

Le 30 août 2009.

Le développement de la formation continue pour les salariés en insertion

L'expérience des Entreprises d'Insertion, et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion
en Rhône-Alpes

Sous la direction de Monsieur Jérôme BLANC

Tutrice de stage : Catherine RAFFIN chargée de Mission UREI -IRIAE

Auteur : Eric BEASSE

Remerciements

Je tiens à remercier plusieurs personnes pour leur contribution à la rédaction de ce mémoire :

Les dirigeants des Entreprises d'Insertion et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion de la Région Rhône-Alpes.

Les délégués régionaux des différents Organismes Paritaires Collecteurs Agréés

Les responsables des centres de formation

L'équipe de l'UREI, de l'IRIAE,

et particulièrement Laurent CONSIGNY Secrétaire Général de l' UREI

Mr. Jérôme BLANC, pour son accompagnement et ses conseils.

Mme Catherine RAFFIN, pour son soutien et sa coopération

Table des matières

Remerciements	2
Introduction.....	5
Première partie : La formation professionnelle continue : état des lieux et réformes	9
I) Situation de la formation professionnelle continue en France et son impact sur l'insertion professionnelle.	9
A) Un système complexe et discriminant	9
B) Un système de la formation onéreux et des dépenses budgétaires mal appropriées....	13
C) Un système qui n'est pas efficient	14
II) Le cadre législatif de la formation professionnelle.....	15
A) Les réformes de la formation professionnelle continue : Des Accords de Grenelle à l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009	15
B) Les dispositifs de la formation professionnelle : avantages et limites pour les salariés en insertion	17
C) La réforme de la formation professionnelle de 2009 : quelles propositions pour les salariés les moins qualifiés ?.....	26
Deuxième partie : Positionnements des différents acteurs de l'insertion par l'activité économique vis-à-vis de la formation professionnelle : des enjeux pour l'emploi durable... 28	
I) Les acteurs en présence et leur positionnement sur la formation professionnelle	28
A) L'insertion par l'activité économique en Rhône Alpes	28
B) Les acteurs de la formation professionnelle et leur relation avec les EI et les ETTI... 32	
II) Le parcours d'insertion et la formation professionnelle : une relation incontestable mais une réalité fragile.....	37
A) Typologie du public des entreprises d'insertion et des entreprises de travail temporaire d'insertion	37
B) La relation des salariés et des dirigeants à la formation professionnelle : freins, motivations et besoins.....	40
C) L'impact de la formation professionnelle sur le parcours d'insertion	43

Troisième partie : Développer l'ingénierie de formation au service des Entreprises d'Insertion et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion	45
I) Vers une démarche stratégique de la formation.....	45
A) La formation professionnelle : un outil de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	46
B) Les enjeux d'une politique de formation	48
C) Les enjeux d'une ingénierie de formation	49
II) Les étapes d'une ingénierie de formation adaptée aux Entreprises d'Insertion et aux Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion	50
A) L'Analyse des besoins de l'entreprise et des salariés en insertion	50
B) Concevoir les projets de formation	51
C) Créer et mettre en œuvre les actions de formation	54
D) Evaluer des actions et le plan de formation	57
III) Vers une ingénierie de financement de la formation	58
A) Les dépenses liées à la formation professionnelle	59
B) Les contributions obligatoires et le financement de la formation par les OPCA : une charge pour les Entreprises d'Insertion, un effet d'aubaine pour les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion ?.....	60
C) Le financement par les partenaires institutionnels : l'exemple du conseil régional de Rhône-Alpes	64
 Conclusion.....	66
Bibliographie	68
Table des principaux Sigles	71
ANNEXE.....	72

Introduction

« *Professionnaliser les hommes au lieu de sophisticationner structures et procédures est la réponse à la complexité croissante que doivent affronter nos entreprises* »¹ affirmait Michel CROZIER.

Au moment où le projet de loi « relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie » était discuté devant l'Assemblée Nationale en juillet 2009, une mise en garde s'est exprimée dans le débat parlementaire : ne pas complexifier davantage le système de la formation continue. En effet, ce système a généré un tel réseau d'acteurs hétérogènes - et un tel empilement de mesures et de dispositifs - qu'il apparaît souvent illisible aux entreprises et aux salariés. De plus, de nombreux salariés, et particulièrement ceux qui sont les plus fragilisés vis-à-vis de l'emploi, ne disposent toujours pas des moyens nécessaires pour le développement de leurs compétences et la sécurisation de leur parcours professionnel. Et pourtant, dans un contexte où le travail subit des évolutions profondes, et marqué par une augmentation des mobilités professionnelles et géographiques, il est manifeste que l'Europe souhaite fonder sa croissance sur le développement des connaissances. En 1996, notamment, l'Union Européenne publiait un Livre blanc, sous le titre « Enseigner et apprendre - vers la société cognitive »². Ce document, qui a provoqué différentes controverses, peut faire l'objet de deux niveaux de lectures. Une première interprétation - plus économique - privilégie la notion d'employabilité. Le salarié doit pouvoir garantir par la formation sa capacité à accéder à un emploi ou à le conserver. Il est responsabilisé pour maintenir son niveau de compétence pour faire face à la concurrence qui sévit dans le marché de l'emploi. Une seconde approche - plus politique - appréhende la formation tout au long de la vie comme un moyen pour favoriser la démocratie participative au sein de l'Europe. La société civile, par l'intermédiaire des associations notamment, impulse une dynamique démocratique et contribue au développement personnel des citoyens. Chacun doit pouvoir accéder selon ses besoins à des formations, à des niveaux de connaissance ou encore à la culture. Ces deux approches ne s'opposent pas. Cependant, elles ne correspondent ni l'une, ni l'autre, au système de la formation continue en France. Par ailleurs, le savoir est devenu une plus-value essentielle dans l'économie mondiale. Pour aider les entreprises à rester concurrentielles l'Europe a défini une stratégie lors du Sommet de Lisbonne, en mars 2000. Celle-ci vise à faire de l'Union Européenne, d'ici 2010, « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi ainsi que d'une plus grande cohésion sociale, dans le respect de l'environnement* ». ³ Pour étayer cette orientation, la Commission Européenne soutient la mise en œuvre de programmes

¹ CROZIER Michel, 1994, *l'entreprise à l'écoute*, Paris, Seuil, 217 p.

² Union Européenne, 1996, « Enseigner et Apprendre – vers la société cognitive », Livre blanc, 71 p.

³ Union Europ., 2004, « Relever le défi : La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi », Rapport, nov., p. 4

d'éducation et de formation tout au long de la vie. Ce concept européen de formation tout au long de la vie promeut le droit à chaque individu de bénéficier d'un apprentissage pendant les phases de la vie (enfance, jeunesse, vie active, vieillesse), pour des finalités professionnelles, culturelles, ou relatives à des savoirs fondamentaux. Mais selon les pays de l'Union Européenne, la formation est appréhendée de manière différente. Le système de la formation en France est particulièrement cloisonné entre la formation professionnelle continue qui s'adresse à des jeunes ou des adultes engagés dans la vie active, et la formation initiale, scolaire ou universitaire. Le cadre juridique français de la formation professionnelle a été initié par la loi du 16 juillet 1971. Cette loi instaure le concept de formation permanente, qui a pour objet l'adaptation des salariés aux transformations des conditions de travail. Elle impulse une dynamique de promotion sociale pour les individus. Par ailleurs, la mondialisation des marchés, les mutations techniques et géographiques du travail sont des facteurs qui ont contribué à un chômage à la fois massif et structurel à partir des années 70. Pendant les décennies qui suivent, la formation est considérée comme un instrument devant répondre à la crise de l'emploi. De nombreux dispositifs ont ainsi été créés pour faciliter l'accès ou le retour au travail. Pourtant, malgré les périodes d'expansion économique comme en 2000-2002, les publics les plus fragilisés au niveau social et professionnel sont toujours exclus des vagues de recrutement. Ils ne profitent pas des formations qualifiantes ouvrant sur des emplois pérennes. Aujourd'hui, le système de la formation professionnelle est continuellement accusé d'être « *inégalitaire dans son accès, cloisonné et peu transparent dans la collecte de ses fonds, complexe dans son offre de formation et impossible à évaluer* »⁴. En 2004, la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, vise une refonte importante du système de la formation professionnelle. Les objectifs de cette loi sont essentiellement liés à l'accès ou au maintien du salarié dans l'emploi. La formation professionnelle devrait ainsi accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle. Cette loi accorde des droits nouveaux, notamment le Droit Individuel à la Formation (DIF). Le texte de loi entend responsabiliser le salarié vis-à-vis de la formation pendant sa carrière professionnelle. Il donne par ailleurs la possibilité de réaliser une formation en dehors du temps de travail, cet élément marque une rupture majeure avec les principes de la loi de 1971. Le projet de loi, voté le 21 juillet 2009 par les députés, réaffirme l'existence du DIF. La portabilité des droits acquis devrait être possible, sous certaines conditions, notamment suite à un licenciement. De même une partie des fonds de la formation professionnelle financera les formations des salariés les moins qualifiés et des demandeurs d'emploi. Par ces récentes réformes,

⁴ GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n ° 1298 - Assemblée Nationale, décembre, p.9

la France se prépare-t-elle sérieusement à entrer dans une économie des savoirs et de la connaissance ?

Le contexte actuel de crise économique, la complexité du travail, ou encore la mobilité professionnelle exigée par les entreprises, pénalisent fortement les salariés les plus fragilisés. Cette situation rend nécessaire des dispositifs d'accompagnement pour ces salariés en difficulté. L'insertion par l'activité économique, qui s'est développée à partir des années 70, permet cet accompagnement des personnes en difficultés sociales et professionnelles. Parmi les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), les Entreprises d'Insertion (EI) de production sont inscrites dans le champ concurrentiel d'un secteur professionnel, alors que les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) sont investies exclusivement sur l'activité du travail temporaire. Ces deux types de structures assument toutes les responsabilités entrepreneuriales relatives à la législation du travail, et au jeu de la concurrence. Leur mission principale consiste à recruter des personnes exclues de l'emploi, pour une mise en situation de travail dans un cadre salarial de droit commun. Elles proposent un parcours d'insertion limité à 24 mois pour un accès vers l'emploi pérenne. L'accompagnement professionnel et social des salariés des EI et des ETTI, constitue déjà en lui même, une formation dispensée sur le poste de travail. Les salariés en insertion acquièrent progressivement les codes et les usages de l'entreprise comme la ponctualité, le respect des consignes, ou encore les relations hiérarchiques. Dans un courrier du 2 mars 2009, adressé à l'ensemble des Unions Régionales des Entreprises d'Insertion (UREI), le président du Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI), invitait à inscrire les enjeux de la formation professionnelle « au cœur du projet des entreprises d'insertion ». De son côté, le conseil d'administration de l'UREI Rhône-Alpes a manifesté la volonté de développer la formation professionnelle des salariés en insertion. Créée en 1983, sous le statut associatif, l'UREI se définit comme une structure représentant les EI de la région Rhône-Alpes. Elle a pour but de promouvoir leur développement et regroupe 46 Entreprises d'Insertion adhérentes et 9 Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion⁵. De même, l'Inter Réseaux d'Insertion par l'Activité Economique (IRIAE) a pris en charge un dispositif financé par le Conseil Régional Rhône-Alpes pour soutenir les actions de formation des salariés en insertion des ETTI. L'IRIAE est une association de loi 1901, créée en avril 2008. Elle est composée de trois têtes de réseaux, la fédération des Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi COORACE, du Comité Rhône-Alpes des Régies de Quartiers (CRARQ) et de l'UREI. L'IRIAE est une plate forme de moyens pour les réseaux adhérents. Ses actions sont notamment l'aide aux réponses des SIAE aux appels d'offre dans le cadre des marchés publics, les démarches « qualité » pour l'obtention des labels et certifications,

⁵ UREI Rhône-Alpes, 2009, « Observatoire des entreprises adhérentes - année 2008 » rapport annuel

ainsi que l'ingénierie de formation pour les ETTI.

Mon stage dans le cadre du Master - Economie Sociale et Solidaire - s'est réalisé au sein de ces deux structures : l'UREI et l'IRIAE. Cette formation a été effectuée sur une période de professionnalisation à partir du 2 mars 2009, et a abouti à une création de poste comme chargé de mission formation pour le réseau UREI et l'Inter réseaux IRIAE. La mission principale qui m'a été confiée lors de mon stage consistait à élaborer une ingénierie pour le développement de la formation professionnelle au sein des EI et des ETTI, ainsi que la gestion des budgets des dispositifs accordés par le Conseil Régional Rhône-Alpes dans le cadre de la formation des salariés en insertion. Le thème de ce mémoire de stage portera donc sur le développement de la formation professionnelle des salariés pendant leur parcours d'insertion. La formation continue doit permettre la progression professionnelle et le renforcement des capacités des salariés. Elle garantit les possibilités de réaliser un projet professionnel aboutissant à l'emploi pérenne. Par ailleurs, la formation continue doit assurer aux EI et aux ETTI les moyens de renforcer et de développer les aptitudes professionnelles des salariés, notamment en adaptant leurs compétences aux évolutions techniques et au marché de l'emploi. Ces idées forces relatives au rôle de la formation professionnelle nous amènent à tenter de comprendre, **dans quelle mesure le développement de la formation professionnelle continue au sein des EI et des ETTI peut il être un outil de gestion des ressources humaines qui favorise leur projet d'insertion sociale et professionnelle ?**

Afin de répondre à cette question, l'étude s'organisera en trois parties. Tout d'abord, nous examinerons le contexte de la formation professionnelle continue en France. Les différentes réformes de la formation professionnelle continue ont abouti à un système bien particulier, qui ne profite pas pleinement aux salariés les moins qualifiés. Nous étudierons plusieurs dispositifs de la formation professionnelle, les avantages qu'ils octroient aux salariés en insertion mais également leurs limites et dysfonctionnements. La seconde partie s'appliquera à définir le rôle des différents acteurs impliqués et leur positionnement vis-à-vis de la formation professionnelle continue. Nous chercherons à identifier les motivations des salariés en insertion mais également celles de leurs employeurs, et aborderons l'impact de la formation professionnelle continue sur le parcours d'insertion, notamment en termes de sortie vers l'emploi. La troisième partie sera consacrée au développement de l'ingénierie de formation réalisé dans le cadre de ma mission, afin d'accroître et d'améliorer la formation professionnelle pour les salariés en insertion. Le premier axe concernera la politique de formation des EI et des ETTI en lien avec leur stratégie d'entreprise et leur gestion des ressources humaines. Le second abordera l'élaboration d'une démarche d'ingénierie de la formation et de financement, adaptée aux structures et accompagnée par les réseaux.

Première partie : La formation professionnelle continue : état des lieux et réformes

Le niveau de formation des salariés est un solide atout pour la croissance d'un pays et l'élévation de son niveau de vie. Les activités dotées d'une valeur ajoutée importante représentent un facteur incontournable pour la croissance et l'emploi en France. Dans un contexte de mondialisation et de développement des économies émergentes, la main d'œuvre non qualifiée, et de surcroît peu coûteuse, est abondante. La France est particulièrement marquée par un taux de chômage structurel élevé qui est notamment dû à un nombre considérable de personnes sans diplôme et sans qualification professionnelle comparé à ses voisins européens. En France, le taux de chômage des salariés sans diplôme est de 17.9 % contre 8,8 %⁶ pour l'ensemble de la population active. Le taux de chômage est de 37 % pour les jeunes non qualifiés sortis depuis 1 à 4 ans de formation initiale. Il semble que les faibles performances de la formation continue ne proviennent pas d'un manque de moyens, mais des faiblesses de leur mise en œuvre. Face à ces difficultés, les réformes de la formation continue doivent devenir une priorité.

I) Situation de la formation professionnelle continue en France et son impact sur l'insertion professionnelle.

A) *Un système complexe et discriminant*

1) La complexité du système de la formation continue

Le système de la formation professionnelle continue semble neutralisé par les intérêts contradictoires de ses nombreux acteurs. Les attitudes corporatistes minent son fonctionnement. Deux grandes catégories de statuts interviennent dans ce domaine. D'une part, celui des financeurs tels l'Etat, les collectivités territoriales ou encore les entreprises qui poursuivent leurs propres intérêts. D'autre part, le statut des bénéficiaires qu'ils soient demandeurs d'emploi, salariés, jeunes en insertion ou personnes handicapées, dépendant de financements et de modalités très diverses. Les salariés des Entreprises d'insertion (EI) et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) bénéficient du droit commun, ils profitent à ce titre du plan de formation de l'entreprise et de certains dispositifs de la professionnalisation. Ils sont par ailleurs considérés comme demandeurs d'emploi par Pôle Emploi, inscrits à ce titre dans la catégorie 5 : « des personnes pourvues d'un emploi, à la recherche d'un autre emploi ». Les salariés en insertion devraient donc bénéficier des offres de formation des demandeurs d'emploi. Mais cette règle est appliquée de façon très variable selon les agences Pôle Emploi. A titre d'illustration concrète, on pourra faire remarquer qu'à Lyon, les salariés d'une EI « Ménage Service » ont accès en amont de leur parcours

⁶ Institut National des Statistiques et des Etudes Economique (INSEE), 2007, « Taux de chômage selon le diplôme, le sexe et la durée depuis la sortie de formation initiale », enquête emploi

d'insertion à une formation financée par le Pôle Emploi de La Part-Dieu (Lyon 3^{ème} arrondissement) dans le cadre des Actions de Formation Préalables au Recrutement (AFPR) alors que ce même dispositif est refusé aux EI qui dépendent du Pôle Emploi de Vaise (Lyon 9^{ème} arrondissement) !

2) L'inégalité des chances devant la formation professionnelle

En 2006, 11,2 milliards d'euros⁷ ont été investis par les entreprises pour les dépenses en formation. Les entreprises sont donc les premiers acteurs à investir dans la formation professionnelle. Cependant, ces dépenses sont affectées de manière prioritaire aux salariés les plus qualifiés, tels que les cadres ou les professions intermédiaires. Une enquête menée par l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE)⁸ confirmait, en 2000, que la formation professionnelle profitait à 46 % des cadres, contre 20 % des ouvriers qualifiés et seulement 12 % des employés non qualifiés. De même, les salariés sous contrat à durée indéterminée (CDI) sont privilégiés par rapport aux contrats à durée déterminée (CDD). La formation professionnelle représente une dépense importante pour les entreprises, il n'est donc pas surprenant que la plupart des employeurs en attendent un « retour sur investissement ». Par conséquent, ils sélectionnent leurs salariés et les actions de formation en fonction de la rentabilité attendue. Ce n'est à l'évidence pas le choix opéré par les dirigeants des EI et des ETTI. Au cours du premier semestre 2009, l'UREI Rhône-Alpes a recensé les besoins de formation des Entreprises d'Insertion (cf : résultats de l'enquête en annexe). Ce recensement a révélé une forte demande d'actions de formation en direction du public en insertion. Ainsi, sur 34 EI ayant répondu à l'enquête, 850 projets d'actions de formation individuelles ou collectives concernaient 725 salariés en insertion, contre 190 projets d'actions de formation pour 345 salariés permanents. Cette volonté des EI de former en priorité les salariés les moins qualifiés est donc à contre courant des pratiques des entreprises françaises. Cependant, cette motivation des EI est freinée par les difficultés de mobiliser les dispositifs de financement et l'ingénierie de formation nécessaire, comme il sera développé en troisième partie.

Pour Jacques DELORS et Michel DOLLE⁹, l'Etat devrait procéder à un rééquilibrage des dépenses de la formation professionnelle au bénéfice des salariés les moins qualifiés, par des obligations légales de répartition de ces dépenses. En effet, la liberté de gestion des entreprises de leurs plans de formation trouve ses limites dans l'égalité d'accès à la formation professionnelle.

⁷ASSEMBLEE NATIONALE, Projet de loi 1127, du 13 septembre 2008, Projet de loi de finances pour 2009, annexe formation professionnelle, p.139

⁸GOUX Dominique, ZAMORA Philippe, 2001, « la formation en entreprise continue de se développer », INSEE première n°759, février

⁹ DELORS Jacques, DOLE Michel, 2009, *Investir dans le social*, Paris : Odile Jacob, p. 170

John RAWLS, philosophe Américain, préconise une égalité des chances qui soit effective et pas simplement inscrite dans le droit des pays démocratiques. Il précise « *Pour traiter toutes les personnes de manière égale, pour offrir une véritable égalité des chances, la société doit consacrer plus d'attention aux plus démunis quant à leurs dons naturels et aux plus défavorisés socialement par la naissance* »¹⁰. En corrigeant les inégalités d'accès à la formation professionnelle, l'Etat contribue à l'égalité des chances. Une autre approche est défendue par Amartya SEN, économiste et philosophe indien, reconnu pour ses contributions à l'économie du développement. Ses travaux ont aidé à développer des théories philosophiques de la justice, et à analyser les inégalités entre les hommes et les femmes. Le concept « de capability » terme anglais, que le philosophe développe, peut être traduit en français par le néologisme « capacité » ou encore par les « capacités ». Un second concept est celui de « functioning » qui peut se traduire par « fonctionnement ».¹¹ Les fonctionnements se comprennent comme les « réalisations », les « résultats » ou les « accomplissements », c'est à dire ce qu'un individu peut accomplir en fonction des biens qu'il détient. Ainsi, une personne sera en mesure de réaliser un certain nombre d'actions comme par exemple lire et écrire, se nourrir, se déplacer ou encore se loger. Les « capacités » se comprennent comme la « liberté réelle » d'un individu, sa capacité de choix, sa liberté à disposer de ses biens. Eric MONNET, parle des « différentes combinaisons possibles » des « functioning » pour un individu. Il écrit « *Une capacité est donc un vecteur de mode de fonctionnement exprimant la liberté, pour un individu, de choisir entre différentes conditions de vie.* »¹² De la sorte, les demandeurs d'emploi par exemple, n'ont pas tous les mêmes « capacités » à transformer un droit, comme celui de se former, en une réalisation. Le projet social d'une Entreprise d'Insertion rejoint les concepts de « capacité » et de « mode de fonctionnement », dans la mesure où il renforce les capacités de choix, notamment professionnels, et contribue à l'autonomie des personnes. Pour Jacques DELORS et Michel DOLLE¹³, l'une des missions de l'Etat est d'accroître les aptitudes individuelles et collectives, et les capacités de choix des individus, afin de leur permettre l'accès à des emplois de qualité. Il ne s'agit pas simplement de réduire ou de corriger les inégalités constatées mais de démanteler en profondeur les causes mêmes de ces inégalités. « *L'Etat d'investissement social* », selon l'expression des auteurs, doit ainsi favoriser la sécurisation des parcours professionnels, notamment par le droit du travail, la formation continue et l'action du service public de l'emploi.

¹⁰ RAWLS John, 1971, *Théorie de la justice*, Paris : Seuil, 666 p

¹¹ FARVAQUE Nicolas et ROBEYNS Ingrid, 2005, « L'approche alternative d'Amartya Sen : Réponse à Emmanuelle Bénéicourt », *l'économie politique*, disponible sur <http://www.ingridrobeyns.nl> (consulté le 26 août 2009)

¹² MONNET Eric, 2008, « La théorie des capacités d'Amartya Sen face au problème du relativisme », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n°12, avril, disponible sur <http://traces.revues.org>, (consulté 10 août 2009)

¹³ DELORS Jacques, DOLE Michel, 2009, *Investir dans le social*, Paris : Odile Jacob, p. 9

3) Des salariés davantage fragilisés par le chômage et exclus de la formation professionnelle : les jeunes sans diplôme et les seniors

Actuellement, un jeune sur six¹⁴, sort du système éducatif sans diplôme, soit 120 000 jeunes chaque année. En 2005, avec un taux de 17 % de jeunes sans diplôme parmi les 25-29 ans, la France se situait à la treizième place des pays de l'Union Européenne. Mais depuis une dizaine d'années, la situation ne progresse plus. Michel DOLLE, rapporteur général du CERC, précise qu'il existe un lien entre l'échec scolaire et la pauvreté du milieu familial. Cet échec s'observe dès le cours préparatoire et les difficultés s'accroissent tout au long de la scolarité. Les individus les moins qualifiés sont de fait, issus très souvent des milieux les moins favorisés. ¹⁵Le risque pour ces jeunes est de ne pas avoir le niveau de connaissances et de compétences nécessaire pour leur avenir professionnel. De plus, il est particulièrement difficile en France de reprendre des études et d'obtenir, pendant sa vie professionnelle, un niveau de qualification supérieur. Ne pas obtenir de diplôme c'est se démarquer de la norme sociale. En effet, le prolongement des études secondaires dans le cadre professionnel est devenu un critère le plus souvent exigé par les employeurs dans leur recrutement. Pourtant, les jeunes sans diplôme sont trois fois moins envoyés en formation par l'entreprise que la moyenne des jeunes recrutés. Certains chefs d'entreprises considèrent que la « *formation des jeunes sortis sans qualification du système scolaire ne relève pas de leur responsabilité mais de celle de l'Etat, dans la mesure où celui-ci a failli à sa mission d'éducation nationale*¹⁶ », un tel positionnement peut difficilement aboutir à des solutions négociées entre l'Etat et les entreprises. La France est l'un des pays européens où la formation continue auprès des jeunes sans diplôme est le moins développée, selon un rapport du Conseil Emploi Revenu et Cohésion Sociale¹⁷. Cela représente un véritable gaspillage de potentiels pour les entreprises françaises, et encore plus particulièrement pour ces jeunes.

Retrouver un travail pour les seniors, c'est à dire des personnes de plus de 55 ans au sens de l'Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economique (INSEE), est particulièrement difficile. Ce risque est accentué dans la période de crise actuelle. Les plans sociaux mettent des salariés en difficulté de reconversion, lorsque ceux-ci sont licenciés après avoir occupé pendant une trentaine d'année les mêmes postes. Un chargé de placement dans une ETTI, à l'occasion

¹⁴ Conseil Emploi Revenu et Cohésion Sociale (CERC), 2008 « l'insertion des jeunes sans diplômes », rapport n°9, La documentation française, p. 5

¹⁵ GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n ° 1298 -Assemblée Nationale, décembre, p.9

¹⁶ GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n ° 1298 - Assemblée Nationale, décembre, p.10

¹⁷Conseil Emploi Revenu et Cohésion Sociale (CERC), 2008, « l'insertion des jeunes sans diplômes », rapport n°9, La documentation française, p. 38

d'une réunion sur la formation professionnelle évoquait cette situation : « *Un salarié en insertion souhaite se reconvertir dans le bâtiment suite à un licenciement et après avoir travaillé vingt-sept ans dans l'industrie du textile. Cela me semble très risqué, j'ai peur qu'en cas d'échec il ne puisse rebondir. Il s'agit dans un premier temps de lui donner les informations concernant le secteur du BTP. Nous avons un module sur la sécurité au travail approprié au secteur du bâtiment au sein de l'agence. Cela peut lui permettre de prendre conscience de la pénibilité du métier. La reconversion des seniors est un véritable problème* ». Le taux d'emploi des 55-64 ans est de 38 % en France,¹⁸ ce qui est indéniablement bas. De plus, les dépenses de la formation professionnelle des entreprises diminuent sensiblement pour les salariés âgés de plus de 40-45 ans, ce qui pénalise les seniors pour se maintenir en emploi ou pour retrouver un travail. L'accès à la formation continue est de 36 % pour les salariés de 30-49 ans, puis de 31 % pour les 50-54 ans, et pour les salariés de plus de 55 ans, le taux est inférieur à 20 %.¹⁹

B) Un système de la formation onéreux et des dépenses budgétaires mal appropriées

La Cour des Comptes considère que les dépenses de la formation professionnelle en France sont supérieures à la moyenne des pays de l'Union Européenne. Sur les 34,3 milliards d'euros consacrés à la formation professionnelle continue, 11,2 milliards ont été dépensés par les entreprises.²⁰ L'observatoire des entreprises d'insertion note que les EI et les ETTI versent 5 millions d'euros au titre de la formation professionnelle²¹. L'Etat et les régions assurent, avec 5 milliards d'euros, le financement de la formation en priorité des jeunes en insertion et des demandeurs d'emploi. La formation des demandeurs d'emploi indemnisés est assurée par l'Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) avec un peu plus d'un milliard d'euros. En privilégiant principalement le financement de la formation des chômeurs indemnisés, l'UNEDIC participe seulement à environ 33 % des dépenses effectuées pour la formation des demandeurs d'emploi.

Suivant la typologie des publics, les dépenses de la formation professionnelle se répartissent ainsi : 17 milliards d'euros sont investis pour les salariés, 3,4 milliards d'euros sont consacrés aux demandeurs d'emploi, 2,3 milliards d'euros sont affectés aux jeunes en insertion professionnelle. Un tiers des dépenses de la formation professionnelle est consacré au paiement des salaires des stagiaires, les deux tiers restants financent principalement les dépenses de

¹⁸ INSEE, enquête annuelle de recensement, chiffres de 2006 disponible sur www.insee.fr (consulté le 26 août 2009)

¹⁹ JEANNEAU Laurent, 2008, « l'emploi des seniors, une cause perdue ? », Alternatives Economiques, n°268, Avril

²⁰ COUR DES COMPTES, 2008, « La formation professionnelle tout au long de la vie » – Rapport public thématique octobre.

²¹ CNEI, 2008 « Du bon usage de la formation professionnelle – guide pour le EI », décembre, p. 4

fonctionnement, c'est à dire les coûts pédagogiques, ou encore les coûts administratifs. En outre, un rapport du Conseil d'Etat en 2006,²² indiquait que l'argent de la formation professionnelle finançait de surcroît, les rémunérations de nombreux permanents des syndicats de salariés et d'employeurs par le biais du paritarisme établi au système de la formation professionnelle. Par ailleurs, dans leur ouvrage, Jacques DELORS et Michel DOLLE critiquent la politique d'allègement de cotisations des bas salaires²³. Cette politique devait cibler le chômage des personnes les moins qualifiées. Or, trop peu d'emplois sont créés pour les jeunes qualifiés. Par conséquent, certains employeurs soutenus par ces allègements de charges, comme « l'exonération FILLON », recrutent des jeunes surqualifiés sur certains postes. Pour les auteurs, ces dépenses budgétaires importantes, favorisant le développement d'emplois à faibles revenus, devraient être consacrées principalement à l'effort de qualification des salariés les moins formés. Elles devraient, de surcroît, soutenir l'emploi d'une main d'œuvre que l'on formerait davantage, à l'instar de la stratégie suivie par les pays scandinaves. On peut admettre qu'une telle orientation des dépenses budgétaires renforcerait le travail d'insertion et de qualification auprès des salariés en insertion, en accordant notamment aux structures d'insertion davantage de budget pour accomplir leur mission.

C) *Un système qui n'est pas efficient*

La formation est l'une des garanties pour l'individu d'occuper un emploi stable et de s'assurer une rémunération convenable. Or, en France, contrairement à d'autres pays européens, une fois la scolarité terminée, le niveau de formation évolue très peu. Si les dépenses consacrées à la formation professionnelle sont importantes, un certain doute peut être ressenti quant à son efficience. La Cour des Comptes a engagé plusieurs audits et a rédigé un rapport en 2008 sur la formation professionnelle. Pour son président Philippe SEGUIN: « *la formation professionnelle réussit cette gageure de ne répondre ni aux besoins de ses bénéficiaires ni à ceux des entreprises.* »²⁴ Malgré ce constat, les résultats de la formation continue en France font l'objet de très peu d'évaluation. L'une des missions du Conseil National de la Formation Professionnelle tout au Long de la Vie (CNFPTLV) créé en 2004, concerne l'évaluation des politiques régionales en matière de formation et sur leurs résultats. Mais cette évaluation reste sommaire, faute d'un manque d'indicateurs et de remontée des données.

Le système de la formation professionnelle présente des limites. Ainsi, le recensement des besoins de formation des Entreprises d'Insertion réalisé par l'UREI permet de relever qu'un

²² HADAS-LEBEL Raphaël, 2006, « Pour un dialogue social efficace et légitime : Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », Rapport au premier ministre, Conseil d'Etat.

²³ DELORS Jacques, DOLLE Michel, 2009, *investir dans le social*, Paris : Odile Jacob, p. 59

²⁴ SEGUIN Philippe, 2008, « présentation à la presse du rapport sur la formation professionnelle », communiqué de la Cour des Comptes, octobre

nombre important d'actions de formation souhaitées, ne trouvent pas les financements adéquats. Les salariés en insertion, comme la majeure partie des salariés peu qualifiés ont trop rarement accès à la formation professionnelle. Les différentes réformes entreprises par l'Etat sur la formation continue, n'ont visiblement pas apporté les réponses appropriées aux besoins des salariés les moins qualifiés.

II) Le cadre législatif de la formation professionnelle

A) *Les réformes de la formation professionnelle continue : Des Accords de Grenelle à l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009*

Suite au mouvement social de mai 1968, des revendications sociales aboutissent, incluant le sujet de la formation professionnelle. Des négociations entre les partenaires sociaux commencent le 5 mai 1969. Malgré le climat conflictuel, un accord interprofessionnel est signé le 9 juillet 1970. La loi « DELORS », votée le 16 juillet 1971, reprend et complète cet accord. D'une part, elle se réfère à l'éducation permanente et reconnaît au salarié le droit à se former sur son temps de travail. D'autre part, elle oblige les employeurs à financer la formation professionnelle continue. Cette loi fixe aux partenaires sociaux l'obligation d'une concertation sur la formation professionnelle. Au niveau de l'entreprise, si l'employeur reste le décideur de la politique de formation, il doit consulter au préalable son comité d'entreprise. Jacques DELORS, souhaitait avec cette loi favoriser : « *l'efficacité économique, car la prospérité d'une économie et la réussite des entreprises dépendent des qualifications et des compétences de la main d'œuvre*²⁵ ». Les réformes qui suivent ne bouleversent pas l'architecture juridique de la loi de 1971. Cependant, on va passer d'un million de stagiaires déclarés sur l'année 1969, à neuf millions trente ans plus tard²⁶. La nature des stages a également changé. En 1969, la moitié des formations étaient longues, financées par l'Etat, et débouchant sur des diplômes. Trente années après, deux tiers des salariés sont formés sur des stages courts, payés par les entreprises, et rarement qualifiant ou diplômant. Dès 1966, les services déconcentrés de l'Etat ont bénéficié du mouvement de décentralisation et obtenu la gestion d'une majorité de conventions de formation, ainsi que les lignes de crédits correspondantes. Ce mouvement a également attribué aux Conseils régionaux un pouvoir particulièrement important concernant la formation professionnelle. La formation continue et l'apprentissage deviennent de manière partielle, le premier champ de compétences transféré aux Régions, à partir de la loi du 7 janvier 1983. Pour combattre le chômage des jeunes, la loi quinquennale de 1993, a attribué l'entière compétence de la formation des moins de 26 ans aux Régions. Par ailleurs, des contrats de plan Etat-Région sont conclus pour financer des programmes régionaux en concordance avec les

²⁵ DELORS Jacques, 2003, *Mémoires*, Paris : Plon, 535 p.

²⁶ DUBAR Claude, 2004, *La formation professionnelle continue*, Paris : La découverte, p. 4

politiques nationales. Aussi, un fonds régional de la formation professionnelle a été créé pour le financement des politiques des assemblées régionales en matière de formation. L'accord national Interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003, sur « l'accès à la formation tout au long de la vie professionnelle », a été signé par l'ensemble des organisations syndicales et patronales.

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, reprend les principaux accords de l'ANI. Parmi les mesures importantes, elle introduit le Droit Individuel à la Formation (DIF), se positionnant entre la formation à l'initiative de l'employeur par le plan de formation d'une part, et la formation à l'initiative du salarié par le Congé Individuel de Formation (CIF) d'autre part. Elle promeut ainsi, la contractualisation entre l'employeur et le salarié. Trois types d'actions de formation composent le plan de formation : l'adaptation au poste de travail, l'évolution des emplois ou le maintien dans l'emploi, et le développement des compétences. Les jeunes de moins de 26 ans et les demandeurs d'emploi peuvent accéder à une qualification par le contrat de professionnalisation. Une période de professionnalisation est créée pour les salariés déjà en poste, dans le but de développer leur compétence et de les maintenir dans l'emploi. Un passeport formation est réalisé pour capitaliser les formations et les acquis professionnels des salariés tout au long de leur carrière. Enfin, la contribution légale pour le financement de la formation passe de 0.25 % à 0.4% de la masse salariale au 1^{er} janvier 2004, puis à 0.55 % depuis le 1^{er} janvier 2005, pour les entreprises de moins de dix salariés. Cette réforme de la formation professionnelle va être remise en question, dès 2006, notamment par Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG qui affirment l'inefficacité et l'iniquité du système. Ils recommandent la suppression de l'obligation légale de financement par les entreprises, l'abrogation du DIF. Ils proposent « *un système plus simple, plus efficace et plus équitable, fondé sur les prélèvements et les subventions* ». ²⁷ Sous la présidence de Pierre FERRACCI, un groupe de travail associant l'Etat, des partenaires sociaux, et des représentants des Conseils régionaux transmet un rapport à Christine LAGARDE, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et à Laurent WAUQUIEZ, Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, le 8 juillet 2008. Il préconise différentes propositions dont un droit différé à la formation initiale financé par l'Etat pour les salariés les moins qualifiés. Le groupe propose une évolution des modalités de financement de la formation professionnelle, en transformant notamment l'obligation légale en obligation conventionnelle ainsi que la réorganisation des OPCA et de leur gouvernance. De même il recommande la création d'un dispositif pour la sécurisation des parcours professionnels et une évolution du CIF et du DIF. Le 4 décembre 2008, un rapport sous la direction de Françoise GUEGOT, députée de la Seine-Maritime, est publié. Différentes propositions sont développées

²⁷ CAHUC Pierre, ZYLBERBERG André, 2006, « La formation professionnelle des adultes, un système à la dérive », rapport pour le Centre d'observation économique de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, p. 156

dans ce texte et organisées en cinq axes : « *améliorer la gouvernance de la formation ; assurer une orientation performante à tous les niveaux de parcours ; clarifier et sécuriser l'offre de formation ; optimiser l'efficacité de la formation professionnelle au profit de l'entreprise et de l'employé ; aménager le financement de la formation professionnelle* »²⁸. Le rapport GUEGOT a suscité des réactions auprès des Régions qui y voient une volonté de revenir sur le mouvement de décentralisation.

Suite à ce travail parlementaire, le 29 avril 2009, un projet de loi sur la formation professionnelle a été adopté en conseil des ministres, s'appuyant en particulier sur les propositions de l'ANI du 7 janvier 2009. Nous présenterons ces propositions de réforme à la fin de cette première partie. Les différentes évolutions du cadre légal de la formation professionnelle n'ont pas toujours réussi à construire des dispositifs efficaces, accessibles à tous, et en particulier aux salariés en insertion.

B) Les dispositifs de la formation professionnelle : avantages et limites pour les salariés en insertion

1) Les actions du plan de formation

Il n'existe pas de définition univoque du plan de formation dans les textes législatifs. Le terme plan de formation au sens fiscal désigne la contribution obligatoire à la formation professionnelle des salariés et fait référence aux déclarations fiscales : 2483 pour les entreprises de plus de 10 salariés, ou encore 2486 pour les employeurs de moins de 10 salariés. La réalisation du plan de formation est sous la responsabilité du dirigeant d'entreprise, après la consultation des représentants du personnel. Depuis 2004, les actions imputées dans le plan de formation doivent être réparties en trois catégories : l'adaptation au poste de travail, l'évolution de l'emploi et le développement des compétences. Cependant, si la loi donne un cadre à ces trois catégories, des confusions sont possibles. Cette classification est trop souvent ignorée par les chargés d'insertion au sein des Entreprises d'Insertion. Lors d'une réunion en juin 2009, sur 12 responsables d'EI, aucun ne connaissait les 3 catégories. Pourtant cette classification s'avère utile pour la prise en charge financière par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA).

²⁸GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n° 1298 - Assemblée Nationale, décembre, p.3

a.) *L'adaptation au poste de travail,*

La première catégorie du plan de formation concerne l'adaptation au poste de travail. Comme son nom l'indique, elle renvoie au « poste » et non pas à l'emploi, ce dernier ayant une définition plus large. Ainsi, il est de l'obligation de l'employeur d'octroyer au salarié toutes les formations nécessaires à la tenue de son poste de travail. Ces formations se déroulent obligatoirement sur le temps de travail et le salarié ne peut s'y soustraire. Les formations pour l'adaptation au poste de travail ont très souvent un caractère légal qui s'impose à l'employeur. En conséquence, sont prises en compte dans cette catégorie, les formations nécessaires à l'occupation d'un nouveau poste, ou encore toutes les transformations ordinaires d'un poste de travail dont les compétences peuvent s'acquérir au fur et à mesure. On trouvera par exemple dans ce type de formation, l'apprentissage d'un nouveau logiciel pour une secrétaire. La sécurité au travail, les gestes et postures adaptés aux situations de travail sont des thèmes de formation qui peuvent également entrer dans cette catégorie. Ils sont particulièrement importants pour les salariés en insertion. Comme le soulignait Catherine RAFFIN, Chargée de mission à l'UREI, lors d'une réunion avec le Conseil Régional de Rhône-Alpes, ces formations constituent pour les salariés en insertion une formation majeure car, très souvent, ils n'ont pas bénéficié d'autres initiations concernant l'emploi. Ces formations renforcent donc leur employabilité. Pourtant ce type de formation est difficile à faire financer par l'Etat ou des collectivités territoriales comme le Conseil Régional de Rhône-Alpes qui privilégie les actions de formation qualifiantes.

b.) *Le développement des compétences*

Il n'est plus fait référence ici au poste de travail, car cette catégorie de formation privilégie généralement une augmentation de la qualification du salarié. Les formations axées sur le développement des compétences impliquent un accord entre le salarié et son employeur. La loi permet que ce type de formation puisse s'organiser en partie hors temps de travail et par conséquent hors du plan de formation, dans la limite de 80 heures par an. Une allocation de formation doit alors être versée au salarié, représentant l'équivalent de 50 % de son salaire net horaire. Cette possibilité implique un accord écrit entre le salarié et l'employeur. Les ETTI développent davantage de formations qualifiantes que les EI. Une enquête menée par l'IRIAE en décembre 2008 auprès de 12 ETTI, pour le recensement des besoins de formations, mettait en évidence que 75 % des projets sont des formations qualifiantes alors qu'une seconde enquête à l'initiative de l'UREI Rhône-Alpes, au cours du premier semestre 2009, relevait que seulement 8,5 % des projets de formations de 34 EI étaient qualifiants. Plusieurs explications éclairent un tel écart. Les ETTI sont fortement aidées par le Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF TT) pour le développement des actions pour le développement des compétences des salariés. Par ailleurs,

certaines ETTI développent une véritable stratégie de qualification des salariés en insertion. Ainsi, ces ETTI proposent aux entreprises clientes une main d'œuvre davantage qualifiée. Cette stratégie de qualification des intérimaires vient renforcer le développement commercial de l'ETTI. Cette dernière peut mettre en œuvre une adéquation des compétences de ses salariés en insertion aux besoins des entreprises clientes.

c.) *L'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi*

L'évolution des emplois est la deuxième catégorie du plan de formation, mais elle a des difficultés à se situer entre les deux précédentes, et donne souvent lieu à des confusions possibles. Elle concerne les transformations importantes de l'activité de l'entreprise et permet d'éviter les risques de déqualification du personnel. Les heures de formation liées à l'évolution de l'emploi sont généralement réalisées pendant le temps de travail et donc rémunérées. Cependant un accord écrit entre l'employeur et le salarié peut établir un dépassement de l'horaire de travail, dans la limite de 50 heures par an. Ce dépassement n'impute pas le contingent d'heures supplémentaires. Les dépassements horaires sont payés au taux normal sans bonification. Cette catégorie devrait fusionner avec la première catégorie des actions d'adaptation au poste de travail, lors de la prochaine loi de la formation professionnelle votée avant l'automne 2009.

Organisées par l'employeur ces trois catégories de formation sont financées directement par l'entreprise ou via les OPCA. Le rapport GUEGOT, note par ailleurs que ces actions du plan de formation « *ont peu d'effet sur la promotion et la sécurisation des parcours. Le plus souvent de courte durée, elles sont de qualité très variable* »²⁹.

d) *Une autre classification utilisée par les EI et les ETTI*

Parallèlement aux trois catégories du plan les EI et les ETTI utilisent couramment une autre classification des actions de formation plus appropriées aux spécificités des publics en insertion: Tout d'abord, la formation sur les savoirs de bases, elle concerne les salariés confrontés à des difficultés d'illettrisme, à la nécessité de maîtriser les rudiments de la langue, à la maîtrise des quatre opérations ou pour les aider à prendre leur place dans un environnement professionnel. Ensuite, la formation professionnalisante, cette catégorie vise l'adaptation du salarié au poste de travail. Elle intervient généralement en début du parcours d'insertion. Enfin la formation qualifiante, cette dernière a pour objectif d'amener le salarié à un premier niveau de qualification reconnue par l'État ou par les branches professionnelles.

²⁹, GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n ° 1298 - Assemblée Nationale, décembre, p.18

2. Diagnostic de quelques dispositifs au regard du statut des salariés en insertion

a) *La période de professionnalisation*

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle instaure la période de professionnalisation et remplace ainsi le Capital de Temps Formation. La période de professionnalisation peut se mettre en place à la demande du salarié ou de l'employeur, elle répond aux règles de l'alternance, articulant périodes de formations pratiques et théoriques. Ce dispositif veut s'adresser aux salariés en poste qui disposent d'un Contrat à Durée Indéterminée (CDI) et d'une année au moins d'ancienneté. La période de professionnalisation est un avantage important pour les reconversions professionnelles. Lorsqu'un accord de branche le permet, la période de professionnalisation offre la possibilité à l'entreprise d'utiliser les fonds de l'alternance collectés par son OPCA. Ce qui lui permet de réaliser une économie considérable de ses dépenses inscrites au plan de formation. Les salariés en insertion sont exclus des périodes de professionnalisation par leur Contrat à Durée Déterminée (CDD). Ce dispositif aurait pourtant pu répondre aux besoins de qualification des salariés les plus fragilisés vis-à-vis de l'emploi. Aussi, certains OPCA, acceptent de contourner les règles du dispositif aux bénéfices de certains salariés en CDD. Un dirigeant d'une EI exprime cette difficulté lors d'un entretien sur la formation professionnelle : « *Le conseiller de mon OPCA me propose la période de professionnalisation pour qualifier un à deux salariés en insertion par an. C'est la seule solution selon lui, pour une prise en charge complète des coûts salariaux et des coûts pédagogiques d'une formation relativement longue. Je signe donc une attestation sur l'honneur, que mes salariés sont en CDI* ». Cette situation, si elle reste marginale et si elle n'est pas souhaitable, illustre bien la difficulté des acteurs face à la complexité de la formation professionnelle trop souvent cloisonnée par des règles statutaires.

b) *Le Congé Individuel de Formation*

Le Congé Individuel de Formation (CIF) permet à l'initiative du salarié de choisir une formation, en lien ou pas avec son emploi actuel, afin d'améliorer sa situation professionnelle. L'organisme paritaire agréé, collecteur du CIF (OPACIF) finance tout ou partie de l'action de formation et de la rémunération. Il existe deux types de Congés Individuel de Formation, d'une part le CIF CDI pour les salariés en contrat à durée indéterminée, d'autre part le CIF CDD pour les salariés en contrat à durée déterminée. Ces fonds mutualisés se distinguent en partie par leur financement. Toute entreprise de plus de 20 salariés contribue au CIF-CDI par le versement de 0.2 % de sa masse salariale. Par ailleurs, toute entreprise consacre 1 % de sa masse salariale CDD pour alimenter les fonds de formation consacrés au CIF CDD. Les salariés en insertion par leur statut peuvent généralement bénéficier du CIF CDD. Pour obtenir des droits ouverts au CIF CDD

Classique le salarié doit justifier de 20 mois d'activité salariée sur les 5 dernières années, dont 4 mois en CDD répartis sur les 12 derniers mois (le FONGECIF Rhône-Alpes a réduit cette période à 18 mois). Certains contrats sont exclus du dispositif comme le contrat d'apprentissage, le contrat de professionnalisation, le contrat d'accompagnement dans l'emploi, ou le contrat d'avenir. Un CIF dérogatoire a été prévu par un accord Unedic (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) du 22 décembre 2005. Il exige au salarié d'être demandeur d'emploi indemnisé et de justifier d'une période de travail réduite à 6 mois de CDD au cours des 22 mois précédant la fin du dernier contrat. De leur côté les salariés des ETTI, peuvent difficilement accéder au CIF du travail temporaire. Pour bénéficier d'un CIF, l'intérimaire doit avoir une ancienneté de 1600 heures de missions d'intérim au cours des 18 derniers mois, dont 600 heures dans l'entreprise de travail temporaire qui autorise son absence. De fait, les règles imposées par le Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF TT) sont inadaptées au parcours d'insertion fixé par la loi à 24 mois. En moyenne un intérimaire d'une ETTI travaille 305 heures par an, contre 505 heures pour l'ensemble de la profession³⁰. Sur une année, l'ETTI Groupement d'Intérim de la Région Ouest Lyonnaise (GIROL) ne peut accompagner dans le cadre du CIF, que deux à trois salariés ayant cumulé l'ancienneté nécessaire, pour un effectif d'environ deux cents intérimaires. Le CIF CDD offre des avantages au bénéficiaire. Pour les demandeurs d'emploi le CIF CDD permet de reporter les indemnités de chômage. Les bénéficiaires changent alors de statut et deviennent stagiaires de la formation continue. Le salarié ou le demandeur d'emploi bénéficie le plus souvent d'une formation de son choix. Celle-ci peut être sur une année à temps complet ou à temps partiel dans une limite de 1200 heures. L'OPACIF attribue au bénéficiaire une rémunération calculée en fonction de son ancien salaire. Le montant est généralement plus important que les indemnités chômeurs perçues. Une fois les conditions d'ancienneté remplies, le salarié demandeur d'un CIF CDD doit s'adresser à l'OPACIF dont il dépend. Si la consommation des fonds du CIF CDI est très importante dans la majorité des OPACIF, ce n'est pas vrai pour le CIF CDD. Sur 45946 salariés ayant bénéficié d'un CIF en 2007, seulement 7540 étaient en CDD³¹. La procédure exigée par les OPACIF pour une demande de CIF est complexe. Dans une liste non exhaustive, nous pouvons citer quelques démarches nécessaires: la participation à une réunion d'information, la prise de rendez-vous avec un conseiller, l'élaboration d'un dossier administratif, l'écriture d'une lettre de motivation, la recherche d'un organisme de formation. Malgré les avantages du CIF CDD, la difficulté administrative du dispositif fait que les demandes sont peu nombreuses, en particulier celles des salariés peu qualifiés ou en difficulté. De surcroît, ces salariés sont pénalisés par un

³⁰ CNEI, 2008, « observatoire 2007 des entreprises d'insertion », N°42 Trimestriel, p. 23

³¹ GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n° 1298 -Assemblée Nationale, décembre, p.26

manque d'information sur ce dispositif, même ceux bénéficiant d'un parcours d'insertion au sein des EI et des ETTI. Pour répondre à cette difficulté, l'UREI a conclu un partenariat avec des OPACIF, que nous présenterons en seconde partie.

c) Le Droit Individuel à la Formation

Le Droit Individuel à la Formation (DIF) est un droit difficilement applicable aux salariés sous CDD. Une majorité de salariés ne peuvent pas bénéficier des 20 heures annuelles accordées chaque année pour un temps complet. Le DIF permet au salarié de cumuler 20 heures par an sur 6 années. Le salarié peut ainsi cumuler 120 heures de formation. Si des heures sont effectuées hors temps de travail, l'entreprise prend à sa charge l'ensemble des frais pédagogiques et verse une allocation formation de 50 % du salaire net. Les formations imputées sous la catégorie 1 du plan « adaptation au poste » sont exclues du DIF. Le calcul du DIF ne repose donc pas sur la masse salariale. Les salariés en CDD bénéficient également du DIF après avoir travaillé sur une période de douze mois, au moins quatre mois, consécutifs ou non. A la fin de contrat, l'employeur doit informer le salarié en CDD de ses droits acquis au titre du DIF. Pour les salariés des EI, le parcours d'insertion étant limité à 24 mois le plafond des heures acquises dans le cadre du DIF est de 40 heures. Ce qui reste une durée souvent trop courte pour envisager une formation de développement de ses compétences ou de reconversion. Pour les intérimaires des ETTI, le DIF reste un droit presque inaccessible. L'OPCA du travail temporaire, le FAF TT a fixé un seuil à 2700 heures de missions sur une période de 24 mois, dont 2100 heures dans l'entreprise de travail temporaire où la demande est effectuée, pour obtenir seulement 40 heures de formation au titre du DIF ! Dans les faits le DIF CDD est très peu utilisé, ses modalités de mise en œuvre sont mal adaptées. En 2006, moins de 4% des salariés ont utilisé leurs droits acquis au DIF³². De plus seulement 10% des salariés ayant bénéficié d'un DIF ont réalisé leur formation hors temps de travail. L'obligation annuelle d'information des heures du DIF implique une gestion précise du décompte des heures et notamment lorsque celles-ci sont effectuées hors temps de travail. Le DIF apporte une possibilité au salarié de faire connaître ses propres demandes de formation. A l'instar du CIF, l'entreprise n'est plus la seule à prescrire la formation professionnelle. Mais une des ambiguïtés du DIF, est de faire croire au salarié qu'il dispose à sa guise d'un crédit d'heures de formation. Si les formations dispensées dans le cadre du DIF sont à l'initiative du salarié, la loi ajoute que ce ne peut être sans l'accord de l'entreprise. Cependant si l'employeur refuse par deux fois une formation demandée par le salarié dans le cadre de son DIF, celui-ci bénéficie d'une priorité d'accès au CIF. L'entreprise devra alors attribuer le montant des heures acquises au titre du DIF à son OPACIF. On peut cependant percevoir les probables difficultés d'un salarié qui ne présenterait pas une demande

³² Alternatives Economiques, 2008,- Pratique n°32 - Janvier

en accord avec les objectifs de l'entreprise. Le délégué régional Rhône-Alpes d'un OPCA déclarait à ce sujet « *le DIF est un abus de langage, ce n'est pas un droit réel du salarié puisque ce dernier doit obtenir l'accord explicite de son employeur. On peut situer le DIF comme un dispositif installé entre le CIF qui exprime la volonté du salarié à se former et les actions de formation du plan de formation qui représentent les projets de l'employeur.* »

d) *La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)*

La VAE est un outil de la formation professionnelle plus souvent utilisée à l'initiative du salarié que de l'entreprise. Les OPCA ou les OPACIF proposent des accompagnements financiers pour ce dispositif. La VAE permet l'obtention de tout ou partie d'un diplôme ou d'une certification professionnelle, elle s'appuie sur l'expérience professionnelle. Elle est ouverte à toute personne pouvant attester d'une période de trois années d'activité professionnelles consécutives ou non. La procédure pour une VAE paraît toujours compliquée et longue, notamment pour des salariés peu qualifiés. Comme le souligne fortement le CNEI « *La VAE porte l'image d'une complexité et reste peu accessible aux salariés des EI. Les principaux freins étant : la maîtrise de l'écrit, (tout le processus s'appuie sur un dossier rédigé par le salarié), la difficulté à reconstituer un parcours professionnel souvent très chaotique* ». ³³

3) Les dispositifs spécifiques du travail temporaire utilisés par les ETTI

Le Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF TT) a développé la professionnalisation à destination des intérimaires les moins qualifiés. L'enjeu de former ces intérimaires est également économique car plus de 52 % du chiffre d'affaires de la profession est réalisé sur des postes de premier niveau de qualification³⁴. L'OPCA a mis en place deux types de contrats spécifiques le Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire (CIPI) qui vise une professionnalisation des salariés. Et le Contrat de Développement professionnel Intérimaire (CDPI) qui permet d'accéder à un premier niveau de qualification. L'observatoire des coûts du FAF TT indique que les ETTI utilisent 12 % de ces contrats alors qu'elles ne participent qu'à 1 % des fonds collectés par la profession³⁵. Le CIPI s'adresse à des demandeurs d'emploi en difficulté vis-à-vis de l'emploi et a pour objectif d'insérer dans un métier précis. Le CIPI est conclu pour une durée comprise entre 210 heures et 420 heures, entre l'intérimaire, l'intérim et une entreprise utilisatrice. Ce contrat est effectué en alternance entre des périodes de formation externe, une formation en entreprise et des missions de travail temporaire. La formation en entreprise est établie à 35 heures. L'entreprise utilisatrice a l'obligation de nommer un tuteur pour le salarié. L'autre

³³ CNEI, 2008, « Du bon usage de la formation professionnelle », guide pour les EI, décembre, p.15

³⁴ Observatoire du travail temporaire : <http://www.observatoire-travail-temporaire.com>

³⁵ CNEI, 2008, « Du bon usage de la formation professionnelle », guide pour l'EI, décembre, p. 5

contrat spécifique au travail temporaire est le CDPI. Il est destiné à former à un premier niveau de qualification des intérimaires peu ou pas qualifiés. Il vise à développer l'expérience acquise lors des missions de travail temporaire. Le FAF TT impose au candidat une ancienneté de 450 heures de missions de travail temporaire sur les 12 derniers mois, avant le démarrage de sa formation. Un organisme de formation propose un enseignement théorique et professionnel entre 175 heures et 450 heures. La formation doit obligatoirement être sanctionnée soit par un diplôme d'Etat, un titre professionnel, un certificat de qualification professionnel (CQP) ou une qualification reconnue par une convention collective de branche. A la suite du CDPI, l'Entreprise de Travail Temporaire propose des missions correspondant à la qualification obtenue.

4) Les Aides et les dispositifs du Conseil Régional de Rhône-Alpes

Le budget pour 2009, voté par l'assemblée régionale de Rhône-Alpes, en décembre 2008, consacre 465 millions d'euros à la formation et à l'apprentissage sur un budget total de 2,396 milliards d'euros.³⁶ De nombreux outils sont proposés par la Région Rhône-Alpes concernant son action en direction de la formation. Comme par exemple, l'Action Orientation Formation (AOF), ce dispositif prend la forme d'un parcours de formation non qualifiante, il s'adresse en priorité aux jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs d'emploi, dans le but de renforcer leurs savoirs de base, ou encore de découvrir des métiers et définir un projet professionnel. Les salariés des EI peuvent participer aux AOF, leur démarche doit être volontaire. Pendant ces formations, ils ne peuvent pas bénéficier du statut de salarié de la formation continue. Ce qui implique pour ces salariés d'avoir le temps et l'énergie de se former en dehors des heures de travail. Une deuxième mesure essentielle du Conseil régional de Rhône-Alpes est le Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable (CARED). Il s'adresse aux publics en difficulté d'accès par rapport à l'emploi pérenne du fait d'un manque de qualification et d'expérience professionnelle. Le principe du CARED s'appuie sur des opérations de formation ou un accompagnement renforcé pour les bénéficiaires, et permet leur financement. Il vise à rapprocher l'offre et la demande d'emploi, pour favoriser l'emploi durable. Il prévoit donc une convention tripartite entre le Conseil régional, l'entreprise et le salarié. Le CARED doit avoir pour objectif la signature d'un contrat en CDI, d'un contrat de professionnalisation, ou encore de certains contrats aidés (CI-RMA ou CIE). De manière exceptionnelle, il peut être réalisé pour la conclusion d'un CDD d'au moins 6 mois. Considérant que le CDD proposé par une EI, ne peut être durable, le Conseil régional refuse le financement de CARED pour les EI. Toutefois la promesse d'une embauche par une entreprise classique en aval du parcours d'insertion en EI ou en ETTI, peut permettre de négocier la signature d'un CARED. Ce

³⁶ Région Rhône-Alpes, 2009, «les principaux chiffres du budget 2009 » supplément à la lettre d'informations du Conseil région de Rhône-Alpes, février.

qui complexifie considérablement l'utilisation du dispositif. Entre 2005 et 2007, 1 199 conventions ont été signées pour un total de 6 323 emplois. Le budget 2007 du conseil régional consacré au CARED était de 4 984 480 €. ³⁷. Dans le cadre de son Contrat Economique Sectoriel sur l'Economie Sociale et Solidaire, contrat de projets Etat- Région 2007-2013, le Conseil Régional de Rhône-Alpes soutient les plans de formation des ETTI par l'attribution d'une enveloppe financière. Cette enveloppe permet le cofinancement des surcoûts pédagogiques des opérations de formation en direction des salariés en insertion. La subvention du Conseil régional était gérée depuis 2003 par la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire de Rhône-Alpes (la CRESS). En 2009, le Conseil Régional a souhaité confier l'ingénierie de ce dispositif, ainsi que la gestion d'une subvention annuelle de 115 000 euros à l'Inter-Réseaux pour l'Insertion par l'Activité Economique (IRIAE). L'animation et le suivi de ce dispositif m'ont été confiés dans le cadre de ma mission à l'IRIAE. Actuellement une quinzaine d'ETTI, sur 27 conventionnées dans la région Rhône-Alpes participent à l'action, pour le financement de formations sur les savoirs de base, de formations professionnalisantes ou qualifiantes. La procédure de financement sera présentée dans la partie 3 de ce mémoire.

A l'instar du dispositif des ETTI, en juin 2009, une demande de 200 000 euros a été adressée par l'UREI au Conseil Régional de Rhône-Alpes pour permettre l'ingénierie et le financement des actions de formations des EI au plan local et régional, pour une période de 18 mois. Cette demande devrait permettre d'optimiser l'utilisation des différents financements dédiés à la formation professionnelle des EI.

5) Les Actions de développement des Emplois et des Compétences (ADEC)

L'ordonnance du 30 juin 2005 relative à la simplification et à l'adaptation du droit à la formation professionnelle a créé l'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) qui comporte un volet pour des Actions de Développement des Emplois et des Compétences (ADEC). Il s'agit d'une aide financière de l'Etat qui soutient le développement des compétences et la validation des acquis. L'ADEC se caractérise par la réalisation d'actions concertées sur les territoires pour permettre aux salariés de faire face aux situations économiques et permettre une sécurisation des parcours professionnels. Cette aide est obtenue le plus souvent par l'intermédiaire des OPCA. Une demande d'ADEC pour l'insertion par l'activité économique a été sollicitée auprès de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP). Ce dispositif est géré par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de la Région Rhône Alpes (CRESS) en concertation avec 4 réseaux de l'IAE, le

³⁷ Région Rhône-Alpes, 2008, «le plan régional pour l'emploi – 4ème conférence pour l'emploi » Bilan 2004-2008, avril

COORACE, l'UREI, le CRARQ, et la FNARS (Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale) Les actions doivent correspondre aux priorités et aux critères définis par l'Etat. L'ADEC dans le cadre de l'IAE, s'adresse exclusivement aux salariés en insertion. Les actions de formation doivent obligatoirement être qualifiantes et mutualisées entre plusieurs structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Le financement intervient exclusivement sur les coûts pédagogiques et les frais annexes. Plusieurs ETTI de la région ont sollicité ce dispositif pour des actions de formations notamment dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics, en cofinancement des dispositifs CDPI ou CIPI. En revanche très EI de sollicitent un financement ADEC. En Haute Savoie deux EI, ont utilisé se dispositif pour une action de formation dans le nettoyage. Ne trouvant pas de cofinancement pour les coûts salariaux, une partie importante de leur plan de formation a été investi sur cette opération.

C) *La réforme de la formation professionnelle de 2009 : quelles propositions pour les salariés les moins qualifiés ?*

L'Assemblée nationale a adopté le mardi 21 juillet 2009, le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Il sera examiné par le Sénat, et devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2010. Ce projet s'inspire en partie de l'ANI du 7 janvier 2009, mais a cependant écarté ou modifié différentes dispositions dont la formation initiale différée qui aurait permis une reprise d'étude par le CIF aux salariés les moins qualifiés. Nous reprenons ici quelques éléments du projet de loi, parmi les différentes nouvelles propositions ou aménagements des dispositifs existants. L'idée majeure du projet de loi, d'après Laurent WAUQUIEZ, Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, est de « *permettre à chaque salarié de progresser au moins d'un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle* »³⁸. Le projet prévoit la création d'un Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnelles (FPSPP) pour financer la formation de 200 000 demandeurs d'emploi chaque année, et 500 000 salariés peu qualifiés des petites entreprises. Le FPSPP remplacera l'actuel Fonds Unique de Péréquation et devrait être doté de 900 millions d'euros en 2010. Il sera géré par les partenaires sociaux de manière paritaire. Ce fonds serait abondé en partie par les contributions obligatoires pour la formation professionnelle des entreprises fixées par un pourcentage de participation entre 5% et 13%. Un passeport orientation formation sera créé, pour répertorier les diplômes de la formation initiale et les formations professionnelles réalisées. Un bilan d'étape sera proposé aux salariés de plus de 45 ans des entreprises de plus de 50 salariés, il pourra aboutir sur un bilan de compétence ou une formation professionnelle. La portabilité du DIF sera possible pour les demandeurs d'emploi qui solliciteront

³⁸ Assemblée nationale, 2009, Session extraordinaire de 2008-2009, Compte rendu intégral, Première séance du mercredi 15 juillet

leurs heures restantes pendant leur période de chômage ou dans le cadre d'un nouvel emploi pendant les deux premières années après leur embauche. La portabilité des heures acquises au titre du DIF sera envisageable en cas de rupture du contrat de travail à durée indéterminée (licenciement et démissions dites légitimes). Le financement de la portabilité serait assuré par l'OCPA de l'entreprise dans laquelle les heures du droit individuel à la formation ont été acquises pour les demandeurs d'emploi, et par l'OPCA de la nouvelle entreprise pour les salariés ayant retrouvé un travail. Le plan de formation est simplifié et axé désormais autour de deux catégories au lieu de trois. Les actions d'adaptation au poste travail ou liées à l'évolution ou au maintien de l'emploi seront considérées comme du travail effectif, et rémunérées comme telles. Les actions de développement des compétences des salariés se déroulant hors temps de travail composeront la seconde catégorie du plan de formation. Elles donneront lieu au versement d'une allocation de formation correspondant à 50 % de la rémunération nette. D'autres éléments du projet de loi ont trait à la gestion ou à l'organisation du système de la formation professionnelle. Les organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dont la collecte est inférieure à 100 millions d'euros doivent se regrouper en 2011, l'objectif étant de diminuer leur nombre et de rationaliser les dépenses de fonctionnement. L'article 20 du projet de loi, a suscité les plus vives critiques de l'opposition, lors des journées de discussions de l'Assemblée nationale, considérant une remise en cause de la primauté des Régions sur la formation professionnelle. En effet, cet article fixe des changements concernant le Plan Régional de Développement des Formations professionnelles (PRDF). Ce document était élaboré et voté par le Conseil régional. Désormais, il sera cosigné par le président du conseil régional, mais également par le préfet, le recteur, ou l'autorité académique. Enfin, un amendement au projet de loi a trait aux bassins d'emploi. Cet amendement voté à l'unanimité, porte leur nombre à 40 au lieu 21. Par ailleurs, le PRDF pourra être décliné et permettra de prendre en compte les comités de bassin d'emploi, les maisons de l'emploi ou encore les missions locales.

Depuis la loi de 1971, la formation professionnelle s'est beaucoup développée au sein des entreprises. Les dépenses consacrées sont considérables, pourtant la question de son efficience se pose. Depuis la loi du 4 mai 2004, les attentes individuelles sont davantage prises en considération par les dispositifs créés, mais ces derniers restent difficilement accessibles aux salariés les plus fragilisés. La nouvelle réforme de la formation professionnelle, adoptée par l'Assemblée nationale le 21 juillet 2009, qui sera examinée par le Sénat, devrait apporter une clarification des droits et renforcer la formation des salariés les moins qualifiés. Une attente partagée par les différents acteurs de l'insertion par l'activité économique qui s'investissent sur le terrain de la formation professionnelle. _____

Deuxième partie : Positionnements des différents acteurs de l'insertion par l'activité économique vis-à-vis de la formation professionnelle : des enjeux pour l'emploi durable

La mise en œuvre de la formation professionnelle exige de coordonner un nombre important d'acteurs avec lesquels l'entreprise d'insertion doit travailler. Qu'ils soient des acteurs de l'insertion par l'activité économiques, des organismes collecteurs, des centres de formation, ou des structures institutionnelles. Par ailleurs, l'identification des motivations, des freins et des besoins des salariés, mais aussi des encadrants de l'insertion, est un préalable au développement de la formation professionnelle des EI et des ETTI.

I) Les acteurs en présence et leur positionnement sur la formation professionnelle

A) *L'insertion par l'activité économique en Rhône Alpes*

1) Quelques aspects socioéconomiques et l'offre d'insertion par l'activité économique

La Région Rhône-Alpes avec plus de 6 millions d'habitants est la seconde région de France sur le plan de la population totale mais également de la population active (10 % de la population active).³⁹ Elle est la deuxième économie régionale de France. En 2006 son Produit Intérieur Brut (PIB) était de 173,7 milliards d'euros, soit 9.9 % de la richesse nationale⁴⁰. Par ailleurs, Elle détient un taux de chômage inférieur à la moyenne nationale. Pour le quatrième trimestre 2007, le taux de chômage était de 6.6 %⁴¹ en Rhône-Alpes contre 7.5 % pour la France métropolitaine. Mais le quatrième trimestre de 2008, marqué par le ralentissement de l'activité économique, a connu une très forte augmentation du nombre de demandeurs d'emploi, avec un taux de chômage de 7 % en région Rhône-Alpes contre 7.8 % pour la France métropolitaine. Malgré cette progression importante, le taux de chômage rhônalpin reste donc inférieur à la moyenne nationale. Cependant, des disparités importantes demeurent entre les départements. L'exclusion, le chômage de masse, l'insécurité de l'emploi concourent à faire de l'insertion par l'activité économique un « *besoin social durable* »⁴², selon un rapport de la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Rhône-Alpes. Les acteurs locaux investis sur ce champ d'activité répondent à ce besoin notamment par leurs actions innovantes. La Région Rhône-Alpes présente une offre d'insertion par l'activité économique relativement importante. 503 Structures d'Insertion par

³⁹ population 2006 en Rhône-Alpes INSEE disponible sur www.insee.fr,. (Consulté le 26 août 2009)

⁴⁰ Conseil régional de Rhône-Alpes, disponible sur www.rhone-alpes.cci.fr (consulté le 26 août 2009)

⁴¹ Taux de chômage localisés trimestriels par région, 2007-2008, INSEE disponible sur www.insee.fr, (consulté le 26 août 2009)

⁴² CRESS-RA, 2004, Enquête d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF), juin, p. 4

l'Activité Economique (SIAE) sont recensées en 2008. En 2007, la DRTEFP estimait à 33 760 le nombre de personnes salariées par les SIAE en Rhône-Alpes⁴³. Les SIAE situées dans le secteur marchand (AI, EI, et ETTI) ont une implantation très variable suivant les départements. En Ardèche, malgré un taux de chômage important (9 % au quatrième trimestre 2008⁴⁴), les SIAE sont très peu implantées. En effet, on compte seulement deux EI, deux ETTI, et quatre AI⁴⁵, sur ce département. Dans l'Ain, la majorité des structures se concentrent sur Bourg en Bresse. L'Isère est le département le plus équipé avec 104 SIAE pour un taux de chômage de 6,8 % au quatrième trimestre 2008. Cette disparité est problématique : il est primordial que la couverture des territoires par les SIAE soit confrontée aux réalités du chômage. Cette difficulté est fréquemment relevée par les responsables institutionnels et les collectivités territoriales en Rhône-Alpes. De plus, les SIAE ne sont pas uniformes. Elles représentent un ensemble très diversifié. Certaines sont des ensembles importants avec parfois des positions dominantes sur les territoires, comme les entreprises d'insertion spécialisées dans la récupération et le tri des déchets en Savoie. Une minorité est composée de très petites entreprises qui n'ont pas beaucoup de postes d'insertion en leur sein, telle l'entreprise ALTEV sur Lyon avec seulement trois salariés en insertion. Selon les entretiens que la CRESS⁴⁶ a menés avec les responsables des politiques d'insertion des Directions Départementales du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelles (DDTEFP), le comité départementale de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) semble être le lieu privilégié pour évaluer et adapter les besoins de formation de professionnalisation des structures avec le contexte socio-économique.

2) La formation professionnelle des Structures d'Insertion par l'Activité Economique

Le tableau présenté ci-dessous distingue quelques caractéristiques principales des SIAE. Le secteur de l'insertion par l'activité économique est composé de 4 types de structures complémentaires. On différencie très souvent ces structures en fonction de leur rapport au marché économique. Ainsi, on peut établir un classement des structures positionnées sur le secteur non marchand, comme les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) employeurs de salariés sous contrats aidés, aux EI et ETTI entreprises situées sur le secteur marchand, employeurs de salariés sous contrats de travail de droit commun. Ces différences de statuts entre les salariés impliquent évidemment des écarts en termes de droit vis-à-vis de la formation professionnelle.

⁴³ CRESS-RA, 2004, Enquête d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF), juin, p. 4

⁴⁴ JAKSE Christine, DUPONT Jean-Marc (DRTEFP) 2008, « Hausse très importante du nombre des demandeurs d'emploi après 4 années de baisse », rapport, Pôle Emploi Rhône-Alpes Dares, p. 13

⁴⁵ Cabinet Pluricité, 2008 « Etat des lieux de l'insertion par l'activité économique en Rhône-Alpes et élaboration d'outils de pilotage DRTEFP » Enquête pour la CRESS-RA, décembre, p. 47

⁴⁶ CRESS-RA, enquête d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF), juin 2004 p. 10

Tableau comparatif des différents types de structures de l'Insertion par l'Activité Economique

Les structures	Ateliers chantiers d'insertion	Associations Intermédiaires	Entreprises d'insertion	Entreprises de Travail temporaire d'insertion
Statuts juridiques	Association loi 1901 ou créé par des structures publiques.	Association loi 1901	Entreprise du secteur marchand (SA, SARL, association ...)	Entreprise de Travail Temporaire
Contrat de travail des salariés en insertion	Contrats aidés (Contrat d'avenir, contrat d'accompagnement dans l'emploi, Contrat initiative emploi, ...) ou CDDI ⁴⁷	C DD ou CDDI. La durée totale de mise à disposition auprès des entreprises ne peut excéder 480 heures pour 24 mois par salarié.	CDDI limité à 24 mois - agrément Pôle Emploi	Contrat de travail temporaire – renouvelés pendant le parcours d'insertion limité à 24 mois - agrément Pôle Emploi
Aide de l'Etat	La prise en charge par l'Etat porte principalement sur une partie de la rémunération suivant les contrats aidés - Aide dans la limite de 45000 € pour trois chantiers.	Exonération de cotisations patronales dans la limite de 750 heures de travail par salarié. Aide annuelle de l'Etat pour l'accompagnement plafonnée à 30 000€ par association	Aide au poste d'insertion équivalente à 9681 € par équivalent temps plein	Aide au poste d'accompagnement fixée à 51 000€ pour l'accompagnement de 12 salariés en équivalent temps plein.
Activités	Les ACI produisent principalement des activités d'utilité sociale	Les salariés sont mis à disposition auprès de particuliers d'association ou d'entreprises pour des travaux de courte durée	Les EI produisent des biens et des services destinés à être vendus sur un marché.	Salariés mis à disposition au sein d'entreprises utilisatrices clientes.
Nombre de structures et couverture en Rhône-Alpes⁴⁸	301 ACI couvrent relativement bien le territoire de Rhône-Alpes, hormis quelques espaces montagneux en Savoie et dans la Drôme.	72 associations intermédiaires sont recensées. Les AI sont bien réparties sur le territoire rhônalpin hormis les régions montagneuses Savoie, Haute Savoie	92 Entreprises d'insertion L'implantation des EI en Rhône-Alpes est beaucoup plus importante en secteur urbain.	27 ETTI. les ETTI de la région Rhône- Alpes sont implantées essentiellement en milieu urbain
Nombres de salariés en insertion sur Rhône-Alpes⁴⁸	7839 salariés, - 23 % de l'ensemble des salariés en insertion - 40 % en équivalent temps plein (ETP)	15420 salariés - 55 % de l'ensemble des salariés en insertion - 30 % en ETP	2933 salariés - 10 % de l'ensemble des salariés en insertion - 20 % en ETP	3662 salariés - 12 % de l'ensemble des salariés en insertion - 10% en ETP

⁴⁷ Le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion CDDI est entrée en vigueur le 1 juin 2009, il est ouvert aux ACI, AI et EI (mais dans les faits les ACI n'ont pas d'intérêt à signer des CDDI car ils ne sont pas pris en charge comme les contrats aidés). La durée du CDDI ne peut être inférieure à 4 mois et ne peut pas être signé pour un temps hebdomadaire inférieur à 20h.

⁴⁸ Cabinet Pluricité, 2008 « Etat des lieux de l'insertion par l'activité économique en Rhône-Alpes et élaboration d'outils de pilotage DRTEFP » Enquête pour la CRESS-RA, décembre, p. 12

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) s'adressent généralement aux plus éloignés de l'emploi, parmi les publics bénéficiaires des SIAE. Une formation de remise à niveau est souvent une étape nécessaire pendant le parcours d'insertion proposé au sein d'un ACI. Le coût pédagogique des formations est souvent financé par les collectivités territoriales ou par l'Etat. Le coût des salaires à la charge des ACI pendant le temps de formation est facilité par le financement des contrats aidés (cf. le tableau ci-dessus : aide de l'Etat). Dans 6 régions françaises, dont Rhône-Alpes, le dispositif Parcours Professionnel Pour l'Emploi des ACI (PAPPE ACI) tente de répondre aux besoins des branches professionnelles en tension et propose des formations qualifiantes pour les salariés en insertion.

La formation des salariés dans les Associations Intermédiaires (AI) est majoritairement organisée autour du secteur des emplois familiaux et des services à la personne. En raison d'un faible nombre d'heures travaillées, les contrats de mises à disposition des AI ne permettent pas toujours aux salariés d'acquérir des droits à la formation. Si les AI obtiennent des aides pour le coût pédagogique des actions de formation, notamment par des partenaires institutionnels, les coûts salariaux restent souvent une difficulté. Aussi, la formation s'organise parfois en dehors du temps de travail. Sur certains départements les AI sont fédérées par des Associations Départementales des Associations Intermédiaires (ADAI) qui coordonnent notamment leurs actions de formation.

La formation des salariés en Entreprises d'Insertion (EI) est le plus souvent organisée pendant le parcours d'insertion et sur le temps de travail. Les salariés des EI par leur contrat de travail bénéficient de tous les droits relatifs au CDD. Les capacités de financements des formations des EI dépendent principalement de leur Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA). La prise en charge du coût des salaires est une difficulté pour les EI. En conséquence, peu de formations longues et qualifiantes sont organisées à l'initiative des EI et proposées à leurs salariés.

Les salariés des Entreprises de Travail Temporaire d'insertion (ETTI) comme nous l'avons évoqué en première partie, peuvent bénéficier des contrats de formation spécifiques au travail temporaire (CIPI et CDPI). Ces formations sont professionnalisantes ou qualifiantes. Elles sont organisées à l'initiative de l'ETTI, entre deux missions de travail temporaire. Les ETTI sont favorisées par les modalités de financement de leur OPCA (le FAF TT) et des subventions accordées par le conseil régional ou par l'Etat. Encouragées par ces aides financières certaines ETTI consacrent jusqu'à 10 % de leur activité en heures de formation⁴⁹. Le financement de la formation des EI et des ETTI sera plus spécifiquement étudié en troisième partie.

⁴⁹ Chiffre constaté par l'UREI, sur quelques ETTI, lors d'entretien sur les plans de formation

3). Le positionnement des réseaux régionaux COORACE et UREI sur la formation professionnelle

Le COORACE identifie l'accompagnement des structures de l'insertion par l'activité économique comme une dimension indispensable pour développer la formation et renforcer la professionnalisation des structures d'insertion. Le besoin en formation des salariés en Insertion est « considérable »⁵⁰ comme le souligne fortement le COORACE. Pour ce réseau, il est nécessaire que les structures puissent s'approprier les offres existantes et les adapter à leurs spécificités. De son côté, l'UREI Rhône-Alpes, en concertation avec le réseau du CNEI, souhaite renforcer et développer les EI et les ETTI qu'elle rassemble. Elle souligne la difficulté de mobiliser les structures sur la formation et la professionnalisation. Pourtant, selon l'UREI Rhône Alpes près de la moitié des structures reconnaissent avoir des difficultés dans leur gestion, dans leur organisation, ou leur développement économique. L'UREI Rhône Alpes souligne la nécessité de promouvoir des actions professionnalisantes pour le public en insertion. Elle fait remarquer que les entreprises d'insertion ont des impératifs de production et doivent au préalable répondre à des questions d'organisations de personnel avant tout départ en formation⁵⁰. En 2009, l'UREI Rhône-Alpes a sollicité une subvention de 150 000 € auprès du Conseil Régional de Rhône-Alpes pour un soutien aux actions de formation des EI en direction des salariés en insertion sur une période de 18 mois. 50 000 € ont par ailleurs été demandés pour la mise en œuvre de l'ingénierie nécessaire à la réalisation de ces actions de formation. Le COORACE, et l'UREI souhaitaient, au lancement de l'ADEC IAE en 2004, déployer des actions de formations sur les territoires et développer les échanges et la transversalité entre les structures de l'IAE. Cinq ans après, les formations combinant les différents types de structures dans le cadre de l'ADEC ne se sont pas développées. En revanche, la gestion du dispositif financé par le Conseil régional « soutien aux plans de formation des ETTI », et géré depuis le début de l'année 2009 par l'IRIAE, est un bon exemple d'échange et de coopération entre les réseaux COORACE et UREI. L'IRIAE permet à chacun des réseaux de profiter de la mutualisation des moyens pour une gestion optimale du dispositif.

B) Les acteurs de la formation professionnelle et leur relation avec les EI et les ETTI

1. Les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) et Congé Individuel de Formation (OPACIF)

Le rôle d'un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) consiste principalement à collecter une partie des fonds de la formation professionnelle auprès des entreprises et à les mutualiser. Nous aborderons en troisième partie, le principe de calcul pour la contribution d'une

⁵⁰ CRESS-RA, 2004, enquête d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF), juin p. 9

entreprise vers un OPCA. L'OPCA gère ces fonds, en respectant les règles des branches professionnelles, et des décisions de son conseil d'administration, dans le but de soutenir financièrement des actions de formation. Il existe par ailleurs des Organismes Paritaires Agréés du Congé Individuel de la Formation (OPACIF) chargés de gérer les fonds pour le Congé Individuel de Formation (CIF) et le Droit Individuel à la Formation des Contrats à Durée Déterminée (DIF CDD). On peut classer les OPCA en deux catégories, d'une part les organismes de branches professionnelles et d'autre part les organismes interprofessionnels que sont l'Association de Gestion des fonds pour la Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises (AGEFOS PME) et l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé Interbranche et interrégional OPCALIA. Le statut juridique d'un OPCA est de type associatif (loi 1901). Leurs adhérents sont les entreprises qui payent tout ou partie de leur contribution à la formation professionnelle continue. La gouvernance paritaire d'un OPCA marque la spécificité de son mode de gestion. En effet, le conseil d'administration d'un OPCA se compose obligatoirement de représentants nommés par les syndicats de salariés et par les syndicats patronaux. Ces organismes sont agréés par le Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. L'OPCA intervient donc essentiellement dans le financement de la formation. Mais il a également un rôle de conseil auprès des entreprises pour l'ingénierie de formation. 5,151 milliards d'euros ont été collectés par les OPCA en 2005⁵¹. Le législateur a souhaité renforcer la transparence de gestion des fonds des actions de formation : « *les employeurs sont tenus de justifier de la réalité des actions qu'ils conduisent lorsqu'elles sont financées par l'Etat, les collectivités locales, ou les organismes des fonds de la formation professionnelle continue. A défaut, ces actions sont réputées inexécutées.* »⁵² Il peut paraître complexe pour une entreprise ou un salarié d'identifier les dispositifs adéquats à leurs besoins. L'OPCA peut leur apporter l'aide et les informations nécessaires. Par ses conseils, son accompagnement, l'OPCA soutient les entreprises et leur permet d'optimiser leur budget de formation. Encore faut-il qu'une relation s'instaure entre l'entreprise adhérente et l'OPCA. Comme l'indique Philippe BERNIER,⁵³ l'OPCA peut alors devenir un « acteur-partenaire » de l'entreprise pour l'élaboration de sa stratégie de formation.

Lors de mes rencontres avec les OPCA et les entreprises d'insertion, j'ai pu vérifier que leurs relations n'étaient pas toujours satisfaisantes. Certaines EI ou ETTI ne perçoivent pas toujours le rôle de conseil que les OPCA peuvent leur procurer, et ne sollicitent pas régulièrement leurs services. Cependant quelques EI ont mis en place un rendez-vous annuel avec le conseiller

⁵¹ BERNIER Philippe, 2007, *Le financement de la formation professionnelle*, Paris :Dunod, p. 55

⁵² Article L991-4 Du Code du Travail

⁵³ BERNIER Philippe, 2007, *Le financement de la formation professionnelle*, Paris : Dunod, p. 206

formation de leur OPCA. Cette réunion permet de faire un point sur les actions envisagées et les financements qui peuvent être mobilisés. L'UREI s'est constituée au fur et à mesure de ses rencontres avec les OPCA une base d'informations au service des adhérents et souhaite jouer un rôle de « facilitateur » dans la relation entre les OPCA et les Entreprises d'Insertion. Celles-ci, par la diversité de leur activité sont adhérentes à un nombre important d'OPCA. L'UREI Rhône-Alpes a recensé 14 OPCA partenaires des EI et des ETTI. L'affiliation d'une EI à un organisme paritaire n'est pas toujours faite par choix. Selon leur convention collective, certaines EI ont l'obligation d'adhérer à un OPCA de branche. Par ailleurs, l'UREI constate la démarche très volontariste de l'AGEFOS PME pour prospecter des nouveaux adhérents. Cet organisme collecteur dispose d'un réseau important de conseillers et permet un travail de proximité. 19 EI de la région Rhône-Alpes affiliées à l'UREI, sont adhérentes à l'AGEFOS PME et un grand nombre ont été sollicitées par ses services. Dans le cadre de ma mission, des rencontres entre l'UREI et neuf OPCA ont été organisées. L'objectif était de permettre à ces organismes collecteurs de mieux identifier les EI adhérentes, et d'envisager un renforcement du partenariat. Dans cette perspective, l'UREI a concrétisé un partenariat avec le FONGECIF. Ce dernier est l'OPACIF de la plupart des EI adhérentes à l'UREI. Des réunions départementales d'information sur le dispositif CIF CDD seront organisées chaque année auprès des dirigeants des entreprises d'insertion et des conseillers en insertion en partenariat avec le FONGECIF.

2). L'offre des organismes de formation à destination des salariés en insertion

La diversité des offres de formation, mais aussi la complexité des besoins exigent aux EI et ETTI d'élaborer une démarche d'achat de formation. Pour ne pas être exclusivement dans une logique gestionnaire, l'entreprise doit se doter d'une bonne connaissance de l'offre de formation et des propositions pédagogiques. En 2006, 62000 organismes de formation, dont 48593 actifs, constituaient l'offre de formation en France⁵⁴. Malgré ce nombre important d'établissements, l'activité de la formation professionnelle est concentrée. En effet, d'après une étude de la DARES seulement 12 % des organismes de formations génèrent plus de 750 000 euros de chiffres d'affaires annuel et accueillent plus de 62% des stagiaires⁵⁵. Le nombre d'établissements est en augmentation, 2 % en 2006 et 4 % en 2005. Mais cet accroissement progresse moins fortement que le nombre d'heures de formation. En 2006 on constate une augmentation de plus de 10 % du nombre de stagiaires, et plus de 8 % en volume horaire était constatée. Par ailleurs, le marché de la formation

⁵⁴ GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie », Rapport n° 1298 - Assemblée Nationale, décembre, p.18

⁵⁵ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), 2008 « l'offre de formation continue en 2006 », rapport, novembre

est attractif avec 5,9 milliards de chiffre d'affaires cumulé. Les secteurs public et parapublic assument la formation continue d'un stagiaire sur cinq. Les formations proposées sont souvent plus longues dans ces secteurs. Ils représentent 28 % du chiffre d'affaires globale, et 33 % des heures de formation réalisées. Parmi les organismes du secteur public, on distingue l'éducation nationale avec les Greta (groupement d'établissements publics d'enseignement) et le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) qui réalisent 13 % du chiffre d'affaires de la formation continue, ainsi que les services de formation continue des universités. Un acteur essentiel de la formation continue est l'AFPA (Association Française pour la formation Professionnelle des Adultes), il réalise 4 % du chiffre d'affaires de la formation. Les centres AFPA comme les services formations des chambres consulaires sont des organismes parapublics. Selon une même étude de la DARES⁵⁶, 72 % du chiffre d'affaires global de la formation continue est réalisé par des organismes de formation privés. Ces derniers représentent 94 % de l'ensemble de l'offre de formation en nombre d'établissements. Ces établissements privés se distinguent en trois groupes : 33 % d'organismes de formation à but lucratif, 30 % de structures à but non lucratif sous formes associatives, coopératives ou mutualistes, enfin 31 % sont des formateurs individuels. Le secteur privé à but non lucratif réalise un chiffre d'affaires relativement important avec 32 % du chiffre d'affaires global des organismes de formation, alors qu'il n'effectue que 24 % des heures de formation. De son côté, le secteur privé à but lucratif réalise 36 % du chiffre d'affaires global mais accomplit 32 % des heures de formation. Cet écart confirme que le coût de l'heure de formation dans le privé non lucratif est plus élevé pour l'acheteur, ou pour le financeur si l'on considère les subventions obtenues. Il est certain que le secteur privé lucratif est davantage confronté à la concurrence, et propose un tarif plus compétitif. Pour comprendre cette différence de coût, il faut observer le type de public accueilli par le privé non lucratif mais aussi ses prestations pédagogiques. Les demandeurs d'emploi, les jeunes sans qualification orientés par les missions locales, ou encore les salariés sous contrats aidés sont très souvent accueillis par les organismes de formation non lucratifs et les organismes publics et parapublics. Alors que 70 % des salariés en France se forment dans le privé essentiellement lucratif. Enfin, l'étude de la DARES, précise que les subventions contribuent à 28 % du chiffre d'affaires des organismes de formation. Les régions soutiennent à 42 % de ces subventions, l'Etat apporte 18 %, l'Europe par le Fonds Social Européen apporte 6%. Ces subventions sont attribuées majoritairement aux trois secteurs : public, parapublics et privé non lucratif.

Lors de mes rencontres avec les responsables chargés de la formation au sein des EI et des ETTI, j'ai pu constater une préférence de partenariat avec les organismes privés non lucratifs ou

⁵⁶ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), 2008 «l'offre de formation continue en 2006 », rapport, novembre

encore avec des organismes parapublics comme l'AFPA. Au delà des questions de coûts pédagogiques, les exigences des EI et des ETTI vis-à-vis de l'offre de formation reposent sur les besoins des publics en insertion. Tout d'abord, la zone d'implantation est importante car la mobilité des salariés est un frein fréquemment rencontré. Il est nécessaire que les organismes de formation soient desservis par les transports en commun. Certains organismes acceptent par ailleurs, de déplacer leur formation. Ainsi, au mois de juin 2009, l'AFPA d'Annecy a envoyé deux formateurs dans des entreprises d'insertion de sous-traitance industrielle, pour organiser une formation de 5 mois. Un point de vigilance est assurément porté sur les méthodes pédagogiques employées. Comme l'évoquait une responsable de l'IFRA (Institut de Formation de la Région Rhône-Alpes) centre de formation sous statut associatif, affilié à la fédération Léo Lagrange et accoutumé à accueillir des publics en insertion : *« notre objectif de formation privilégie l'individu et notre pédagogie doit permettre de s'adresser à chacun selon ses besoins »*. A la manière du dispositif APP (Ateliers Pédagogiques Personnalisés) axé sur l'auto formation sous la conduite d'une équipe de formateurs spécialisés, l'IFRA garantit cette attention pédagogique centrée sur le stagiaire dans ses formations. L'effectif de stagiaires est un élément essentiel pour un apprentissage optimal et le bon déroulement de la méthode pédagogique. Suivant les contenus de formation des établissements comme l'IFRA ou l'AFPA vont privilégier de petits groupes de formation entre 8 et 12 stagiaires. Enfin, la personnalité et l'expérience du formateur comptent dans la réussite d'une formation. L'intérêt que celui-ci porte sur les problématiques liées à l'insertion et à sa capacité de s'adapter aux spécificités des publics en difficultés, est incontestablement un facteur de réussite de l'action de formation. L'ensemble de ces critères va nécessairement avoir une influence sur le coût de la formation. Un équilibre est donc à trouver entre un coût réaliste et les exigences souhaitées par les EI et les ETTI.

3) Les partenaires institutionnels

Des financements pour la formation peuvent être sollicités auprès de l'Europe, de l'Etat, de la Région ou des autres partenaires institutionnels selon différents critères comme les publics bénéficiaires, la nature des actions de formation ou encore le statut de l'entreprise. Le montage d'une demande de financement peut être parfois complexe et souvent consommateur de temps. Aussi les EI et les ETTI trouvent auprès de leurs réseaux mais également de leur OPCA un accompagnement utile pour obtenir la subvention souhaitée. Pour certains dispositifs, les réseaux collectent les besoins des adhérents, portent la demande de financement auprès des financeurs, et quelque fois gèrent la subvention obtenue. La Région a obtenu une légitimité dans le domaine de la formation professionnelle, comme le souligne Olivier MERIAUX : *« Au nom du développement économique et social de l'espace régional et de la nécessaire cohérence territoriale des actions de*

*formation, les Conseils Régionaux se voient reconnaître le droit de coordonner les actions des différents acteurs et de peser sur leur décision ».*⁵⁷

En Rhône-Alpes, le Conseil Régional a souhaité déconcentrer sur le territoire, certaines de ses missions. La Direction de l'emploi, de la formation continue et de l'égalité professionnelle (DEFC) met en œuvre le suivi et la gestion des dispositifs pour l'emploi et la formation décidés par l'assemblée régionale. La DEFC est l'interlocuteur de l'UREI et de l'IRIAE dans le cadre des actions de formations financées par la Région pour les EI et les ETTI. Pour chaque convention, un comité de pilotage est mis en place pour le suivi de l'action entre la DEFC et les chargés de mission de l'UREI ou de l'IRIAE. Par ailleurs, la Région Rhône-Alpes a créé 27 Contrats Territoriaux Emploi Formation (CTEF) qui constituent l'un des axes majeurs de son Plan Régional pour l'Emploi (PRE). Les représentants des partenaires sociaux et économiques sont invités à se mobiliser avec la Région sur les problématiques d'emploi et de formation au niveau local. L'animation est à la charge d'une structure porteuse, ce peut être une maison de l'emploi et de la formation ou encore une mission locale. Le Conseil régional a ainsi décentralisé un tiers de son budget consacré à la formation professionnelle. Un diagnostic social et économique est réalisé sur chaque territoire des CTEF et un plan d'action triennal est décidé, ainsi que les moyens alloués. Les SIAE sont invitées à participer ou à se faire représenter aux CTEF. Pourtant, très peu d'EI ou d'ETTI participent à ces instances. Un directeur d'EI précisait que les CTEF constituaient un lieu d'échange intéressant entre les acteurs d'un territoire mais qu'il n'avait pas perçu en trois ans des réponses concrètes pour les salariés de sa structure. De son côté, l'UREI ne connaît pas les EI participantes aux CTEF. Un travail d'identification des représentants des EI et des ETTI aux CTEF est à réaliser. Une diffusion de l'information sur le dispositif doit être effectuée en 2010 par le réseau, pour une meilleure appropriation des outils du conseil régional par les structures adhérentes.

II) Le parcours d'insertion et la formation professionnelle : une relation incontestable mais une réalité fragile

A) *Typologie du public des entreprises d'insertion et des entreprises de travail temporaire d'insertion*

1. Une hétérogénéité des profils des salariés en insertion

La majorité des salariés en insertion sont des hommes, 69 % des EI et 73 % des ETTI.⁵⁸ L'offre d'emploi des EI et des ETTI repose majoritairement sur les secteurs du bâtiment, du

⁵⁷MERIAUX Olivier, 2003, *La décentralisation de la formation professionnelle*, Paris : Documentation Française, p. 105

⁵⁸Cabinet Pluricité, 2008 « Etat des lieux de l'insertion par l'activité économique en Rhône-Alpes et élaboration d'outils de pilotage DRTEFP » Enquête pour la CRESS-RA, décembre, p. 65- 66

nettoyage industriel ou des espaces verts, secteurs sur lesquels se positionnent très rarement les femmes. Cependant, certaines EI, spécialisées dans les services à la personne, comme l'entreprise d'insertion MAIA à Lyon, ont un effectif exclusivement féminin. Parmi les salariés recrutés en 2007⁵⁹, 32 % étaient Demandeur d'Emploi Longue Durée (plus de 24 mois en recherche d'emploi) pour les EI, et 18.6 % pour les ETTI. Sur cette même année, les bénéficiaires du revenu minimum d'insertion représentaient 39 % des salariés des EI et 22.7 % des ETTI. Le profil des salariés des ETTI est plus jeune (35 % ont moins de 26 ans) que dans les autres SIAE. Seulement 19.1 % des salariés des EI ont moins de 26 ans. Les postes en insertion occupés dans les EI sont majoritairement tertiaires. Plus de deux entreprises d'insertion sur trois travaillent sur ce secteur d'activité. De leur côté les ETTI proposent une première mission sur des emplois d'ouvrier type industriel à 28 % des salariés, dans des métiers du bâtiment à 20 %, et sur des emplois de gardiennage, de nettoyage ou de sécurité à 11 %.

2). Le niveau de formation des salariés en insertion

La formation initiale pour une majorité de salariés en insertion scolarisés en France s'est limitée à la scolarité obligatoire. On observe des parcours amorcés par le biais de l'apprentissage ou de l'enseignement professionnel mais qui n'ont pas abouti à un diplôme. Selon le CNEI⁶⁰, 30 à 40 % des salariés en insertion présentent des difficultés en lecture et écriture, allant parfois jusqu'à l'illettrisme. L'illettrisme a des conséquences sur le déroulement du travail des salariés. Les consignes de sécurité, les procédures d'exécution peuvent être incomprises par le salarié. 45 % des salariés des EI ont un niveau d'études inférieur au CAP⁶¹ (niveau 6), ce chiffre est supérieur à l'ensemble des SIAE. Même les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) qui accueillent généralement les publics les plus en difficulté, recrutent 41.9 % de salariés de niveau 6. En revanche, les ETTI accompagnent des salariés avec un niveau d'étude plus important, seulement 38.8 % ont un niveau inférieur au CAP.

3). Parmi les freins au retour à l'emploi : le manque de qualification

Les difficultés rencontrées par les publics en insertion sur le marché du travail sont très diverses. Une analyse menée en 2006,⁶² auprès d'un échantillon de 3 500 allocataires du Revenu Minimum d'Insertion (R.M.I.) donne un éclairage sur la diversité des situations et les freins au retour à l'emploi. Parmi ces bénéficiaires, 30 % ont intégré le dispositif du RMI suite à une fin de contrat de travail ne leur donnant pas le droit à une allocation chômage. 25 % ont perçu le RMI

⁵⁹ DARES, 2009, « Premières Synthèses, l'insertion par l'activité économique en 2007 », avril, p.2, 3 et 4

⁶⁰ CNEI, 2008, « Du bon usage de la formation professionnelle » – guide pour l'EI, décembre, p. 5

⁶¹ DARES, 2009, Premières Synthèses, l'insertion par l'activité économique en 2007, avril, p.3

⁶² LELIEVRE Michèle, NAUZE-FICHET Emmanuelle, 2008, *RMI, l'état des lieux*, Paris : la découverte, 288 p.

après une allocation de chômage épuisée. Pour les femmes, deux raisons supplémentaires sont évoquées : la fin de leur droit à l'allocation de parent isolé ou des bouleversements au sein du foyer. La moitié des bénéficiaires du RMI ont vécu une longue stabilité professionnelle avant une rupture importante dans leur parcours. 3 allocataires sur 10, notamment parmi les jeunes, sont entrés dans le dispositif après une période d'alternance entre emploi et allocation chômage. En outre 14 % des allocataires déclarent des problèmes de santé. Neuf bénéficiaires sur dix déclarent entreprendre des actions d'insertion professionnelle. Les freins à l'emploi exprimés par les intéressés sont en priorité l'absence de formation (22 %), le manque d'emplois disponibles dans le secteur d'activité recherché (15 %), les difficultés liées à la mobilité, puis les problèmes de santé, et les difficultés familiales. Une faible minorité exprime des refus d'emplois pour des motifs de salaire ou d'horaires inadéquats. Il est important de souligner que parmi tous les obstacles au retour à l'emploi qui ont été relevés, la formation professionnelle est une dimension fortement exprimée par les intéressés. Parmi eux 43 % ont réalisé une recherche de formation depuis qu'ils sont allocataires du RMI. Si le public accueilli par une EI ou une ETTI n'est pas composé seulement de bénéficiaires du RMI (39 % des salariés des EI et 22.7 % des ETTI en 2007)⁶³, cette étude permet de souligner l'importance de la formation professionnelle pour les personnes en difficulté d'emploi.

4) L'instabilité professionnelle des salariés peu qualifiés

Les inégalités devant l'insécurité de l'emploi se renforcent. L'instabilité professionnelle touche en priorité, les jeunes, les personnes les moins qualifiées et les seniors. Les contrats inférieurs à un an concernent surtout les salariés les moins qualifiés. En 2000, 27 % des heures effectuées sur des postes non qualifiés ont été réalisées par des salariés restés moins d'une année au sein de l'entreprise. Alors que cette durée de contrat vise seulement 17 % des postes qualifiés et 15 % des postes très qualifiés.⁶⁴ L'instabilité professionnelle des personnes peu qualifiées est due en partie à leur remplacement peu coûteux pour les employeurs. Ces salariés sont souvent recrutés en fonction des fluctuations de l'activité économique de l'entreprise. Par ailleurs, les métiers saisonniers tels que la restauration, l'hôtellerie, l'agriculture ont recours de manière importante aux emplois peu qualifiés. Pour de nombreux métiers non qualifiés, les conditions de travail sont pénibles : ports de charges, bruits, répétition d'une même opération. Cette pénibilité au travail est également le facteur d'un turn-over particulièrement élevé de la main d'œuvre de plusieurs secteurs d'activités comme le bâtiment, l'industrie ou l'hôtellerie. Vincent CHARRASSIN, directeur d'Envie Sud Est, explique que les salariés de son entreprise qui travaillent sur des postes de tri des déchets d'équipements électriques et électroniques assument des tâches répétitives. Pour le

⁶³ DARES, 2009, Premières Synthèses, « l'insertion par l'activité économique en 2007 », avril, p.2,

⁶⁴ LECLAIR Marie, ROUX Sébastien, 2004, « Flexibilité et instabilité des emplois : une stratégie des entreprises », rapport du séminaire de recherche de l'INSEE, avril.

directeur de l'entreprise d'insertion, « *il est difficile de valoriser ce type d'emploi. Peu de salariés souhaitent poursuivre sur ce secteur. La formation continue peut leur permettre d'envisager un autre avenir professionnel sur d'autres secteurs d'activités et sur des postes plus qualifiés* ».

D'après une étude de l'INSEE,⁶⁵ sur une année, le risque de chômage des salariés non qualifiés (12 %), est presque deux fois supérieur comparé à celui des employés qualifiés (7 %). De plus, les employés les moins qualifiés sont davantage concernés par le temps partiel.

B) La relation des salariés et des dirigeants à la formation professionnelle : freins, motivations et besoins

1). Les contraintes et les motivations exprimées par les salariés en insertion

Pour chaque salarié, la formation professionnelle continue devrait garantir des droits. Mais beaucoup de salariés n'ont pas les moyens de les exercer. Les possibilités de financement sont très inégales suivant le statut du bénéficiaire qu'il soit demandeur d'emploi indemnisé ou non, ou encore considéré comme salarié de la formation continue. En 2007, l'ETTI GIROL avait organisé une formation de conducteurs routiers avec 11 stagiaires en amont du parcours d'insertion. Le coût pédagogique de l'action était financé par le conseil régional dans le cadre du dispositif CARED. Mais les rémunérations des stagiaires étaient établies selon les situations personnelles. Aussi, des écarts très importants existaient entre les salariés indemnisés par les Associations pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (ASSEDIC) et les bénéficiaires de l'allocation versée par le Centre National pour l'Aménagement des Structures et des Exploitations Agricoles (CNASEA). Ces difficultés peuvent compromettre le déroulement d'une formation. De plus, l'information sur la formation, n'est pas toujours accessible aux salariés en insertion. Sur deux EI en Haute Savoie, la majorité des salariés ne connaissaient pas le CIF CDD. Ce sont les salariés les mieux formés, dotés d'un bon cursus scolaire qui prennent davantage conscience des atouts de la formation continue et qui obtiennent les informations nécessaires pour son financement. La formation peut aussi créer des difficultés matérielles pour le salarié. En effet, une formation éloignée du lieu de résidence va engendrer des coûts de transports qui ne sont pas systématiquement pris en charge par le financeur de la formation. Des difficultés de mobilité peuvent aussi faire obstacle à la formation. Ces freins deviennent d'autant plus importants que les salaires sont bas. A proximité d'Albertville, un centre de formation spécialisé dans le secteur des travaux publics et des espaces verts n'est pas desservi par les transports en commun. Ce centre de formation a orienté sa pédagogie en direction des salariés en insertion, mais son éloignement pose un problème aux structures d'insertion situées sur

⁶⁵ CORDELLIER Christian, 2004 « Evolution des conditions d'emploi entre 1977 et 1999 : étude de la précarité des emplois à partir du panel DADS », rapport du séminaire de l'INSEE, avril

Albertville. Comme il a été souligné précédemment, une majorité de salariés en insertion ont un faible niveau de formation initiale. Un certain nombre d'entre eux ont vécu l'échec scolaire, et sont en rupture avec les systèmes de formation. Par ailleurs, l'évaluation est perçue parfois comme une nouvelle mise à l'épreuve. Cependant une enquête⁶⁶ réalisée par le CNEI sur 250 salariés en insertion révèle que la formation continue peut progressivement intéresser les salariés. Dans les 6 mois qui démarrent leur parcours d'insertion seulement 8% des salariés s'estiment concernés par la formation, ce taux évolue à 47 % au 11^{ème} mois, puis à 62% en fin de parcours c'est à dire entre le 14 et 24^{ème} mois. Il y a donc une corrélation entre le parcours d'insertion et le désir de formation des salariés. Leur demande de formation s'intensifie avec le temps passé au sein de l'entreprise d'insertion. Cette appétence du salarié pour se former est le résultat d'un accompagnement tout au long de son parcours d'insertion.

2) Les besoins en formation des salariés en insertion

Dans le cadre de mon stage, l'UREI avec l'appui du Conseil régional, a souhaité recenser les besoins en formation sur l'année 2009-2010 des Entreprises d'Insertion de Rhône-Alpes. Une enquête a été envoyée aux 53 Entreprises d'Insertion de l'UREI. 34 EI ont répondu à l'enquête (cf. : résultats de l'enquête en annexe). Ce qui permet de capitaliser une base de données relativement précise des besoins en formation des salariés en insertion mais aussi des permanents. Les besoins des salariés ont été retranscrits par l'intermédiaire des dirigeants d'entreprises ou des conseillers en insertion. Il ne s'agit donc pas d'une parole directe des salariés. Parmi les formations recensées on peut relever quelques besoins récurrents ou spécifiques :

- **Gestes et postures** : Cette thématique est nécessaire pour ces structures qui sont souvent tournées vers des emplois où la pénibilité est importante (travaux de destruction, opération de chargements / déchargements, travail sur une chaîne de montage en industrie ...). Si le contenu de cette formation reste classique, la pédagogie à déployer vis-à-vis du public est essentielle.

- **Savoirs de bases – et maîtrise du français** : C'est un besoin de formation essentiel pour le public en insertion. Beaucoup d'EI ont déjà engagé des actions de formation sur cette thématique. Certains OPCA financent par ailleurs ces actions lorsqu'elles sont en lien avec l'activité de la branche professionnelle (FAF Propreté, AREF BTP, ...).

- **Sauveteur Secouriste du Travail – PSC (Prévention Secours Civique)** Au delà des obligations qui incombent aux employeurs et qui nécessitent une vigilance permanente des entreprises

⁶⁶ CNEI, 2008, «Du bon usage de la formation professionnelle » – guide pour le EI, décembre, p. 5

d'insertion. Ces formations peuvent s'envisager comme une compétence à part entière. Un atout que le salarié peut faire valoir sur son CV, et auprès de ses futurs employeurs.

- **Connaissance de l'entreprise – droit du travail** : Ce type de formation peut certainement s'adresser à la plupart des salariés en insertion. Les objectifs de formation sont de permettre un développement des savoirs du salarié et de l'aider à s'approprier ses droits et devoirs vis-à-vis de l'entreprise.

- **Préparation au code et au permis** : Pour le public en insertion le tarif des autoécoles est un obstacle majeur pour l'obtention du permis. A cela s'ajoute des formations peu adaptées à certaines difficultés du public (maîtrise de la langue, rapidité des leçons, ...) Il s'agirait de favoriser l'accès au permis de conduire pour le public en insertion en proposant une formation à moindre coût notamment par l'intermédiaire d'auto écoles sociales.

De leur côté les ETTI de la Région Rhône-Alpes, sont invitées à répondre à un recensement annuel des besoins en formation de leurs salariés, depuis 6 ans. Ce recueil des besoins s'effectue dans le cadre du dispositif financé par le conseil régional « soutien aux plans de formation des ETTI ». Comme les années précédentes, une majorité des besoins ont concerné des formations qualifiantes et professionnalisantes. Des besoins en formation qui sont le reflet des attentes exprimées par les salariés, mais aussi en fonction de futures missions proposées aux entreprises clientes des ETTI.

3) Les contraintes et les motivations exprimées par les dirigeants des Entreprises d'Insertion et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion

Pour les EI l'absence d'un salarié envoyé en formation peut paraître dans un premier temps négatif pour la production. Si le remplacement du salarié s'avère nécessaire, l'entreprise va devoir réaménager de manière temporaire son organisation. La polyvalence des salariés peut lui permettre de répondre à la vacance des postes. Le remplacement du salarié en formation par le recrutement d'un autre salarié sous CDD est difficile à envisager pour les EI. En effet le recrutement d'un salarié en insertion ouvre des droits pour un parcours de 24 mois. Un agrément préalable à l'embauche est délivré par l'ANPE. La situation se pose différemment pour les ETTI, car si elles respectent également la procédure d'agrément, elles ne sont pas soumises à des obligations de production et par conséquent à des remplacements de salariés absents. Elles peuvent actionner des étapes de formation, entre des missions de travail. Les EI et les ETTI comme les Petites et Moyennes Entreprises ont des plans de formation qui ne permettent pas de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Cependant, comme nous l'avons souligné dans la première partie, les dispositifs de professionnalisation du FAF-TT, les CIPI et CDPI, sont des dispositifs très performants pour le

financement des actions de formation. Le remplacement du salarié, et le financement de la formation, sont deux éléments qui expliquent pourquoi les ETTI développent plus de formations qualifiantes pour leurs salariés en insertion que les EI. Par ailleurs, la formation est très souvent à la charge de la direction des EI et des ETTI au même titre que la stratégie, ou le développement commercial. Le manque de temps consacré au domaine de la formation est souvent un problème récurrent dans l'organisation des EI ou des ETTI. La gestion de l'ingénierie de formation est rarement déléguée aux salariés permanents des structures par les directeurs des EI et des ETTI.

C) *L'impact de la formation professionnelle sur le parcours d'insertion*

Le parcours d'insertion n'est pas une évolution linéaire, il se construit comme le soulignent Saïd ADJERAD et Jérôme BALLEET « *comme un processus de transition entre différents états* ». Ce qui caractérise cette transition n'est pas uniforme, les auteurs suggèrent de parler au pluriel « *des transitions en raison de la diversité des parcours, de la différenciation dans la durée du processus selon les individus, et de la prise en compte de multiples facteurs individuels et collectifs, personnels et institutionnels, conjoncturels et structurels* ⁶⁷ ». Ceci ne contredit en rien, tout l'effort de structuration des EI et des ETTI dans leur action d'accompagnement, pour construire des parcours d'insertion cohérents et ascendants, adaptés à chacun de leur salarié. C'est précisément le sens de la démarche de labellisation des pratiques sociales des EI et des ETTI « Qualirei » délivrée par le CNEI. La formation n'est pas la seule ressource permettant le développement des compétences des salariés et notamment les personnes en parcours d'insertion au sein des EI et des ETTI. Comme le soulignait Catherine JOURLIN directrice adjointe de l'entreprise d'insertion LE TREMPIN, lors d'une réunion de travail « *la transmission des savoirs au sein des équipes de travail, l'encadrement, l'accompagnement professionnel, sont autant de ressources pour le développement des compétences des salariés en insertion* ». C'est bien tout un univers de travail propre à l'entreprise d'insertion qui permet la professionnalisation des salariés. La formation continue prend place parmi un ensemble d'outils que l'entreprise doit mobiliser pour ses salariés. Comme le précise Guy LE BOTERF « *Il existe plusieurs moyens de développer, des compétences, d'acquérir des ressources nécessaires à cette construction du professionnalisme. La formation est un moyen certes important mais c'est un moyen parmi d'autres d'y contribuer et ce n'est pas le seul.* »⁶⁸. Pour les EI et les ETTI la formation est un des éléments importants du parcours des salariés, notamment pour leur accès à l'emploi pérenne.

⁶⁷ADJERAD SAÏD, BALLEET JÉRÔME, 2004, *L'insertion dans tous ses états*, Paris : L'Harmattan, p.26-27

⁶⁸LE BOTERF Guy, 1999, *l'ingénierie des compétences*, Paris : les éditions d'organisation, 448 p.

1). L'importance de l'encadrement des EI et des ETTI pendant le parcours d'insertion

Une EI ou une ETTI se donne comme mission, l'insertion professionnelle des salariés en difficulté d'emploi. Les aides versées par l'Etat consistent à financer en partie, l'accompagnement socioprofessionnel nécessaire. Cet accompagnement est organisé le plus souvent par le personnel permanent de la structure. Les conseillers en insertion et les encadrants techniques d'insertion sont impliqués dans leur mission consacrée au développement des compétences des salariés. L'envoi en formation des salariés en insertion passe par leur médiation. De son côté le CNEI propose des formations aux « encadrants technique d'insertion » leur permettant notamment de s'approprier les mécanismes d'accompagnement des salariés en insertion vers l'autonomie professionnelle.

2) La formation considérée comme « une sortie positive » par l'Etat

A partir du mois d'août 2008, l'Etat, en concertation avec les principaux réseaux de l'IAE, a souhaité conduire un plan de modernisation de l'insertion par l'activité économique. Un des chantiers fixés par le gouvernement a été de redéfinir des modalités de conventionnement avec les SIAE. La négociation entre l'Etat et les SIAE consiste à fonder le financement sur des résultats à atteindre, notamment en termes de sorties à l'emploi des salariés en insertion. Les formations qualifiantes ou pré-qualifiantes des salariés à l'issue de leur parcours seront considérées comme des « sorties positives » et valorisées par les services de l'Etat. En outre, un aspect important dans le cadre de ces nouvelles modalités de conventionnement est l'élaboration du projet d'insertion de la structure. Pour faciliter la formalisation du projet d'insertion, la DGEFP a proposé un référentiel⁶⁹ aux SIAE. Le troisième axe de ce référentiel concerne la formation des salariés en insertion. De fait, l'Etat se veut attentif aux efforts des SIAE, dans le développement des actions de formation et dans la mise en œuvre de leur plan de formation.

La formation professionnelle permet la coopération de nombreux acteurs. Ces derniers ont des positionnements différents vis-à-vis de la formation. Celle-ci, amène à élaborer des actions devant prendre en considération cet ensemble d'acteurs hétérogènes aux objectifs spécifiques. Ce réseau est indispensable aux EI et ETTI, pour construire une démarche d'ingénierie de formation adaptée aux besoins des salariés en insertion.

⁶⁹ DGEFP, 2008, annexe 4 de la circulaire n°2008-21 du 10 Décembre

Troisième partie : Développer l'ingénierie de formation au service des Entreprises d'Insertion et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion

Au sein des EI et des ETTI, l'élaboration du plan de formation est trop fréquemment laissée à la seule initiative du dirigeant. Cependant, plusieurs structures aujourd'hui perçoivent la richesse de construire collectivement une démarche de formation. Celle-ci exige de responsabiliser une personne, de l'entreprise, coordonnant l'ensemble de la démarche: le responsable de formation ! De surcroît, cette démarche requiert du temps et des moyens nécessaires pour assumer cette fonction. Avoir en charge la formation professionnelle d'une entreprise sollicite des connaissances particulières, une méthodologie adaptée, un budget en adéquation avec les besoins. Le positionnement du responsable de formation est à la fois riche et complexe, il s'agit de satisfaire différents acteurs et de trouver les compromis opportuns. La démarche d'ingénierie de formation proposée dans cette troisième partie est construite à partir, des pratiques des responsables, de nos échanges, dans le cadre de ma mission au sein de l'UREI et de l'IRIAE, de notre réflexion collective, et des travaux de certains auteurs. L'accompagnement des structures adhérentes que j'ai réalisé dans le cadre de ma mission a été essentiel et m'a permis de relever des outils et des pratiques, déjà mis en œuvre par les acteurs. Aussi, une mallette pédagogique pour la formation des salariés en insertion est en cours de création, elle sera composée des différents outils présentés dans cette troisième partie.

I) Vers une démarche stratégique de la formation

Développer la formation continue dans une entreprise, nécessite qu'une personne prenne en charge la fonction de responsable de formation. C'est pour répondre à cette exigence que j'ai organisé avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Lyon, deux sessions de deux jours, au mois de juin 2009, sur le thème « optimiser le plan de formation ». 21 responsables de structures de la région Rhône-Alpes ont participé à ces journées de formation, confirmant ainsi une réelle attente sur ce sujet. Ces deux sessions ont permis notamment un questionnement sur la stratégie des EI et des ETTI en matière de formation. « *Qu'est-ce qu'une stratégie ?* » Cette question a introduit ces journées de formation. La stratégie, c'est l'art du stratège, celui qui conduit (du grec ageîn) l'armée (du grec stratos). Selon Jean-Louis MAGAKIAN et Marielle-Audrey PAYRAUD, « *la stratégie consiste à planifier les actions collectives, à donner une consistance de la performance future sous forme d'une intention prédictive. (...) La démarche stratégique ne peut être envisagée que dans un contexte réel, donc ouvert aux interactions politiques ou aux événements émergents* ».

⁷⁰ Comme toute entreprise, l'EI ou l'ETTI doit concevoir sa stratégie, mais certains dirigeants

⁷⁰ MAGAKIAN, PAYRAUD, 2007, *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, Rosny-sous-Bois : Bréal, p 10

s'estiment démunis en termes de formation et de moyens. Cet avis était partagé par les responsables de formation, lors des sessions de juin. Aussi, il peut être proposé, l'approche synthétique du modèle SWOT - Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). Traditionnellement représentée sous la forme d'une matrice, l'analyse SWOT permet d'établir deux diagnostics. Une évaluation des stratégies envisageables dans l'environnement de l'entreprise, c'est à dire un diagnostic externe (Menaces et Opportunités). Une évaluation des moyens et des stratégies possibles pour l'entreprise, c'est à dire un diagnostic interne (forces et faiblesses). Cette analyse trouve inévitablement ses limites par l'interprétation trop personnelle que peuvent faire des dirigeants sur les performances de leur entreprise ou les représentations de l'environnement. Néanmoins, elle permet de réfléchir à des options stratégiques au niveau d'un domaine d'activité, telle que la formation. L'élaboration d'une stratégie de formation constitue la première étape de l'ingénierie de formation que nous développons dans le deuxième axe de cette troisième partie.

Ainsi, la stratégie de formation peut se définir comme l'élaboration d'une politique définie en fonction des forces et des faiblesses de l'entreprise et en considérant le contexte socioprofessionnel et économique. La stratégie de formation comme la gestion des ressources humaines participent à la stratégie globale de l'entreprise.

A) La formation professionnelle : un outil de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les entreprises doivent répondre à des impératifs économiques sollicitant en permanence leur capacité d'adaptation, et une certaine optimisation de leur « outil de production ». Ce dernier comprend notamment les salariés, les capitaux utilisés et l'ensemble de l'organisation de production. Selon Jacques DELORS et Michel DOLLE « *la revendication de la flexibilité que les entreprises mettent en avant est légitime* »⁷¹ ne pas la prendre en compte, c'est risquer le déclin, puis la faillite. Si la flexibilité paraît nécessaire pour les entreprises, elle ne dispense pas de se poser les questions indispensables sur ses modalités de mise en œuvre et ses impacts. Deux formes de flexibilité peuvent être distinguées.⁷² La flexibilité externe, essentiellement quantitative, elle se traduit souvent par de la sous-traitance, de l'intérim, ou encore des réductions d'effectif. Alors que la flexibilité interne privilégie le qualitatif, elle repose sur la capacité d'adaptation de l'organisation, les performances technologiques de la production et sur la mobilité, la polyvalence et les compétences professionnelles du personnel. Les employeurs sont souvent tentés de recourir plus facilement à la flexibilité externe pour les salariés peu qualifiés. En effet, les coûts de la

⁷¹ DELORS Jacques et DOLLE Michel , 2009, *investir dans le social*, Paris : Odile Jacob, p. 62

⁷² DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique , 2005, *La gestion des ressources humaines*, Paris : La découverte, p.64

procédure de recrutement concernant le profil de ces salariés sont peu onéreux et le recours très fréquent au travail temporaire, simplifie les fins de contrats. Pour Jean Marie PERETTI, si la fonction des ressources humaines permet la mise en œuvre de solutions à court terme, elle doit également « *mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant l'adaptation à moyen terme. Elle utilise un certain nombre de modalités d'anticipation dans une approche stratégique* ». ⁷³ Les entreprises d'insertion n'échappent pas au besoin de s'adapter pour anticiper les fluctuations économiques. La formation dans certaines situations peut devenir un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de l'activité économique et de l'insertion professionnelle. C'est ce qu'ont su démontrer deux EI en Haute Savoie, API MONTAGE et ISI, spécialisées dans la sous-traitance industrielle. Cette activité a été particulièrement pénalisée par la crise économique depuis décembre 2008. Sur ce département, une majorité des grandes et petites entreprises de décolletage ont été dans l'obligation de mettre en place des mesures de chômage partiel. Les deux entreprises d'insertion n'ont pas été épargnées par cette situation, comme le souligne Monsieur BASILE directeur de l'entreprise ISI « *Nos clients ont réintégré très rapidement l'activité qu'ils nous sous-traitent au sein de leur entreprise. Dès le mois de janvier, nous avons décidé de ne plus renouveler les contrats. Et au mois de mars nous avons été obligés de faire du chômage partiel pendant 3 jours. La baisse d'activité du premier trimestre est de 65 %* ». Cette situation économique a incité ISI et API MONTAGE à la mise en œuvre d'une action de formation qualifiante d'Agent de Fabrication Industrielle (AFI) de 600 heures. Cette action s'est adressée à une trentaine de salariés en insertion ayant des droits ouverts au CIF CDD. De son côté, l'UREI a contribué au montage des dossiers des salariés. Les responsables des deux entreprises d'insertion perçoivent également un intérêt économique et social dans cette action de formation. En effet, le chômage partiel, et l'inactivité accélèrent l'obsolescence des compétences des salariés. La formation professionnelle axée sur l'activité de l'entreprise favorise le développement des savoirs faire professionnels. Pour Monsieur Basile, il s'agit donc « *d'être prêt en terme de compétences quand la reprise viendra !* »

La formation professionnelle a pris davantage d'importance au sein des entreprises dans la mesure où elle est devenue un facteur de compétitivité. En effet, dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), les compétences deviennent un atout stratégique de l'entreprise lui permettant aussi de se démarquer de la concurrence. Les entrepreneurs des EI et des ETTI peuvent concevoir la formation comme un réel investissement au service de leur projet économique et social. Dans cette perspective, l'articulation entre la stratégie

⁷³ PERETTI Jean-Marie, 2005, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p.57

de l'entreprise et sa politique de formation est capitale.

B) Les enjeux d'une politique de formation

L'exemple des deux entreprises de Haute Savoie démontre qu'une politique de formation peut accompagner la stratégie économique de l'entrepreneur. Pour les auteurs Henry-Claude LAFITTE et Gérard LAYOLE, c'est une politique « *toujours secondaire* »⁷⁴ au service du projet d'entreprise et de son plan d'affaire. La politique de formation de l'entreprise ne doit pas être une somme de décisions ponctuelles, ni de demandes individuelles. Dans les entreprises on peut dénombrer quatre pratiques différentes de recours à la formation professionnelle qui traduisent des approches différentes de la politique de formation⁷⁵. On peut citer la pratique comptable, l'entreprise utilise son plan de formation pour s'acquitter de ses obligations légales. On retrouve assez fréquemment cette attitude parmi les petites entreprises qui n'ont pas un budget formation important. C'est très souvent le chef d'entreprise ou l'un des cadres de l'entreprise qui gère les dépenses de formation au coup par coup et à côté de sa fonction principale. La pratique de la « formation œuvre sociale » oriente les dépenses de formation pour satisfaire le climat social dans l'entreprise ou encore pour récompenser les salariés de leurs performances. Le plan de formation doit répondre aux demandes individuelles, les dépenses sont à partager selon les critères fixés par la hiérarchie. La pratique du catalogue recense les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise à partir des programmes de formation très souvent proposés à l'initiative des OPCA et des Organismes de formation. L'entreprise détermine son plan de formation en fonction de l'offre sélectionnée par le responsable de formation. Il n'existe pas une véritable analyse des besoins et des situations. La formation n'est pas conçue comme une réponse stratégique de l'entreprise. La quatrième pratique est assurément le modèle à privilégier, il s'agit de la formation comme investissement et outil stratégique. Elle est conçue comme un instrument de la politique générale de l'entreprise. Les intérêts des personnes doivent se conjuguer avec l'intérêt global de l'entreprise en termes de développement, de perfectionnement de la qualification et des compétences. Le plan de formation est la traduction de la politique de formation et de l'analyse des besoins en formation. Il est élaboré par une double démarche, ascendante et descendante. La démarche ascendante prend en compte les besoins de formation exprimés par les salariés, et l'encadrement de l'entreprise. Nous développerons cette démarche dans la partie « analyser les besoins en formation de l'entreprise et des salariés en insertion ». La démarche descendante émane des axes stratégiques de l'entreprise que la formation doit accompagner. Différents facteurs permettent d'élaborer une politique de formation : la situation économique, l'environnement réglementaire, l'évolution des moyens de

⁷⁴ LAFITTE Henry-Claude, LAYOLE Gérard, 2007, *le plan de formation*, Paris : Dunod, p.48

⁷⁵ ARDOUIN Thierry, 2006, *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, Paris : Dunod, p. 67

production, le système d'organisation de l'entreprise, l'évolution des emplois, le management, le climat social de l'entreprise. La politique de formation est rarement formalisée par écrit. Toutefois, certains ensembliers d'insertion l'inscrivent dans leur stratégie de développement. Le groupe d'insertion Icare sur le Rhône fixe la formation comme un axe prioritaire de son plan d'action stratégique triennal. « *La formation est essentielle, car elle manifeste, pour les salariés en insertion, le chemin de la qualification et donc d'une meilleure insertion professionnelle* ». ⁷⁶ La mise par écrit de la politique de formation peut être un excellent moyen de communication. Elle contribue à valoriser le projet social de l'entreprise d'insertion. Afin d'accompagner les EI et les ETTI dans la formalisation de leur politique de formation, le CNEI a édité en 2009, un guide « *du bon usage de la formation professionnelle* ⁷⁷ ». Pour construire une démarche d'ingénierie de formation le responsable de formation doit s'appuyer sur la politique de formation de l'entreprise, il doit chercher à établir une cohérence entre la démarche ascendante et descendante

C) Les enjeux d'une ingénierie de formation

La démarche professionnelle d'ingénierie de formation doit se mettre au service des salariés et de l'organisation de l'entreprise. Elle est une démarche de transformation du besoin en projet puis du projet en action. Le responsable de formation doit ancrer sa démarche d'ingénierie autour de différents objectifs: La formation favorise le développement des compétences, la progression des savoirs, elle participe à la transformation et à la socialisation des personnes. Elle est un outil qui permet d'accompagner le développement des structures. Au niveau de la production, elle accroît l'efficacité et l'optimisation des savoirs faire dans les processus de travail. Thierry ARDOUIN définit l'ingénierie de formation « *comme une démarche socio professionnelle où le responsable de formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, des dispositifs ou des systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement de l'organisation et des personnes* » ⁷⁸. Etablir une démarche d'ingénierie de formation dans une entreprise, exige notamment, de se questionner sur son organisation et sa gestion des ressources humaines. Cependant le cadre réglementaire qui s'impose à une EI influence sa gestion des ressources humaines et sa politique de formation. Comme nous l'avons souligné dans la seconde partie, le parcours d'insertion dans une EI ou une ETTI est fixé par la loi à 24 mois maximum. Le turnover des salariés est par conséquent relativement élevé. La question de la formation professionnelle doit être posée dès le recrutement du salarié pour permettre la réalisation

⁷⁶ Cabinet OPTIM RESSOURCES, 2004, « plan d'action stratégique du groupe Icare », rapport, p. 4

⁷⁷ CNEI, 2008, « du bon usage de la formation », guide pour les EI.

⁷⁸ ARDOUIN Thierry, 2006, *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, Paris : Dunod, p. 23

des actions de formation. Cette durée maximale du parcours d'insertion ne favorise pas la mise en formation des salariés sur des actions qualifiantes et donc généralement longues. De plus, l'entreprise d'insertion profite très peu des résultats obtenus par la formation de ses salariés, puisqu'elle doit s'en séparer dans des délais assez courts. Le retour sur investissement est incertain pour ces entreprises. Lors d'une réunion sur la santé au travail, le directeur d'un ensemble d'insertion de l'Ain témoignait de ce paradoxe : « *On travaille à l'inverse des entreprises classiques. Ces dernières recrutent les salariés les plus compétents, parfois les forment et gardent les plus performants. Nous, on recrute les personnes les plus en difficultés, et si on les envoie en formation, c'est pour en faire profiter la concurrence !* »

L'entreprise d'insertion construit sa stratégie de formation en fonction des particularités de sa gestion des ressources humaines et de sa politique de formation dans un environnement socio-économique complexe. Pour élaborer une démarche d'ingénierie, Thierry ARDOUIN propose donc quatre étapes essentielles : analyser, concevoir, réaliser et évaluer. Dans le cadre de ma mission, j'ai cherché à adapter ces étapes au contexte des EI et des ETTI. Le but étant de soutenir les responsables de formation dans la coordination et le pilotage de leur propre démarche. Ainsi, quatre étapes sont successivement développées : Analyser les besoins de l'entreprise et des salariés en insertion ; Concevoir les projets de formation ; Créer et mettre en œuvre les actions de formation ; Evaluer les actions et le plan de formation.

II) Les étapes d'une ingénierie de formation adaptée aux Entreprises d'Insertion et aux Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion

La formation continue se réalise toujours au sein d'une organisation et dans un contexte particulier. La construction du plan de formation est itérative et comme nous l'avons souligné précédemment. Elle tient compte d'une démarche à la fois descendante par la politique de formation, et ascendante par l'analyse des besoins.

A) *L'Analyse des besoins de l'entreprise et des salariés en insertion*

La prise en compte de ces différents éléments est une nécessité pour une analyse pertinente des besoins en formation et l'élaboration d'une ingénierie appropriée. Le CNEI propose dans son guide pour la formation des EI une démarche pour établir un diagnostic : « *La formation doit permettre de répondre à une situation bien identifiée au sein de l'entreprise ou en fonction de son environnement. Un diagnostic de départ est donc essentiel afin de prendre les bonnes décisions et de cibler les actions répondant réellement aux besoins en compétences de l'entreprise et des*

salariés». ⁷⁹ Ainsi, le besoin de formation ne peut être examiné indépendamment de son contexte. Cependant le terme « *besoin de formation* » est équivoque. Celui-ci ne doit pas être considéré comme une réserve d'attentes dissimulées au sein de l'entreprise que le responsable de formation devrait identifier puis traiter. Pour Jacques SOYER, c'est un « *abus de langage (...) qui présente des dangers* ». Il propose de remplacer ce terme par « *problème à régler par la formation ou objectifs à atteindre par la formation* » ⁸⁰. Dans ma mission au sein de l'UREI, et de l'IRIAE, j'utilise néanmoins ce terme de « besoin de formation », adopté et utilisé par la plupart des acteurs. Mais en soulignant, que celui-ci représente une diversité de réalités comme les attentes, les manques, les insuffisances, les dysfonctionnements ou encore les objectifs à atteindre. Deux distinctions sont couramment repérées : les besoins de l'entreprise en termes de compétences, de postes ou de qualification et les besoins des salariés pour combler l'écart de compétences, pour s'adapter ou encore pour développer de nouvelles aptitudes et de nouveaux savoirs. Des outils précis peuvent permettre à l'entreprise d'enrichir sa démarche ascendante, pour recueillir les besoins de formation. Par exemple, au sein d'une EI, le responsable de formation peut combiner et mutualiser plusieurs sources d'informations : Les demandes de formation des salariés lors des entretiens socioprofessionnels avec les chargés d'insertion, les besoins exprimés par les encadrants techniques d'insertion, les diagnostics établis par les partenaires (ANPE, référent Plie, assistante sociale), l'analyse des dysfonctionnements (arrêts maladies, retards, désorganisation, accidents de travail), ou les résultats des remontées de satisfaction des clients. A cette liste, il faut ajouter, pour les ETTI, les évaluations des salariés effectuées par les entreprises utilisatrices. Il demeure important de diversifier et de croiser ses sources d'informations. Dans une démarche de GPEC, les besoins de formations proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise.

L'objectif de cette étape consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente, de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels. Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins, établir un avant projet de formation

B) Concevoir les projets de formation

Cette seconde phase doit, en fonction de l'analyse effectuée, conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable doit s'appuyer sur des outils précis notamment les

⁷⁹ CNEI, 2008, « Du bon usage de la formation professionnelle », guide pour les EI, décembre, p.09

⁸⁰ SOYER Jacques, 1998, *Fonction formation*, Paris : Editions d'Organisation, p.111

référentiels et les cahiers des charges. L'observation de l'acquisition des compétences est particulièrement importante pendant le parcours d'insertion d'un salarié pour identifier ses progressions. De même, être en capacité de nommer l'activité réalisée et d'identifier les différents types de savoirs maîtrisés, est une démarche essentielle pour le positionnement du salarié en insertion sur des emplois pérennes pour lui permettre de valoriser son expérience auprès de futurs recruteurs. L'Association Française de Normalisation (AFNOR) donne cette définition : « *la compétence professionnelle est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité* ». ⁸¹ Thierry ARDOUIN à partir des travaux de Guy LE BOTERF, précise plusieurs principes majeurs qui caractérisent la compétence professionnelle ⁸². Elle est inhérente à l'action, elle ne peut être appréciée que par des activités auxquelles elle se rattache et par un contexte adéquat. Elle est une combinaison de savoirs et d'apprentissages professionnels, théoriques et sociaux en interrelation. L'auteur précise que la compétence est une construction et une reconnaissance sociale. On perçoit dans cette dernière idée toute l'importance que l'on peut accorder à la valorisation des compétences pour des salariés en difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Lors des journées de formation proposées aux responsables formation des EI et des ETTI en juin 2009, la formatrice insistait sur ce principe fondamental : « *Au cœur de la Gestion des Ressources Humaines et de l'ingénierie de formation, il y a les compétences !* », elle invitait les participants à s'interroger sur ce que représentait pour eux la notion de compétence. Ce questionnement intéressant et pertinent a conduit les participants à souligner une évidence : les compétences requises se déclinent par rapport aux postes en insertion et aux métiers de l'EI ou aux missions de travail temporaire proposées par les ETTI à l'instar de toute entreprise classique !

1) Les référentiels

L'AFNOR définit le référentiel comme « *une liste d'actes, de performances observables détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétences (référentiel de métier)* » ⁸³ Il devient aujourd'hui une démarche incontournable en amont des projets de formation et dans l'élaboration des plans de formation. Le référentiel doit répondre à deux enjeux. D'une part, il détermine des objectifs. D'autre part, il permet une évaluation. La production d'un référentiel exige une bonne connaissance de l'environnement professionnel et la mise en relation de différents éléments comme par exemple, les situations et les activités professionnelles, les emplois, les compétences, les capacités, la formation et la validation des acquis. Cette démarche repose sur un travail important de collecte des informations, de formalisation des méthodes et de réalisations

⁸¹ AFNOR, 1992, Formation Professionnelle – Terminologie, X50-750, Paris :Afnor

⁸² ARDOUIN Thierry, *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Paris : Dunod, p. 110

⁸³ AFNOR, 1992, Formation Professionnelle – Terminologie, X50-750, Paris :Afnor

d'outils. Ce travail doit être constamment confronté, critiqué, ajusté et validé par différents acteurs concernés. On distingue différents référentiels. Le référentiel emploi développe les caractéristiques d'un métier ou d'une activité professionnelle en considérant l'environnement interne et externe de l'organisation. Il détaille la mission, les fonctions, les activités, et les tâches de l'emploi. Ce référentiel permet notamment d'établir les fiches de postes de l'entreprise. Dans les deux types de structures, la création de fiches de poste pour les salariés en insertion est assez généralisée, même si la démarche de référentialisation de l'emploi n'est pas toujours formalisée. Un second référentiel mis en œuvre par certaines entreprises est celui des compétences. Il précise les connaissances et aptitudes professionnelles requises pour l'occupation d'un emploi, les tâches qui peuvent être observées et évaluées sur le poste de travail. Un classement traditionnel propose de différencier les compétences selon trois catégories : les savoirs – quelles sont les connaissances nécessaires ? ; Les savoir faire - Quelles sont les opérations professionnelles qu'il faut maîtriser ? ; les savoir être – Quel comportement professionnel adopté ? Les niveaux d'autonomie et de réalisation de ces compétences sont définis par l'entreprise. Ainsi, les EI utilisant des référentiels ou des grilles d'évaluation des compétences construisent et adaptent les différents niveaux d'évaluation selon leur organisation et leur pratique d'accompagnement. Sur un même secteur professionnel une EI évalue les compétences en attribuant une notation de -3 à + 3, une autre EI va de son côté, attribuer une classification en 3 niveaux : « assiste et fait avec un professionnel » ; « intervient et applique » ; « réalise en autonomie ». Pour des EI et des ETTI, le référentiel est un outil qui doit être utilisé au service de la progression professionnelle des salariés dans l'accompagnement du parcours d'insertion. Le cas échéant, il peut susciter des besoins en formation. Mais comme tout outil, ses conditions d'utilisation doivent être mises en œuvre avec vigilance. En effet, le référentiel et l'évaluation peuvent paraître hermétiques au salarié. Un vocabulaire trop spécialisé peut lui sembler difficile d'accès. Les objectifs peuvent être incompris et l'évaluation perçue comme une mise à l'épreuve autoritaire. De même, une évaluation ne peut s'effectuer sans la participation active du salarié, et sans son accord. L'évaluation est un moyen de discussion avec le salarié, pas une finalité ! L'accompagnement et la préparation du salarié est essentielle dans cette démarche. En juin 2009, suite à une proposition d'un conseiller de l'OPCA AREF BTP (Association Régionale paritaire pour le développement de la Formation continue dans le Bâtiment et les Travaux Publics) lors d'une réunion de travail avec l'UREI, un projet de référentiel de compétences et de validation des savoirs a été entrepris. Les EI du bâtiment second œuvre ont été invitées à travailler sur leurs référentiels existants avec leurs encadrants techniques d'insertion et à mettre en perspective la progression des compétences pendant le parcours d'insertion. A la manière de la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE), dispositif peu approprié aux salariés en insertion comme nous l'avons souligné en première partie, cette démarche permettrait de

reconnaître et de valoriser l'apprentissage qui s'opère sur les postes en insertion. Le projet prévoit qu'un organisme certificateur partenaire de la démarche validerait le cas échéant, la maîtrise de savoirs et de savoir faire correspondants à tout ou partie d'un certificat de compétences professionnelles (CCP) ou d'un titre homologué. De fait, les référentiels sont des outils au service de l'accompagnement socioprofessionnel dans la mesure où leur utilisation permet le repérage et la formalisation des compétences acquises et favorise leur progression et leur développement.

2) les axes de formation prioritaires

L'analyse des besoins de formation conduit certaines EI à déterminer des axes principaux qui orientent leur politique et leur plan de formation. Ainsi, la société de sous-traitance industrielle Mont Blanc Insertion a décidé en lien avec son conseil d'administration de retenir trois axes de formation prioritaires pour répondre aux besoins des salariés en insertion : le français, les savoirs de base en informatique et la métrologie. En parallèle, un effort de dépenses de formation au-delà des obligations légales a été décidé pour accompagner ces orientations.

C) *Créer et mettre en œuvre les actions de formation*

Cette troisième étape de l'ingénierie de formation s'appuie essentiellement sur le plan de formation. Il s'agit d'assurer un suivi et un contrôle du déroulement des actions de formation. En outre, cette étape invite à rechercher et vérifier les informations pertinentes, à créer et utiliser différents tableaux pour le pilotage du plan de formation. De manière plus spécifique pour les EI et les ETTI, le responsable de formation veille également au suivi des stagiaires en formation. Celui-ci assume régulièrement le tutorat des salariés en formation. Il est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise. Il diffuse l'information nécessaire aux différents acteurs.

1) Le plan de formation

Le plan de formation est un dispositif transversal à l'ensemble de la démarche d'ingénierie, mais il revêt une importance toute particulière dans cette troisième étape. Au delà du sens légal et fiscal, c'est un outil de la gestion des ressources humaines par la retranscription des besoins en actions de formation. Il s'agit d'inscrire le plan de formation dans une démarche permettant l'anticipation des besoins, mais également la réactivité pour des actions ponctuelles voire urgentes. La réactivité est en particulier un gage de réussite pour un plan de formation d'une ETTI qui doit être en capacité de répondre aux demandes d'entreprises clientes. Une majorité d'EI et d'ETTI construit un plan de formation, c'est parfois le seul outil dédié à l'ingénierie de formation qui est élaboré au sein des structures. Cependant lors de mes rencontres avec les responsables, j'ai pu

relever certains écueils dans la rédaction et la mise en œuvre des plans de formation :

- Le plan de formation est vu comme une photographie a posteriori de ce qui a déjà été réalisé. Il n'y a pas de planification des actions de formation.
- Les besoins recueillis ne correspondent pas à une analyse, ce sont des besoins stéréotypés sans adéquation avec les débouchés professionnels possibles pour les salariés.
- Le plan de formation est une copie des actions de formation réalisées les années précédentes.
- Le plan de formation est minimaliste, respectant à peine l'obligation légale ou, à l'inverse, il est irréalisable, trop présomptueux.
- Le plan de formation est réalisé en fin d'année, en urgence pour dépenser l'obligation légale.

Cette liste non exhaustive laisse percevoir les difficultés et les pièges existants lors de la construction d'un plan de formation. Lors des sessions des responsables de formation, en juin 2009, la formatrice soulignait « *le plan de formation est la traduction de la politique de formation de l'entreprise* ». Il est donc important de le situer comme un outil à la fois de prévision et de suivi de la formation. Aussi, l'un des exercices pratiques durant ces journées adressées aux responsables de la formation a été de créer un plan de formation adapté à leur propre entreprise. Un modèle de plan de formation est proposé parmi les outils créés par l'UREI.

2) Le cahier des charges d'une action de formation

Le cahier des charges d'une action de formation est un document élaboré par l'entreprise pour permettre d'établir le contrat avec l'organisme de formation. Sa rédaction oblige l'entreprise à préciser sa demande et à définir ses exigences pour une action de formation. Il structure les réponses des organismes de formation selon les informations recherchées et permet d'établir une comparaison des différentes offres. Les sessions de formation des responsables de la formation en juin 2009 ont permis de vérifier que cet outil n'était pas utilisé au sein des structures. En effet, aucun des 21 participants n'avait véritablement élaboré un cahier des charges pour des actions de formation en tant que tel, même pour des formations de longue durée (plus de 160 heures) ou avec des effectifs importants (plus de 8 salariés). Aussi, il m'a semblé nécessaire de proposer une fiche guide pour les EI et les ETTI exploitable en situation. La mutualisation des actions de formation entre les structures d'insertion pourrait également, à terme, permettre l'établissement de cahier des charges commun et impulser une dynamique pour développer cette pratique dans les EI et les ETTI. Cette piste de réflexion sera développée dans le cadre de ma mission. Lorsque le cahier des charges d'une action de formation est rédigé et les organismes de formation présélectionnés, la procédure d'appel d'offre puis l'évaluation des propositions peuvent se réaliser selon les critères et les modalités définis par les structures. Si ce cahier des charges semble important, il s'inscrit par

ailleurs parmi d'autres documents contractuels, davantage formalisés car obligatoires, comme les conventions de formation, les contrats de formation, les attestations de présence ou encore les factures. Ces documents structurent les différentes étapes de l'action de formation et engagent les parties de manière contractuelle.

3) Une offre de formation sur mesure

L'UREI soutient les EI dans leur démarche d'achat de formation, notamment en anticipant et en préparant l'information utile pour les structures adhérentes. Il s'agit d'identifier le marché de la formation concerné par les domaines professionnels des entreprises d'insertion et par les besoins des publics en insertion. Cette démarche a été élaborée lors de mon stage : dans un premier temps nous avons retenu quelques formations prioritaires pour les EI, qui ont été relevées lors de l'enquête sur les besoins de formation des salariés en insertion. Nous avons ainsi souhaité travailler sur les thématiques suivantes : Gestes et Postures, Savoirs de Bases, les pratiques de nettoyage, les travaux de maçonnerie et la peinture intérieure. Nous avons sélectionné, puis rencontré, quelques organismes de formations : l'IFRA, l'AFPA, le Greta, les Compagnons du devoir. Un travail de traitement et de classement des informations est en cours de réalisation afin de constituer une base de données exploitable qui pourra s'enrichir avec les attentes et l'expérience des entreprises adhérentes. Elle permettra en outre une présélection des organismes de formation en amont des appels d'offre et facilitera la rédaction des cahiers des charges. Ce travail se veut complémentaire des données déjà disponibles, à l'instar du site internet du Prao (Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation).

4) Les tableaux de bord et les indicateurs de suivi

Les tableaux de bord sont des outils de suivi et de pilotage du plan de formation utiles au responsable de formation. Ils doivent favoriser l'analyse, la décision et l'évaluation. Ce sont des guides qui offrent une meilleure connaissance des situations en termes de gestion, de déroulement des actions de formation ou de communication. Dans le cadre de la gestion du dispositif « *soutien aux plans de formation des ETTI* » financé par le Conseil Régional de Rhône Alpes, j'ai eu l'occasion de mettre en place différents tableaux de bord comme par exemple : un tableau de suivi de la consommation du budget ou des heures de formation réalisées. Ces outils permettent de donner au moment souhaité les informations nécessaires au pilotage du dispositif. Ils « rassurent » les financeurs sur le bon déroulement du dispositif pendant l'année. Lors des sessions avec les responsables formation des EI et des ETTI, nous avons relevé la nécessité de se doter de quelques indicateurs afin d'obtenir des éléments explicatifs des réalisations.

En résumé, les tableaux de bord et les indicateurs sont des outils de l'ingénierie de formation qui facilitent la réalisation et le contrôle du déroulement du plan de formation. Ils favorisent la prise de décision et sont également des sources d'informations pour l'évaluation.

D) Evaluer des actions et le plan de formation

Les évaluations des actions de formation des salariés en insertion et plus largement du plan de formation sont généralement peu pratiquées par les deux types de structures. Pourtant l'évaluation des actions et des dispositifs de formation est souvent une obligation. De fait, au niveau des dispositifs financés par l'Etat ou encore par le Conseil Régional, les évaluations font partie du processus et sont généralement formalisées. L'évaluation peut être faite en direction des salariés, du groupe de stagiaire ou encore de l'organisation (service, entreprise). Elle peut être qualitative : « Le contenu de formation était-il adapté aux salariés ? », quantitative : « Combien d'heures de formation ont été réalisées ? » ou encore financière : « Quel est le coût de cette formation pour l'entreprise ? » L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs recherchés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre. L'évaluation de la formation devient alors une source d'information venant enrichir la première étape de la démarche d'ingénierie de formation « l'analyse des besoins de formation ». On peut donc qualifier l'ingénierie de formation de démarche itérative. L'évaluation est inhérente au processus de l'ingénierie de formation, elle peut aborder de multiples sujets : la satisfaction des stagiaires, l'organisation de la formation, les résultats des stagiaires, le coût ou encore le retour sur investissement. Il est primordial de se questionner sur les objectifs de l'évaluation. Le processus d'évaluation se déroule généralement en quatre étapes : définir les résultats recherchés, recueillir des informations appropriées et les confronter à des critères, construire un jugement et prendre position, et enfin décider et agir ou encore réguler. De manière assez courante, une évaluation « à chaud » est proposée en fin de formation par les organismes de formation. Cette évaluation ne peut évidemment pas être suffisante. Pourtant, l'évaluation des salariés en insertion à leur retour de formation est trop rarement effectuée par les chargés d'insertion des EI ou des ETTI. Ce serait pourtant une étape clé dans l'accompagnement socioprofessionnel des salariés. En lien avec Catherine RAFFIN, chargée de mission Qualité de l'IRIAE, j'ai proposé une grille d'évaluation pour les actions de formation des salariés en insertion. Cette évaluation de la formation pourra être proposée au salarié immédiatement après la formation, puis une seconde évaluation sera de nouveau préconisée dans les mois qui suivront.

Une action de formation se mesure selon différentes approches, et notamment sur le plan

financier. Philippe BERNIER pointe un paradoxe observé au sein des entreprises françaises : « *les dépenses engagées prennent plus d'importance au sein des entreprises que les résultats obtenus par la formation* »⁸⁴. Pour les EI et les ETTI, les dépenses de formation peuvent être considérées comme de l'investissement au service du parcours d'insertion des salariés et du développement de l'entreprise. Comment, de leur côté, ces acteurs de l'insertion peuvent-ils passer d'une logique comptable des dépenses à une ingénierie de financement de la formation ?

III) Vers une ingénierie de financement de la formation

Comme nous l'avons souligné dans la première partie, les dépenses des entreprises pour la formation continue sont loin d'être négligeables. Cependant des écarts importants existent entre ces entreprises à différents niveaux. En effet, l'importance des sommes qu'elles investissent sur la formation est différente selon la taille de l'entreprise du fait de l'obligation fiscale, de la branche professionnelle, mais aussi de la considération qu'elles portent à leur politique de formation. Pour certaines Petites et Moyennes Entreprises (PME), ces dépenses représentent une simple écriture comptable. Selon Philippe BERNIER⁷⁸, quelques dirigeants considèrent la dépense de formation comme une taxe supplémentaire venant réduire davantage les marges de l'entreprise. Ce n'est pas la position que semble partager une majorité de dirigeants des EI et des ETTI. Si la pratique de la formation professionnelle n'est pas un « outil » qui leur est familier, ils ont néanmoins conscience qu'elle est un axe majeur à développer. Comme le témoigne la qualité des réponses recueillies par l'UREI pour le recensement de leurs besoins de formation de 2009-2010 (cf. résultat de l'enquête en annexe). Parler d'ingénierie de financement pour la formation engage les entreprises à rechercher les méthodes appropriées en matière de budget pour une optimisation de leur plan de formation. Cette démarche de financement est partie intégrante de l'ingénierie de formation exposée précédemment. D'une manière plus globale, elle s'inscrit dans la stratégie et la politique de formation de l'entreprise. Ainsi, en fonction des besoins de formation qui ont été analysés et des décisions retenues en termes de projets, l'entreprise détermine sa stratégie de financement pour mettre en œuvre sa politique de formation. Dans cette perspective d'optimisation du budget de formation et d'après les travaux de Philippe BERNIER⁸⁵, une démarche en 6 étapes successives peut être proposée. Ces étapes doivent concorder avec la démarche d'ingénierie de formation.

- L'étape 1 : déterminer les projets de formation et permettre une estimation du besoin en financement
- L'étape 2 : identifier les dispositifs existants pour l'accès à la formation

⁸⁴ BERNIER Philippe, 2007, *Le financement de la formation professionnelle*, Paris : Dunod, p. 6

⁸⁵ BERNIER Philippe, 2007, *Le financement de la formation professionnelle*, Paris : Dunod, p. 36-37

- Les étapes 3 et 4 rechercher les combinaisons possibles entre le plan de formation et la professionnalisation dans un premier temps, puis dans un second temps, avec les autres dispositifs.
- L'étape 5 : vérifier l'application des règles fiscales (imputabilité des actions, et dépenses légales)
- L'étape 6 : rechercher les subventions et les aides externes pour le financement des opérations

A) *Les dépenses liées à la formation professionnelle*

Selon les sources du CEREQ⁸⁶, les dépenses de formation augmentent avec la taille de l'entreprise et dépassent en moyenne l'obligation légale, allant de 1.29 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés, jusqu'à 3.99 % dans les très grandes entreprises de plus de 2000 salariés, pour l'année 2006. Les dépenses de formation comprennent les coûts pédagogiques, les frais annexes, les dépenses en fournitures diverses, les dépenses d'équipement en matériel, et les rémunérations des stagiaires. Le coût des salaires est particulièrement difficile à faire financer en dehors du plan de formation. Les financeurs externes comme le Conseil régional ou l'Etat refusent habituellement d'intervenir sur les salaires. Or le coût des salaires représente une charge importante dans le budget d'une action de formation. Aussi, certains dispositifs comme les Actions de Développement Emploi et Compétences (ADEC) sont très peu sollicités par les EI, faute de prise en charge des salaires. Il est possible de distinguer trois catégories de dépenses, fiscales, légales, et stratégiques.

1) Les dépenses fiscales,

L'entreprise est dans l'obligation de suivre un calendrier relatif à la fiscalité de la formation, impliquant différents interlocuteurs comme les représentants du personnel pour la présentation du plan de formation, l'OPCA, l'OPACIF, et les services du fisc. Le droit fiscal français ne considère pas la dépense légale de formation comme un achat obligatoire. Pour le fisc, l'entreprise doit s'acquitter d'une obligation de participation à la formation professionnelle fixée par la loi. Aussi une entreprise ne doit pas nécessairement organiser chaque année des formations pour ses salariés. Elle peut s'acquitter de son obligation fiscale en payant directement le fisc ou par des versements effectués aux OPCA et OPACIF. Les dépenses fiscales justifient auprès de l'Etat, par l'intermédiaire de la déclaration fiscale, que l'entreprise s'est acquittée de son obligation légale. Ces dépenses sont soumises à des règles d'imputabilité. La notion d'imputabilité se rattache à un ensemble de textes de loi, qui ont trait à la formation professionnelle. Les dépenses de formation doivent concerner la réalisation d'une action de formation selon le sens et les modalités

⁸⁶ CEREQ, 2006 « Exploitation des déclarations fiscales des employeurs » n°24-83, disponible sur <http://www.cereq.fr> (consulté le 30 août 2009)

fixés par le législateur. La circulaire du 14 novembre 2006, a précisé les règles importantes pour la prise en charge des dépenses de formation au titre du plan de formation. Sur cette notion d'imputabilité les EI et ETTI, peuvent trouver un appui auprès de l'UREI, de l'IRIAE ou de leur OPCA.

2) Les dépenses légales

Certaines formations engagent des dépenses dites « légales ». Ces actions de formation sont devenues obligatoires par le code du travail, et les accords de branches. Elles peuvent concerner des aspects de sécurité, d'habilitation ou encore de certificats. Il est important pour l'employeur de bien connaître ces obligations. Dans mes entretiens avec les responsables de la formation des EI, cette notion de formation légale est régulièrement abordée. Le champ d'action de la formation professionnelle ouvre nécessairement sur les questions de santé et de prévention des risques professionnels.

3) les dépenses stratégiques

Les dépenses stratégiques sont les traductions opérationnelles de la politique de formation de l'entreprise au service de son projet social et économique. Elles concernent des opérations engagées et construites à l'initiative de l'entreprise. Ces formations constituent les instruments essentiels de l'ingénierie de formation. Leurs dépenses sont classées parmi les trois catégories du plan de formation. Elles peuvent, selon leur contenu et leurs caractéristiques, être considérées comme des dépenses fiscales ou non.

Les différentes catégories de dépenses de formation que nous avons distinguées nécessitent à l'évidence des moyens de financement adaptés et suffisants.

B Les contributions obligatoires et le financement de la formation par les OPCA : une charge pour les Entreprises d'Insertion, un effet d'aubaine pour les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion ?

1) Le financement par la collecte

Lorsqu'une entreprise a un effectif supérieur à 10 salariés, elle n'est pas dans l'obligation d'adhérer à un OPCA pour gérer son budget formation. Cependant un accord professionnel peut la contraindre à rejoindre un OPCA de branche. Toutes les EI adhérentes à l'UREI dépendent d'un OPCA pour la gestion de leur plan de formation. Les OPCA en lien avec les branches professionnelles définissent leurs règles et leurs modalités de remboursement. Très souvent ces règles et modalités manquent de lisibilité pour les Entreprises d'Insertion. De fait, comme il a été

souligné dans la seconde partie, le partenariat avec l'OPCA devient primordial pour rechercher les financements adéquats et optimiser le plan de formation. Les versements effectués à l'OPCA par l'entreprise répondent à tout ou partie des obligations légales. L'entreprise va bénéficier des services proposés par l'OPCA, mais également des fonds mutualisés. En effet, l'OPCA collecte auprès de différentes entreprises. La mutualisation des fonds pour la formation est donc possible entre les entreprises. Ces fonds mutualisés permettent le financement des actions de formation des entreprises adhérentes, parfois au delà de leur propre contribution. Certaines ETTI, vont jusqu'à doubler leur plan de formation annuel par les demandes de fonds mutualisés. Cet avantage dépend évidemment de la capacité financière de l'OPCA. L'obligation de contribuer à la formation continue est calculée en pourcentage par rapport à la masse salariale, soit 0.55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés, 1.05 % pour un effectif entre 10 et moins de 20 salariés (1.35 % pour les entreprises de travail temporaire) et 1.6 % à partir de 20 salariés (2 % pour les entreprises de travail temporaire).

Les tableaux présentés ci-dessous reprennent les différentes contributions obligatoires, en distinguant les EI, des ETTI. On perçoit dans ces tableaux, des différences importantes selon la taille mais aussi le type de structure. Aussi, si nous examinons le Congé Individuel de Formation pour les Contrats à Durée Déterminée (CIF CDD) dont l'assiette de calcul est fixée sur 1 % des salaires de l'année civile précédente, nous constatons qu'il représente une lourde contribution à la charge des EI. En effet, les EI doivent verser une contribution au titre du CIF CDD pour l'ensemble de leurs salariés en insertion. A l'inverse, le CIF CDD est quasiment inexistant pour des ETTI. Les intérimaires des ETTI ne sont pas comptabilisés dans la masse salariale pour le 1 % CIF CDD. Seules les ETTI de plus de 20 salariés, versent une contribution de 0.3% pour les CDI et les salariés intérimaires. Cette différence fait apparaître un écart très important dans la contribution versée au titre du congé individuel de formation entre une EI et une ETTI. Ainsi, lors d'une réunion avec le service comptabilité d'un ensemble d'insertion composé d'une AI, d'une EI et d'une ETTI, j'ai relevé les informations suivantes : L'AI pour une masse salariale de 2 085 671 € verse une contribution de 15 395 € au titre du CIF CDD et 4171 € au titre du CIF CDI, L'EI pour une masse salariale de 626 987 € verse 4163 € au titre du CIF CDD et 1254 € au titre du CIF CDI, enfin l'ETTI pour une masse salariale de 856 916 € verse seulement 2571 € au titre du CIF et aucune contribution au titre du CIF CDD. Si l'on ajoute à ce calcul, le fait qu'il est presque impossible à un salarié d'une AI d'obtenir une ancienneté nécessaire pour effectuer un CIF, on comprend le mécontentement exprimé par la direction de cet ensemble concernant les modalités de financement et les conditions d'accès au CIF.

Tableau 1 : Contributions des entreprises moins de 10 salariés en % de la masse salariale⁸⁴

Contributions	EI	ETTI	Utilisation
Formation professionnelle continue	0,4	0.4	Versement obligatoire à l'OPCA au titre du plan de formation des employeurs de moins de 10 salariés
Professionalisation et DIF	0,15	0.15	Versement obligatoire à un OPCA au titre de la professionnalisation
CIF-CDD	1	1	Versement obligatoire à un OPCA ou OPACIF

Tableau 2 : Contributions des entreprises de 10 à 19 salariés en % de la masse salariale⁸⁷

Contributions	EI	ETTI	Utilisation
Professionalisation et DIF	0,15	0.15	Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre de la professionnalisation ou du DIF
Plan de formation et versements divers	0,9 <i>du budget formation ou le solde</i>	1.20	-Versement spontané ou obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre du plan de formation ; -utilisation directe.
CIF-CDD	1	1	Versement obligatoire à un OPCA ou OPACIF

Tableau 3 : Contributions des entreprises de 20 salariés et plus en % de la masse salariale⁸⁴

Contributions	EI	ETI	Utilisation
Congé individuel de formation (CIF- CDI)	0,20	0.3*	Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre du CIF - Pour les ETTI, les salariés intérimaires sont comptabilisés avec le CIF CDI
Professionalisation et DIF	0,5	0.5	Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre de la professionnalisation ou du DIF
Plan de formation et versements divers	0,9 du budget formation ou le solde	1.2	-Versement spontané ou obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre du plan de formation ; -utilisation directe.
CIF-CDD	1	1 **	Versement obligatoire à un OPCA ou OPACIF ** Les intérimaires ne sont pas comptés dans cette catégorie.

⁸⁷ D'après les informations disponibles sur le site : CENTRE INFFO : <http://www.centre-inffo.fr> (consulté le 27 août 2009)

Les PME peuvent parfois bénéficier de formations appelées « formation catalogue » achetées par l'intermédiaire de certains OPCA, en fonction des besoins identifiés chez leurs adhérents. Cette pratique permet la mutualisation des actions de formation. Selon les OPCA, la prise en charge financière de ces actions est variable.

Enfin les OPCA, peuvent également faire des demandes de subventions publiques pour le compte de leurs adhérents et mobiliser les dispositifs nécessaires.

2) Le financement par la professionnalisation et les cofinancements associés

Les fonds pour la professionnalisation sont gérés par les organismes collecteurs et permettent la prise en charge de certaines actions de formations certifiantes ou qualifiantes. Ces fonds sont mutualisés et obtenus par les entreprises en fonction des demandes adressées aux commissions partiaires des OPCA. Les dépenses de la professionnalisation concernent les dispositifs comme la période de professionnalisation ou les contrats de professionnalisation. Très peu d'ETI utilisent ces dispositifs. En revanche, un tiers des ETTI de la Région ont recours aux Contrats d'Insertion Professionnelle Intérimaire (CIPI) et aux Contrats de Développement Professionnel Intérimaire (CDPI). Dispositifs de professionnalisation spécifiques au travail temporaire que nous avons présentés en première partie. Les remboursements de ces dispositifs sont fixés par un forfait horaire à 18 €. ⁸⁸ Des cofinancements peuvent s'ajouter à ce remboursement forfaitaire soit dans le cadre du dispositif « soutien aux plans de formations des ETTI » financé par le Conseil Régional et géré par l'IRIAE, soit par le dispositif Actions Développement des Emplois et des Compétences (ADEC) géré par la CRESS. Les modalités de cofinancements s'avèrent souvent des montages financiers complexes. Cependant, l'effet de levier de ces cofinancements est très important pour les ETTI. Ils permettent de financer la qualification de nombreux salariés en insertion lorsque les ETTI les mobilisent. Prenons un exemple, sur l'année 2007, une ETTI disposait d'un plan de formation de 8715 €. A cette somme sont venus s'ajouter 7200 € par les fonds mutualisés. 71 491 € ont été accordés par les fonds de professionnalisation, 15 040 € par le dispositif du Conseil régional, et 22 248 € par le dispositif ADEC. Ces financements lui ont permis de former 57 salariés, dont 34 sur des formations qualifiantes. Un total de 5236 heures de formation a été réalisé. L'ETI a donc utilisé un budget global pour la formation de 124 700 €, pour une obligation de dépense fiscale de 8715 €. Un tel investissement en formation reste toutefois exceptionnel. Mais, il confirme les moyens mis à dispositions des ETTI, pour développer la formation professionnelle des salariés en insertion.

Alors que les EI disposent d'un budget de formation équivalent à leur plan de formation, avec très

⁸⁸ Remboursement forfaitaire fixé pour l'année 2009 par le Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire.

souvent des dépenses effectuées sur leur fonds propres, les ETTI détiennent des dispositifs leur permettant d'impulser une ingénierie de formation importante et dynamique. L'aide financière accordée par le Conseil régional est une composante essentielle pour le financement des actions de formation des salariés en insertion. La prochaine subvention sollicitée par l'UREI auprès du Conseil régional pour le financement d'actions de formation des salariés des EI permettra-t-elle de rééquilibrer les capacités de financement des structures ?

.C) *Le financement par les partenaires institutionnels : l'exemple du conseil régional de Rhône-Alpes*

Le financement public de la formation professionnelle soutient des projets de formation pour des publics ciblés comme les salariés en insertion. L'UREI et l'IRIAE permettent aux EI et ETTI d'obtenir les subventions nécessaires à leurs actions de formation. Il serait difficile à ces structures de solliciter le Conseil Régional sans l'appui de leurs réseaux. Les exigences liées aux financements publics de la formation par le Conseil régional ou l'Etat, exigent des EI et des ETTI un suivi administratif scrupuleux.

1) Le dispositif « soutien aux plans de formation des ETTI »

Ce dispositif financé par le Conseil Régional et animé par l'IRIAE dispose d'une procédure de remboursement souvent perçue comme contraignante par les dirigeants des ETTI. Chaque dossier de remboursement pour une action de formation, nécessite de rassembler en moyenne une douzaine de documents justificatifs. L'un des premiers objectifs dans le cadre de mon stage a été de formaliser la procédure de remboursement et de créer les outils nécessaire aux ETTI pour l'utilisation de ce dispositif. Dans le cadre du pilotage de cette action des rencontres avec les services du Conseil Régional permettent un véritable échange sur le contenu des formations et le suivi du financement des opérations. La Région Rhône-Alpes a accordé une subvention de 115000€ aux ETTI pour l'année 2009. L'objectif de ce financement est d'optimiser les plans de formations des ETTI. Il vient en cofinancement des différents dispositifs existants tels les CIPI, et CDPI ou des financements des actions des trois catégories des plans de formation des ETTI. Le Conseil régional souhaite par ce dispositif renforcer la coopération entre les ETTI, notamment par la mutualisation des actions de formation. Pour cela, j'ai proposé la mise en place de commissions territoriales d'actions de formation. Ces commissions seront composées des ETTI du territoire, et animées par une entreprise pilote. Elles auront comme objectifs l'analyse des besoins des salariés en insertion, la conceptualisation d'actions de formation mutualisées entre les ETTI, la création et le suivi des opérations notamment par l'élaboration de cahier des charges, la mise en place d'une commission d'appel d'offres et enfin l'évaluation des actions de formation. Autrement dit, l'ensemble des

étapes de l'ingénierie de formation que nous avons développées précédemment.

2) Un dispositif de financement pour les EI en projet

L'UREI a sollicité le Conseil régional de Rhône-Alpes pour un soutien aux plans de formation des EI, à l'instar du dispositif existant pour les ETTI. En janvier 2009, un financement de 20 000 € a été obtenu pour réaliser un diagnostic des besoins de formations des salariés en insertion et la mise en œuvre d'une ingénierie de formation pour les plans de formation des EI. Ce travail a été l'une des actions majeures de mon stage. Par la suite, une enveloppe financière de 200 000 € a été sollicitée auprès du Conseil régional pour le développement des actions de formation de ces entreprises sur une période de 18 mois. Une aide très attendue par les EI, pour les soutenir dans leur mission d'insertion dans un contexte économique particulièrement difficile.

Les EI partagent dans le domaine de la formation la même réalité que les PME. Leur plan de formation est relativement réduit et ne permet pas de mobiliser beaucoup d'opérations de formation. De leur côté, les ETTI détiennent davantage de moyens pour financer la formation professionnelle. Mais elles ont besoin d'un accompagnement des réseaux pour se les approprier. Ces deux types de structures n'ont pas toujours mobilisé les moyens humains nécessaires à la mise en œuvre d'une ingénierie de formation. Toutefois la formation constitue une relation logique avec le projet d'insertion des EI et des ETTI. Le salarié en insertion est reconnu comme une personne fragilisée vis-à-vis de l'emploi, notamment par un agrément accordé par Pôle Emploi. Aussi la nécessité de développer la formation professionnelle pour les salariés en insertion s'impose comme une évidence dans la politique et la stratégie de l'entreprise. L'accompagnement, les outils et la démarche d'ingénierie de formation proposés aux EI et aux ETTI par l'UREI et l'IRIAE, devraient contribuer à cet objectif.

Conclusion

L'objet central de ce mémoire était de mettre en évidence les conditions nécessaires, propres à favoriser le développement de la formation professionnelle des salariés des Entreprises d'Insertion (EI) et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) de la Région Rhône-Alpes. Comme nous l'avons vu, le système de la formation professionnelle est fortement contesté pour sa complexité, son cloisonnement et son inefficacité à répondre aux besoins des salariés les plus fragilisés vis-à-vis de l'emploi. Nous avons souligné les difficultés d'accès aux dispositifs de formation que rencontraient les salariés en insertion. De récentes réformes de la formation professionnelle prétendent marquer une certaine rupture avec le système actuel, en déployant notamment davantage de fonds pour financer chaque année la formation de demandeurs d'emploi et de salariés peu qualifiés des petites entreprises. Les acteurs qui interviennent à la fois dans le champ de l'insertion par l'activité économique et dans celui de la formation professionnelle sont nombreux. Ces interlocuteurs ont des intérêts et des positionnements différents face à la formation professionnelle. La connaissance de ce réseau d'acteurs et des partenariats qui peuvent se créer, facilite l'action des responsables de formation des EI et des ETTI. De même, les contraintes et les motivations des salariés en insertion et des dirigeants des structures sont des éléments importants à identifier avant d'envisager un déploiement de la formation professionnelle. Enfin, ce mémoire s'est efforcé de souligner le lien qui existe entre la formation et le parcours d'insertion du salarié et de démontrer en quoi la formation professionnelle pouvait contribuer au développement de la personne et à l'acquisition de compétences. La formation professionnelle est également au service de la croissance économique des entreprises. L'ingénierie de formation est un processus de transformation qui met en relation différentes exigences comme par exemple des attentes individuelles, des logiques d'organisation pour l'entreprise, ou encore des besoins en compétences dans une démarche de GPEC. L'ingénierie de formation et l'ingénierie de financement qui lui est liée, doivent être situées dans cette démarche professionnelle au service du développement de la formation dans le contexte et l'environnement spécifique des EI et des ETTI. La formation professionnelle peut se concevoir comme un outil de la gestion des ressources humaines qui contribue à la réalisation du parcours d'insertion et favorise ainsi le projet social et professionnel de ces structures. La démarche d'ingénierie de formation et les outils présentés dans ce travail sont à adapter en fonction de la réalité et de la politique de formation de chaque structure. C'est ce travail d'ajustement qui fait l'objet de ma mission d'accompagnement des EI et des ETTI dans l'appropriation de leur propre démarche d'ingénierie de formation.

Ce mémoire de stage représente dans mon parcours professionnel à la fois un point d'étape et un point de départ. Un point d'étape, dans la mesure où ce travail m'a permis d'enrichir mes connaissances dans le domaine de la formation professionnelle et d'approfondir ma réflexion sur les enjeux de celle-ci pour l'insertion par l'activité économique. En ce sens, ce travail s'inscrit dans la continuité des divers enseignements dispensés dans le cadre du Master Economie Sociale et Solidaire. C'est aussi un point de départ, car il m'a permis de mieux définir les objectifs et le cadre de ma mission qui a démarré au sein des réseaux UREI et IRIAE pour le développement de la formation professionnelle des salariés en insertion.

La France est le pays européen où la mise en place d'une formation relève le plus fréquemment d'une initiative de l'employeur. Mais ces formations décidées par les entreprises sont en majorité courtes et rarement qualifiantes. Avec les récentes réformes, il est vraisemblable que la formation professionnelle se recentre progressivement sur l'individu et son parcours professionnel. Le salarié devrait être davantage considéré comme l'acteur principal de sa formation. Des dispositifs comme le DIF, qui malgré ses dysfonctionnements, devient progressivement une réalité juridique au sein des entreprises, peuvent y concourir. Les connaissances, et les compétences sont devenues des atouts stratégiques essentiels pour l'individu et pour l'entreprise. Pour les acteurs de l'insertion par l'activité économique, répondre aux besoins en termes de compétences pour leur entreprise tout en favorisant l'accès et l'individualisation de la formation des salariés les plus en difficulté dans notre société, est un véritable défi. Dans ces conditions et face à de tels enjeux, l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion devient de plus en plus nécessaire. Pourtant, les aides attribuées aux Entreprises d'Insertion n'ont pas été réévaluées depuis dix ans et le Comité National des Entreprises d'Insertion dénonce une aide de l'Etat qui n'est pas à la mesure du coût de la mission sociale assumée par l'Entreprise d'Insertion. Le contexte de crise économique, la rationalisation des dépenses de l'Etat, ne doivent pas faire perdre de vue les exigences de solidarité en direction des plus fragilisés.

Bibliographie

• Ouvrages :

- ADJERARD Saïd et BALLEST Jérôme, 2004, *L'insertion dans tous ses états*, Paris : L'Harmattan, 174 p.
- ARDOUIN Thierry, 2006, *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Paris : Dunod, 274 p.
- ARDOUIN Thierry, LACAÏLLE Sylvain, 2009, *L'audit de formation*, Paris : Dunod, 2009, 215 p.
- BERNIER Philippe, 2007, *Le financement de la formation professionnelle*, Paris :Dunod, 284 p.
- CROZIER Michel, 1994, *l'entreprise à l'écoute*, Paris : Seuil, 217 p.
- DELORS Jacques, DOLE Michel, 2009, *Investir dans le social*, Paris : Odile Jacob, 279 p
- DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, 2005, *La gestion des ressources humaines*, Paris : La découverte, 122p
- DUBAR Claude, 2004, *La formation professionnelle continue*, Paris, découverte, 122 p.
- LAFITTE Henry-Claude, LAYOLE Gérard, 2007, *le plan de formation*, Paris : Dunod, 265 p.
- LE BOTERF Guy, 1999, *l'ingénierie des compétences*, Paris : les éditions d'organisation, 448 p
- LELIEVRE Michèle, NAUZE-FICHET Emmanuelle, 2008, *RMI, l'état des lieux*, Paris :la découverte, 288 p.
- MAGAKIAN Jean-Louis, PAYRAUD Marielle Audrey PAYAUD, 2007, *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, Rosny-sous-Bois : Bréal 114 p
- MERIAUX Olivier, 2003, *La décentralisation de la formation professionnell : d'un gouvernement néo-corporatiste à une gouvernance régionale*, Paris : Documentation Française
- PERETTI Jean-Marie, 2005, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 245 p.
- RAWLS John, 1971, *Théorie de la justice*, traduction par Catherine Audard (1987), Paris : Seuil
- SOYER Jacques, 1998, *Fonction formation*, Paris : Editions d'Organisation, 453 p.

• Articles, revues :

- Alternatives Economiques, 1996, « l'insertion au service de l'emploi », hors-série pratique n°30,
- CNEI, 2008, observatoire 2007, Cnei mag n°42
- FARVAQUE Nicolas et ROBEYNS Ingrid, 2005, « L'approche alternative d'Amartya Sen : Réponse à Emmanuelle Bénicourt », l'économie politique, disponible sur <http://www.ingridrobyens.nl> (consulté le 26 août 2009)
- GOUX Dominique, ZAMORA Philippe, 2001, « la formation en entreprise continue de se développer », INSEE première n°759
- JEANNEAU Laurent, 2008, « l'emploi des séniors, une cause perdue ? », Alternatives Economiques, n°268, Avril
- Liaison sociales, 2009, « la Formation professionnelle, 2009, – projet de loi », n°126/2009, 12 juin
- MONNET Eric, 2008, «La théorie des capabilités d'Amartya Sen face au problème du relativisme », Tracés. Revue de Sciences humaines, n°12, avril, disponible sur <http://traces.revues.org>, (consulté 10 août 2009)

• Rapports, documents officiels

- Assemblée nationale, 2009, Session extraordinaire de 2008-2009, Compte rendu intégral, Première séance du mercredi 15 juillet
- COUR DES COMPTES, 2008, « La formation professionnelle tout au long de la vie» – Rapport public thématique octobre.
- DGEFP, 2008, annexe 4 de la circulaire n°2008-21 du 10 Décembre

GUEGOT Françoise (dir), 2008, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires culturelles familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la formation tout au long de la vie ». Rapport pour l'Assemblée Nationale, décembre 147 p.

HADAS-LEBEL Raphaël, 2006, « Pour un dialogue social efficace et légitime : Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », Rapport au premier ministre, Conseil d'Etat.

Ministère du budget, 2008 « Projet de loi de finances pour 2009, annexe formation professionnelle »,

SEGUIN Philippe, 2008, « Projet de loi de finances pour 2009, annexe formation professionnelle » présentation à la presse du rapport sur la formation professionnelle, octobre

Union Européenne, 1996, « Enseigner et Apprendre – vers la société cognitive », Livre blanc, disponible sur <http://europa.eu/documents> (consulté le 28 août 2009)

Union Européenne, 2004, « Relever le défi : La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi », Rapport, novembre

Rapports et autres documents :

AFNOR, 1992, « Formation Professionnelle – Terminologie », X50-750, Paris :Afnor

Cabinet Pluricité, 2008, « Etat des lieux de l'insertion par l'activité économique en Rhône-Alpes et élaboration d'outils de pilotage DRTEFP », rapport pour la CRESS, décembre

CAHUC Pierre, ZYLBERBERG André, 2006, « La formation professionnelle des adultes, un système à la dérive », rapport pour le Centre d'observation économique de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, p. 156

CEREQ, 2006 « Exploitation des déclarations fiscales des employeurs » n°24-83

CNEI, 2008 « Du bon usage de la formation professionnelle – guide pour le EI », décembre

Conseil Emploi Revenu et Cohésion Sociale (CERC), 2008, « l'insertion des jeunes sans diplômes », rapport n°9, La documentation française

CORDELLIER Christian, 2004 « Evolution des conditions d'emploi entre 1977 et 1999 : étude de la précarité des emplois à partir du panel DADS », rapport du séminaire de l'INSEE, avril

CRESS-RA, 2004, « Enquête d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF) », rapport pour la CRESS, juin DARES, 2008 « l'offre de formation continue en 2006 », rapport, novembre

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), 2008 « l'offre de formation continue en 2006 », rapport, novembre

DARES, 2009, Premières Synthèses, l'insertion par l'activité économique en 2007, avril

Institut National des Statistiques et des Etudes Economique (INSEE), 2007, « Taux de chômage selon le diplôme, le sexe et la durée depuis la sortie de formation initiale », enquête emploi

INSEE, 2007 enquête annuelle de recensement, chiffres de 2006 – consultable sur www.insee.fr

JAKSE Christine, DUPONT Jean-Marc (DRTEFP) 2008, « Hausse très importante du nombre des demandeurs d'emploi après 4 années de baisse », rapport pour le Pôle Emploi Rhône-Alpes Dares,

LECLAIR Marie, ROUX Sébastien, 2004, « Flexibilité et instabilité des emplois : une stratégie des entreprises », rapport du séminaire de recherche de l'INSEE, avril

OPTIM RESSOURCES, 2004, « plan d'action stratégique du groupe Icare », rapport,

Région Rhône-Alpes, 2008, « le plan régional pour l'emploi – 4ème conférence pour l'emploi » Bilan 2004-2008, avril

Région Rhône-Alpes, 2009, « les principaux chiffres du budget 2009 » supplément à la lettre d'informations du Conseil région de Rhône-Alpes, février

UREI Rhône-Alpes, 2009, « Observatoire des entreprises adhérentes - année 2008 » rapport annuel, juin

Site internet

INSEE : www.insee.fr

Centre info : www.centre-info.fr

Chambre de Commerce et d'Industrie de Rhône-Alpes : www.rhone-alpes.cci.fr

Conseil régional de Rhône-Alpes : www.rhone-alpes.cci.fr

INSEE : www.insee.fr

Ministère du travail et de la solidarité : www.travail-solidarite.gouv.fr

Observatoire du travail temporaire : www.observatoire-travail-temporaire.com

Table des principaux Sigles

ACI : Atelier Chantier d'Insertion
ADEC : Actions Développement Emplois Compétences
AI : Association Intermédiaire
ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi (Pôle Emploi)
AOF : Action Orientation Formation
ASSEDIC : Associations pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (Pôle Emploi)
CARED : Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable
CDDI : Contrat à Durée Déterminé d'Insertion
CDIAE : Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique
CDPI : Contrat de Développement Professionnel Intérimaire
CERC : Conseil Emploi Revenu et Cohésion Sociale
CIF : Congé Individuel de Formation
CIPI : Contrat d'Insertion Professionnel Intérimaire
CNASEA : Centre National pour l'Aménagement des Structures et des Exploitations Agricoles
CNEI : Comité National des Entreprises d'Insertion
COORACE : Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
CRARQ : Comité Rhône-Alpes des Régies de Quartiers (CRARQ)
CRESS : Chambre d'Economie Sociale et Solidaire
DGEFP : Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DDTEFP : Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
EDDF : Engagement de Développement De la Formation
EI : Entreprise d'Insertion
ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
FAF TT : Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire
FONGECIF : Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation
FPSSPP : Fonds Professionnel de Sécurisation des Parcours Professionnels
IAE : Insertion par l'Activité Economique
IRIAE : Inter-réseaux pour l'Insertion par l'Activité Economique
OPACIF : Opérateur Paritaire agréé pour le Congé Individuel de Formation
OPCA : Opérateur Paritaire Collecteur Agréé
RSA : Revenu de Solidarité Active (RSA)
UNEDIC : Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
UREI : Union Régionale des Entreprises d'Insertion
VAE : Validation des Acquis par l'Expérience

ANNEXE - résultats des besoins de formations recensés par l'UREI des salariés en insertion des EI

2009	HAUTE						TOTAUX
	DROME	SAVOIE	ISERE	LOIRE	RHÔNE	SAVOIE	
Nombre d'entreprises	4	6	6	6	10	2	34
ETP CCDI	72,23	164,7	115,6	67,5	208,91	97	725,94
Besoins recensés pour les salariés en insertion (nombre de salariés concernés)							
Agent de fabrication							
industrielle		27					27
Agent de propreté				1			1
Blanchisserie				5			5
Caces	10	8	6	5	12	13	54
carrelage					1		1
confiance en soi						20	20
Contrôle métrologique		12					12
Connaissance de l'entreprise, droit du travail				7	20	20	47
Compétences de base		3					3
CQP nettoyage			4		6		10
CQP peinture placo					10		10
Eco conduite				6			6
Engins de chantier	3		1				4
Espaces verts					6		6
Gestes et postures	75	4	8		55		142
Gestes techniques de base second œuvre					10		10
Habilitation électrique			7	19	15	6	47
Informatique						4	4
Maîtriser écrits professionnels					7		7
Permis, C, E et Fimo	1	2	1		7	5	16
Pressing				3			3
Outils et produits en cuisine					25		25
Préparation aux métiers de l'industrie	20						20
Sauveteur secouriste du travail				4			4
Sécurité à la conduite			2				2
Sécurité et prévention des risques, SST	20	15		10	10		55
Taille d'arbustes	10				1		11
Techniques de nettoyage					11		11
Titre pro cariste				1			1
travail en hauteur			6				6
Accompagnement personnes âgées					7		7
Anglais		1					1
Assistant de vie		3		3	2	2	10
Bilan de compétence		11					11
Caces		2					2
CAIC conduite d'appareil de l'industrie chimique					1		1
CAP Pte enfance					1		1
Carrelage			1				1
Comptabilité gestion				1	1		2
Electricien					1		1
Eco interprete		1					1
Informatique		7		11			18
Lecture de plan			2		3		5
Maîtrise langue française		30	2	10	35	22	99
Opérateur recyclage (cap)						3	3
Paysagiste et maçonnerie		1					1
Peinture décoration			1		3		4
Plaquiste					1		1
Préparation code, permis		17			9	7	33
Remise à niveau - savoirs de base			5	9	10	19	43
Restauration (diplôme)						1	1
Secrétariat, bureautique				1	3	3	7
Soudure					1		1
Techniques recherche emploi						30	30
Transport routier				1			1
TOTAUX	139	144	46	97	274	156	850