créée en 2004 qui développe une activité de conseil, d'expertise et d'accompagnement et de montage de projets sur les programmes et appels à projets européens et internationaux. Son réseau européen (Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie, Pologne, Roumanie, Grèce...) lui permet de gérer des partenariats pour le compte de ses clients. AMNYOS Europe est membre du réseau de consultants EUROFOCUS et à ce titre dispose d'une mission permanente à Bruxelles ainsi que d'un bureau.

Site internet : [www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)

E-mail : [info@amnyos.com](mailto:info@amnyos.com)