



Domaine « Evolution professionnelle », pratique choisie :

LES FORMATIONS AUX SAVOIRS DE BASE EN ENTREPRISE, UN VECTEUR DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Kit du praticien

Version du 07/12/2009



Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme
Groupement d'Intérêt Public - www.anlci.gouv.fr
FORUM PERMANENT DES PRATIQUES – 3^{ème} PHASE 2008-2010





Faire connaître et partager les pratiques de prévention et de lutte contre l'illettrisme qui réussissent, développer des modes d'actions efficaces, mutualiser les expériences, c'est ce que propose le Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI.

L'illettrisme touche aujourd'hui 9% des adultes, soit plus de trois millions de personnes qui, bien qu'ayant été scolarisées en langue française, rencontrent des difficultés face à l'écrit.

Pour éviter que l'illettrisme ne prenne racine dès l'enfance et proposer à celles et à ceux qui y sont confrontés des solutions adaptées, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme a mis en place dès 2004, avec le soutien du Fonds Social Européen, le Forum Permanent des Pratiques qui connaît aujourd'hui sa troisième phase de travail.

Ce Forum Permanent des Pratiques a pour objectif de **mettre en commun les pratiques de prévention et de lutte contre l'illettrisme qui réussissent**, partout sur le territoire, en métropole et outremer.

Pour identifier, analyser ces bonnes pratiques, c'est avec les décideurs et les acteurs de terrain (de l'éducation, de la formation, de l'entreprise, de l'insertion, de l'emploi, monde associatif, institutionnel, ...) que l'ANLCI a choisi de s'associer pour les valoriser, mieux les faire partager et connaître. C'est la première fois qu'une démarche d'une telle ampleur est mise en œuvre dans notre pays dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme.

Pour cette 3^{ème} phase de travail (2008-2010), et pour poursuivre cette opération qui permet de prendre comme **source des recommandations pour agir ce qui fonctionne sur le terrain**, auprès des personnes, **trois domaines prioritaires ont été retenus : Insertion des jeunes, Prévention, Evolution professionnelle.**

Au cœur de cette 3^{ème} phase, pour donner à voir ces solutions identifiées, destinées à être transférables : **le Kit du Praticien**

Des ateliers de travail regroupant des praticiens, des journées portes ouvertes dans les structures impliquées et des rencontres départementales ont été organisés dans chaque région tout au long de l'année 2009. A l'issue des phases de travail au plus près des territoires, un kit du praticien, conçu comme un mode d'emploi pour agir, est proposé par l'expert régional pour le Forum, mandaté par l'ANLCI.

Ce sont ainsi 28 kits « du praticien » mis à disposition des acteurs qui seront présentés lors des rencontres régionales entre octobre et décembre 2009. Tous ces outils, au fil des publications, seront accessibles, à disposition de tous sur le site de partage des pratiques du Forum : www.fpp.anlci.fr

La rencontre nationale des 5, 6 et 7 mai 2010 à Lyon permettra de mettre en commun tous les travaux capitalisés et valorisera les pratiques présentées.

Cette démarche du Forum 3, qui allie plan de développement et de progrès à la volonté de partage des pratiques réussies, introduit aujourd'hui pour aller plus loin encore dans la reconnaissance des pratiques exemplaires la création d'une signature, d'un visa Forum Permanent des Pratiques, facilement identifiable.



Brève présentation



Le présent document s'inscrit dans le cadre de l'atelier du Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI en région Rhône-Alpes portant sur la pratique :

« Les formations aux savoirs de base en entreprise, un vecteur de sécurisation des parcours professionnels »

Le choix de la pratique s'inscrit dans un contexte régional d'essor des formations de base destinées aux salariés d'entreprises ces dernières années, d'augmentation des demandes d'entreprises dans des domaines d'activités divers (aide à la personne, industrie, restauration...) et dans un contexte national de réforme de la formation professionnelle et de crise économique encourageant une mobilisation accentuée des entreprises sur la formation compétences clés.

Les actions retenues comportaient clairement une visée de lutte contre l'illettrisme, mais cette expression est peu, voire pas présente dans les intitulés, car peu attirant pour les salariés visés. En effet, les formations portaient plutôt à l'époque de leur démarrage sur l'acquisition des « savoirs de base ».

Aujourd'hui, le contexte a encore évolué, le concept de compétences clés est largement diffusé et englobe la problématique de l'illettrisme, tout en pouvant aller au-delà. Il révèle également que le passage des « savoirs » aux « compétences » va de pair avec des objectifs de formation plus concrets et une transférabilité des acquis directement aux situations professionnelles ou quotidiennes.

Cinq praticiens ont été invités à participer aux travaux du Forum en Rhône-Alpes pour la qualité des actions auxquelles ils participent en tant que coordonnateur ou pilote. Leurs actions s'inscrivent dans des contextes divers et elles ont été retenues pour ce travail de formalisation car elles illustrent des éléments identifiés dans les précédentes phases du Forum comme intéressants, à savoir :

- un partenariat important,
- une ingénierie de projet et de formation spécifique,
- un ancrage territorial permettant un mixage de publics.

Enrichis par les échanges des rencontres départementales et des journées sur site, les travaux de l'atelier régional du Forum ont abouti à l'élaboration du présent kit. Il s'agit d'un kit d'accompagnement de l'employeur afin de l'outiller, notamment en matière de mobilisation des salariés et d'organisation de formation « savoirs de base et accès aux compétences clés ». Il comporte deux livrets : des outils pour l'action, une production collective de l'atelier, et des expériences, un recueil des productions des praticiens sur leurs actions en cohérence avec l'organisation de la réflexion construite dans le cadre de l'atelier régional.

Cinq actions ont été retenues dans le cadre du Forum en Rhône-Alpes

ASSOCIATION DÉPARTEMENTALE DES ASSOCIATIONS D'INSERTION (ADAI 69)

« Dispositif de formation de base à visée professionnelle pour les salariées des Associations Intermédiaires du Rhône », Rhône

ASSOCIATION DE VALORISATION DES COMPÉTENCES (AVC 74)

« Dispositif d'Élévation des compétences - DEC », Haute-Savoie

GRETA AMPERE (69)

« Casino Restauration : Les Ateliers Savoirs de Base », Région Rhône-Alpes et Auvergne

GRETA CENTRE ISÈRE (38)

« Savoirs Plus », Isère

ASSOCIATION TREMLIN (01)

« Savoirs de Base inter-SIAE sur le Bassin de Bourg-en-Bresse », Ain

Principales dates du Forum en Rhône-Alpes

- **Atelier de travail régional** : juin à novembre 2009
- **Rencontres départementales** :
5 novembre 2009 en Haute-Savoie
17 novembre 2009 dans l'Ain
- **Rencontre régionale** : 11 décembre 2009 à Lyon

Les acteurs du Forum en Rhône-Alpes

- **Chargée mission régionale ANLCI** : Anne MESSÉGUÉ, SGAR, anne.messeque@ac-lyon.fr
- **Experte de l'atelier régional** : Véronique DESSENS-TORRES, Cabinet GESTE, vdessen-torres@geste.com
- **Référent national ANLCI** : Hervé FERNANDEZ, Secrétaire Général, hervé.fernandez@anlci.fr
- **Animatrices des centres de ressources illettrisme** :
Patricia BERTRAND, Responsable, Cria 74 (Haute-Savoie), La Roche sur Foron
Clotilde GIRET, Responsable, Iris (Centre Ressources Illettrisme de l'Isère), Grenoble
Sandra SEGUIN NANTAS, Responsable, Ecrit 01 (Ain), Bourg-en-Bresse
- **Praticiens de l'atelier régional du Forum** :
Noémi CALU, Chargée de projet, ADAI 69, adai.rhone@yahoo.fr
Marie-Hélène LACHAUD, Conseillère technique, CAFOC de Grenoble, lachaud.mariehelene@free.fr
Véronique LACOSTE, Coordonnatrice, Greta Ampère, veronique.lacoste@ac-lyon.fr
Jean-Marc REYDET, Chargé de développement RH, AVC 74, jean-marc@avc74.com
Sara TAROUAT, Chargée d'insertion, Association Tremplin, starouat@tremplin01.com

SOMMAIRE

Les constats et choix du Forum en Rhône-Alpes	7
Le kit en quelques mots	10
LIVRET 1 : DES OUTILS POUR L'ACTION	11
PARTIE 1 : POURQUOI AGIR ? (se mobiliser)	12
PARTIE 2 : COMMENT AGIR ?	17
Attendu 1 : information, mobilisation et positionnement des responsables/ Rh/ encadrants/ salariés	22
Attendu 2 : positionnement des salariés concernés	24
Attendu 3 : face à face pédagogique, modalités d'organisation	24
Attendu 4 : participation au pilotage, au suivi, à l'évaluation et à la restitution du projet	26
Paroles d'entreprises	30
LIVRE 2 : LES EXPERIENCES DES MEMBRES DE L'ATELIER REGIONAL	32
ADAI 69	33
Contexte et historique	33
Objectif	33
Mise en œuvre	34
Conclusion et perspectives (axes de progrès)	38
AVC (Association de Valorisation des Compétences)	39
Contexte et historique	39
Objectifs	39
Mise en œuvre	40
Conclusion et perspectives (et axes de progrès)	50
Projet : Casino Restauration « Ateliers Savoirs de base »	52
Contexte et historique	52
Objectifs	52
Mise en œuvre	53
Conclusion et perspectives (axes de progrès)	57
Projet : Savoirs Plus	58
Contexte et historique	58
Objectifs	58
Mise en œuvre	58
Conclusion et perspectives (axes de progrès)	63
Action des « SAVOIRS DE BASE » INTER-SIAE	65
Contexte et historique	65
Objectifs	65
Mise en œuvre	66
Conclusion et perspectives	67
CONCLUSION DE L'EXPERTE DU FORUM EN RHONE-ALPES	69

Les constats et choix du Forum en Rhône-Alpes

Les organismes impliqués dans l'atelier régional du Forum

Structure d'intervention	Types d'employeur touchés	Types de publics mobilisés pour la formation
ADAI 69 (Association départementale des associations d'insertion)	Associations intermédiaires du Rhône membres de l'ADAI	Salariés en insertion des associations intermédiaires
AVC 74 (Association pour la Valorisation des Connaissances),	Entreprises du décolletage et sous traitant (Vallée de l'Arve) SIAE de la Vallée de l'Arve	Salariés classiques, puis salariés en insertion et demandeurs d'emploi
GRETA Ampère	Cafétérias Casino en Rhône Alpes et Auvergne	Salariés des cafétérias Casino
GRETA Centre Isère	Toutes entreprises du territoire de Voiron	Salariés en insertion, salariés classiques
Association Tremplin	Structures d'insertion par l'activité économique de Bourg en Bresse	Salariés en insertion

Le choix du « kit d'accompagnement de l'employeur »

Les neuf journées de travail de l'atelier régional du Forum ont été essentiellement consacrées à la construction du kit d'accompagnement des employeurs ; les journées sur site ont par ailleurs permis à chaque projet de se présenter dans sa cohérence globale et de nourrir l'échange avec les autres membres de l'atelier et/ou les partenaires invités. Cette organisation a permis d'aboutir à un « kit d'accompagnement de l'employeur »

Au cours des divers échanges, les membres de l'atelier régional ont dressé plusieurs constats et partagé quelques convictions issues de l'expérience qui leur ont permis de cheminer vers la proposition d'un kit opérationnel à destination des employeurs.

Les constats partagés

Constat partagé 1 :

Il existe un besoin important en matière d'accès aux compétences clés pour de nombreux salariés (au niveau national, 9% de la population française de 18 à 65 ans ayant été scolarisée en langue française est en situation d'illettrisme et plus de la moitié sont en situation de travail).

Quelques éléments de cadrage

- *On parle d'illettrisme pour les personnes qui ont été scolarisées en France et qui n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul des compétences de base pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante.*
- *Dans le milieu professionnel, on a longtemps parlé aussi de non acquisition des savoirs de base (lire / écrire/ compter). On parle plus récemment de compétences clés : elles font référence à des savoirs/ savoirs faire/ savoir être mobilisables dans des situations concrètes, dont des situations professionnelles.*

Constat partagé 2 :

La situation de travail est un contexte favorable pour l'apprentissage ou le réapprentissage des compétences clés pour les adultes. En général, pour un adulte (de petit niveau), la formation dans le contexte professionnel est plus structurante et plus motivante qu'un apprentissage déconnecté de sa réalité quotidienne et matérielle.

Constat partagé 3 :

La mobilisation des employeurs sur les compétences clés ne va pas toujours de soi, alors que l'engagement d'une entreprise sur les compétences clés est avant tout un investissement pour sa propre performance : plus d'efficacité d'une personne et/ou d'un service, consignes respectées, polyvalence facilitée, gains de productivité, implication des salariés concernés, implication des encadrants, gain d'autonomie, accès facilité à des apprentissages techniques, sécurité et diminution des accidents de travail, respect des normes qualité.

Constat partagé 4 :

Quand un projet émerge, les employeurs éprouvent des difficultés, seuls, à repérer les besoins et à monter la formation. Certains abandonnent et pour ceux-là le relais d'information sur les dispositifs existants et mobilisables aura manifestement manqué. D'autres font appel à des « experts » (organismes de formation ou autres) pour le faire.

Dans ces cas, l'implication de l'employeur dans le partenariat de projet est souvent trop limitée : en matière de compétences clés, le simple achat de formation qui délègue le « faire » à l'organisme n'est pas suffisant, l'implication de l'employeur dans une ingénierie de projet partenariale est essentielle.

Constat partagé 5 :

L'expérience éprouvée des actions menées par les membres de l'atelier peut permettre de convaincre et d'accompagner des employeurs à s'investir sur les compétences clés pour répondre à des problématiques (organisationnelles, de compétences, de performance) qui leur sont propres.

Constat partagé 6 :

Il est essentiel, pour les actions portées par les membres de l'atelier, de réaffirmer en continu la pertinence des projets existants face au risque permanent de démobilité des parties prenantes.

Des choix pour le Forum en région Rhône-Alpes au sujet du kit

Choix 1 :

Le kit s'adresse avant tout aux employeurs, pour les mobiliser et les outiller sur l'ingénierie de projet « savoirs de base et accès aux compétences clés ».

Ce choix vise à encourager l'employeur à prendre sa place dans un partenariat de projet sur les compétences clés, et à lui faire approprier tout l'intérêt de ce positionnement (en comparaison d'un achat classique de formation qui, sans son implication, se révèle souvent inopérant).

Le kit peut bien entendu être utilisé par les acteurs « relais » de la formation professionnelle, qui peuvent se saisir du kit pour le mobiliser auprès des employeurs : OPCA, partenaires sociaux, organismes de formation, maisons de l'emploi, directions du travail, Centres de Ressources Illettrisme.

Choix 2 :

Le kit n'est pas centré sur l'ingénierie de formation (qui est plutôt le rôle d'un professionnel en organisme de formation, sur lequel l'employeur peut d'ailleurs s'appuyer), mais sur l'ingénierie du projet qui permet la mise en œuvre d'une formation pertinente et efficace.

Choix 3 :

Le kit proposé se veut « pratique » : autour de deux questions (Pourquoi agir ? Comment agir ?), il propose des argumentaires, des grilles de choix stratégiques, des indicateurs d'évaluation, directement opérationnels.

Choix 4 :

Le kit s'adjoint un « livret 2 » qui, en décrivant de manière précise les actions portées par les actions portées par les membres de l'atelier régional, permet de les valoriser tout en illustrant le propos du livret 1.

Les membres de l'atelier régional tiennent à rappeler que ce kit est « une contribution, une pierre à l'édifice et n'a pas vocation universelle ».

Remerciements pour leur participation active au Forum.

Les organismes participant à l'atelier régional

ADAI 69 (Association départementale des associations d'insertion), Noémie CALU
AVC 74 (Association pour la Valorisation des Connaissances), Jean-Marc REYDET
GRETA Ampère, Véronique LACOSTE
GRETA Centre Isère, Marie-Hélène LACHAUD
Association Tremplin (Association de structures d'insertion par l'activité économique), Sara TAROUAT

Les Centre Ressources Illettrisme

Isère (IRIS), Clotilde GIRET
Haute Savoie (CRIA 74), Patricia BERTRAND
Ain (Ecrit 01), Sandra SEGUIN NANTAS

Les organismes de formation partenaires des actions

Alpes, secteur entreprises, Jacques DELORME
CRP ENGLENNAZ, Jacky BALESTRO et son équipe
Greta Arve Faucigny, Marie MANIGLIER et son équipe
Greta de Grenoble, Antenne de Voiron, Brigitte MATHONNET et ses collègues
DAFCO, Pascale SENIQUETTE

Des acteurs associés aux travaux du Forum

DDTEFP Haute Savoie, Chrystèle DELBART, référente illettrisme
Entraide internationale des Scouts (Chantier d'insertion), Louisa LESTIEN
Maison de l'Emploi, Anne Marie FISCHER
Le réseau des associations intermédiaires du Rhône
AGEFOS PME, Philippe FAGOT et Stephen FORESTA
EPI, Caroline CHALLEAT

*Véronique DESSEN TORRES, Cabinet GESTE.
Anne MESSÉGUÉ, chargée de mission régionale ANLCI*

Objectifs du kit

Mobiliser les entreprises et les outiller sur l'ingénierie de projet « savoirs de base et accès aux compétences clés ».

Aider les entreprises à la décision sur les choix possibles en matière de mobilisation des salariés et d'organisation de formation « savoirs de base et accès aux compétences clés ».

Public cible du kit

Les employeurs, en particulier les PME/ TPE, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), et /ou établissements de taille petite ou moyenne d'un grand groupe

Les acteurs « relais » de la formation professionnelle, qui peuvent se saisir du kit pour le mobiliser auprès des employeurs : OPCA, partenaires sociaux, organismes de formation, maisons de l'emploi, directions du travail, Centres de Ressources Illettrisme....

Contenu du kit

Livret 1 : Des outils pour l'action

Partie 1 : « Pourquoi agir ? » (Se mobiliser)

Partie 2 : « Comment agir » (ingénierie de projet)

Livret 2 : Les expériences des membres de l'atelier

Des outils relatifs aux actions présentées seront mis en ligne sur le site de l'ANLCI (www.anlci.gouv.fr) en annexes de la version numérique du présent kit.

Principes du kit

- Des argumentaires de mobilisation
- Une méthode d'ingénierie de projet
- Des outils d'appropriation
- Des illustrations et des exemples

LIVRET 1 : DES OUTILS POUR L'ACTION

PARTIE 1 : POURQUOI AGIR ? (se mobiliser)

LES ETAPES DE LA MOBILISATION	VOS OUTILS
1. Faire émerger l'expression du besoin 1.1. Identifier des besoins des personnes et de l'entreprise 1.2. Partager et valider cette analyse avec plusieurs acteurs dont les responsables de l'entreprise	⇒ L'autodiagnostic
2. Choisir la formation « savoirs de base – compétences clés » comme réponse 2.1. Identifier les réponses possibles au besoin 2.2. Vaincre les réticences sur la formation et se convaincre collectivement de la faisabilité d'un projet formation	⇒ La grille des choix ⇒ Le nuage argumentaire

L'AUTODIAGNOSTIC

Votre outil pour susciter la réflexion sur des besoins potentiels

La faible maîtrise des compétences clés n'est pas toujours « visible » dans l'entreprise : les salariés remplissent souvent très bien leurs missions sans avoir à révéler leurs difficultés avec les compétences clés.

L'autodiagnostic vous aidera à identifier un besoin qui ne se dit pas en accompagnant votre réflexion sur les dysfonctionnements dans l'entreprise qui peuvent être imputables à une faible maîtrise des compétences clés.

Autodiagnostic : ya-t-il un besoin d'accès aux compétences clés dans mon entreprise ?

- Quand je propose une formation, certaines personnes ne sont jamais intéressées.
- Certains salariés sont très réticents aux changements (postes, procédures...).
- Les clients se plaignent de la qualité des prestations.
- Je constate une consommation disproportionnée de produits et de matériel.
- Madame X arrive régulièrement soit très en avance soit en retard sur le lieu de travail.
- On me dit que les consignes sont comprises et pourtant elles ne sont pas appliquées.
- Il y a beaucoup de personnel non qualifié dans mes équipes.
- La traçabilité des opérations menées se généralise dans mon entreprise (fiche de production, comptes-rendus, démarches qualité...). Quelques salariés ne répondent pas aux nouvelles exigences.
- Certains salariés ont besoin des collègues pour comprendre ou passer les consignes.
- Je constate certaines erreurs répétitives dans la réalisation des tâches alors qu'il y a des fiches procédures.
- Certains salariés se plaignent de devoir gérer les difficultés de leurs collègues.
- Le climat est tendu, j'ai l'impression qu'il y a des incompréhensions entre collègues.
- J'ai du mal à laisser mes équipes en autonomie.
- Manifestement, certains ne comprennent pas leur fiche de salaire, cela crée souvent des problèmes avec le comptable.
- Je constate que la remontée d'information sur les dysfonctionnements est très inégale selon les salariés.
- Les encadrants estiment que les compétences techniques ne sont pas acquises par certains salariés lors des formations auxquelles ils participent.
- Certains salariés ne peuvent pas entrer en formation technique, ils n'ont pas le niveau.

Si vous avez coché plusieurs cases, votre entreprise peut avoir des besoins en matière de formation aux compétences clés.

Les praticiens racontent....

« L'entreprise CASINO avait observé une difficulté forte à mobiliser certains salariés des cafétérias sur de la formation, avant d'envisager son dispositif formation savoirs de base ».

« Les industriels de la vallée de l'Arve ont pris conscience du besoin de formation sur les compétences clés quand les auditeurs, dans le cadre des démarches qualité, sont venus interroger les salariés sur le poste de travail sur les documents mobilisés et produits : fini les stratégies de compensation, il a fallu former ! »

« Les difficultés de certains stagiaires à suivre des formations techniques ont été remontées à l'association d'insertion (employeur) : difficile de former sur la cuisine familiale quand la personne ne peut pas calculer des proportions ; difficile d'obtenir des habilitations électriques sans mathématique de base... L'association d'insertion a pris conscience de la nécessité de coupler la formation compétences clés avec la formation technique. »

LA GRILLE DES CHOIX
Votre outil pour
identifier les réponses
possibles

Les choix 2 et 3 peuvent coexister

Choix	 Avantages	 Risques
Choix 1 Ne rien faire	Sentiment de sécurité	Pas d'adaptation possible aux évolutions pour le salarié et l'entreprise
Choix 2 Adapter l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Montre une prise de conscience qui peut permettre d'apaiser des tensions et d'introduire une dynamique. - Evite la stigmatisation et l'exclusion. - Permet l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi voire la mobilité des personnes concernées. - Limite les dysfonctionnements immédiats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures alourdies. - Tensions entre salariés liées à des inégalités de traitement. - Poursuite des dysfonctionnements à moyen terme.
Choix 3 Former les salariés.	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en compétences des salariés et sécurisation de leurs parcours professionnels. - Augmentation de la compétitivité et la productivité de l'entreprise. - Cohésion des équipes favorisée. - Anticipation des évolutions qui s'imposeront à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - coûts et temps - effets induits : stigmatisation, revendications... <p><i>Ces risques peuvent être écartés ou limités par une ingénierie de projet ad hoc</i></p>
<i>Cf. Le nuage argumentaire</i>		
<i>Cf. Evaluation</i>		

LE NUAGE ARGUMENTAIRE
Votre outil pour vaincre les réticences sur la formation compétences clés

Se convaincre de l'utilité d'une formation compétence clés

Vous reconnaissez une ou plusieurs de vos réactions ?



« C'est pas mon rôle »
« C'est pas à l'entreprise de gérer les carences du système éducatif »
« Je ne vais pas consommer mon plan de formation avec ça, la priorité, ce sont les formations techniques »

« Je ne vois pas bien à quoi ça va servir pour mon entreprise »

« Pour certaines personnes il est trop tard »

« Pas besoin de les former pour faire ce qu'il y a à faire aujourd'hui »

Le nuage argumentaire pour vous convaincre



Les compétences clés sont au cœur de la formation professionnelle tout au long de la vie

- La loi dit que les "les actions de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage de la langue française font partie de la formation professionnelle tout au long de la vie" (*cf. art. L6111-2 et L6313-1 du code du travail*)
- C'est un atout pour l'entreprise (*cf. ci-dessous*)

L'expérience montre que la formation compétences clés permet pour l'entreprise d'aboutir à :

- Plus d'efficacité d'une personne et/ou d'un service
- Consignes respectées
- Polyvalence facilitée
- Gains de productivité
- Implication des salariés concernés
- Implication des encadrants
- Cohésion d'équipe
- Prise d'initiative
- Gain d'autonomie
- Accès facilité à des apprentissages techniques
- Sécurité et diminution des accidents de travail
- Respect des normes qualité

Ces objectifs, fixés en amont, doivent être évalués en aval.

- On sait aujourd'hui, et les études et les expériences le montrent : on a la capacité à apprendre tout au long de sa vie
- La durée de vie au travail s'allonge, il est nécessaire de penser les adaptations et la formation à toutes les étapes de la vie professionnelle

- Il y a peut-être des dysfonctionnements que vous n'attribuez pas aux situations d'illettrisme, alors qu'ils y sont liés (*cf. supra autodiagnostic*)
- Et demain ? Avez-vous pensé à ce que feront certains de vos salariés en cas de nécessité de changement d'organisation, de poste, de machine, d'entreprise... ?

Vous reconnaissez une ou plusieurs de vos réactions ?



« Ca risque de stigmatiser les salariés en difficulté »

« Il n'y a pas de demande des salariés, on ne peut pas les forcer ! »

« Je vois le temps que ça prend d'apprendre à lire et à écrire, je ne peux pas laisser ce temps à mes salariés : ils doivent produire ! »

« Qui paye ? »

« Il va y avoir des réticences des encadrants »

Lever ses craintes sur l'organisation et les effets de la formation

Le nuage argumentaire pour vous convaincre



Au contraire, l'expérience montre plutôt des cas de valorisation et de retour de confiance en soi pour les salariés en difficulté.

Selon vous, « pas de demande = pas de besoin » ?
Vous devez savoir que les salariés en situation d'illettrisme s'inscrivent souvent dans des stratégies de contournement qui aboutissent à masquer leur difficulté à l'égard de leurs collègues et de leurs responsables.

Temps passé par un salarié en formation = temps perdu sur le poste en stratégies de contournement+ temps perdu en erreurs, déchets, rebuts+ temps passé par les tuteurs à réparer les erreurs+ temps perdu en formation technique non efficace....
= une formation compétences clés, c'est perdre du temps pour en gagner à plus long terme.

- Financements de la formation professionnelle gérés par votre OPCA (Plan de formation et/ou enveloppes spécifiques).
- Appels à projets spécifiques pour encourager la prise en compte de ces problématiques (pour information, cf. www.anlci.fr)

- Vous avez raison : le projet doit se penser avec les encadrants, c'est le seul moyen de mobiliser puis de réapproprier dans l'entreprise les acquis de la formation.
- L'expérience montre qu'ils en tirent profit :
 - moins de « sur contrôle », de « tâche à la place de »...
 - plus de temps accordé à la fonction de management, valorisation de leur responsabilité de gestionnaire de projet.
- La prise de responsabilité de l'encadrant sur le projet compétences clés peut révéler des besoins de formation des encadrants, dont parfois des besoins sur les compétences clés.

Vous reconnaissez une ou plusieurs de vos réactions ?



« Après la formation, ils voudront être mieux payés, ou ils demanderont un autre poste, certains voudront sans doute partir ailleurs, je ne prends pas ce risque ».

« Je ne peux pas monter un tel projet pour seulement une ou deux personnes concernées chez moi »

Le nuage argumentaire pour vous convaincre



Certes, la demande d'évolution professionnelle intervient souvent en lien avec une période de formation.

La formation compétences clés a ceci de particulier qu'elle conduit souvent aussi à la reconnaissance, la fidélisation, l'implication des salariés à l'égard de leur entreprise qui leur a permis de retrouver une autonomie, une fierté, une confiance, et une assise professionnelle pour l'avenir.

Vous n'êtes pas la seule entreprise à identifier une ou deux personnes concernées.

Il est possible, soit de chercher une réponse de formation individualisée, soit de construire des actions interentreprises ou interbranches.

C'est même souvent un atout pour construire une dynamique territoriale et des partenariats de projet.

PARTIE 2 : COMMENT AGIR ?

Préalable

La formation aux compétences clés ne se résume pas à un face à face entre un formateur et des salariés : la mobilisation du responsable, de l'encadrant, le repérage des situations à réguler et la mobilisation des salariés, la conception d'une organisation adaptée... sont autant d'étapes centrales pour la réussite d'un projet de formation compétences clés.

Il n'y a donc pas d'achat de formation « catalogue » en matière de formation compétences clés : il est toujours nécessaire de penser une ingénierie de projet ad hoc en lien avec le contexte et les besoins de l'entreprise et de ses salariés.

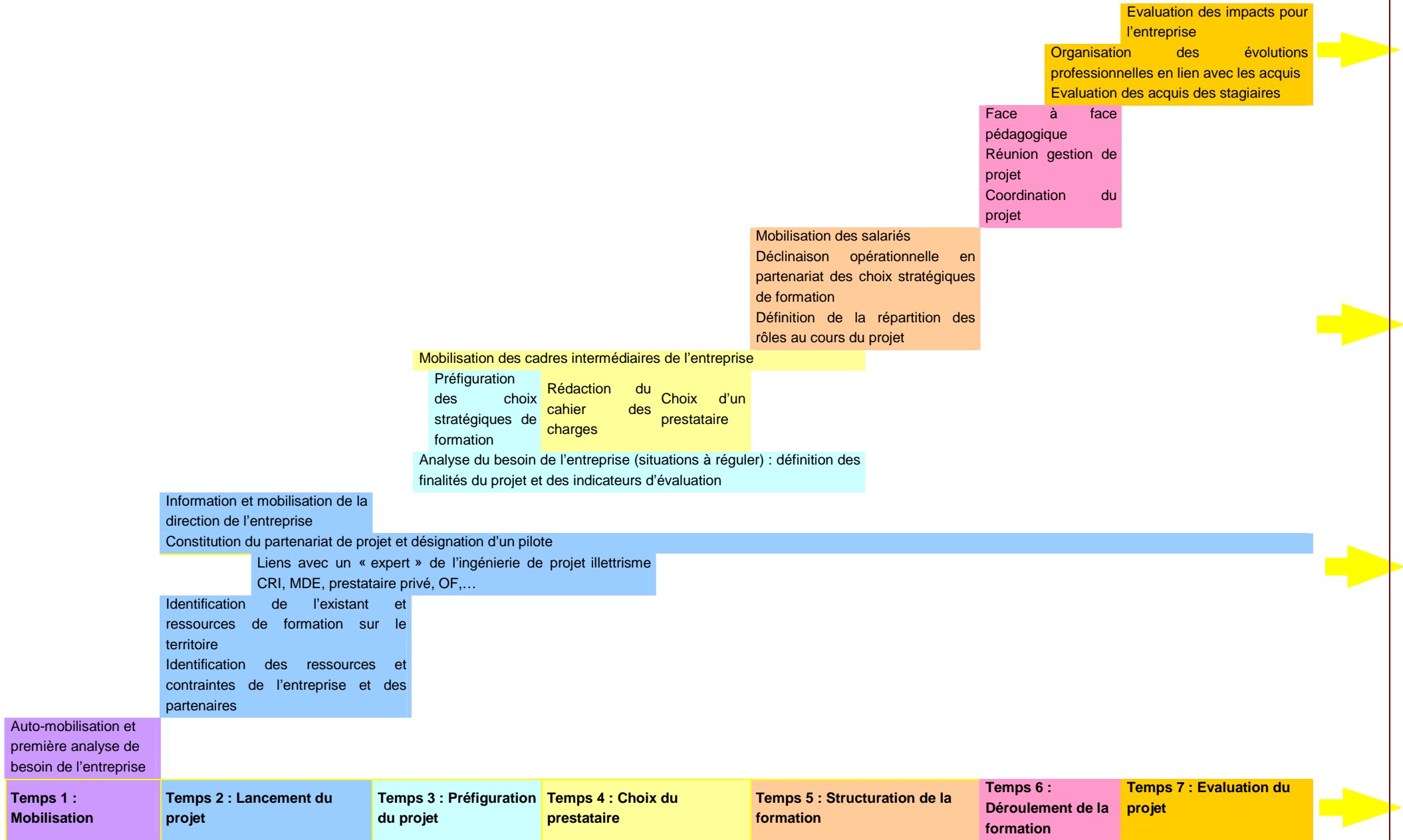
L'ingénierie de projet en matière de formation compétences clés est nécessairement **partenariale**, il est donc essentiel pour l'entreprise de s'entourer, tout en s'impliquant comme pivot central de la démarche. Les compétences et les responsabilités peuvent être distribuées de manière distincte entre les partenaires selon les projets. Quoi qu'il en soit, **il n'est pas possible de déléguer entièrement le projet à l'organisme de formation choisi : sans vous, il ne fera pas un travail de qualité.**

Il n'y a pas un choix pédagogique pertinent unique. Les expériences réussies sont nombreuses et révèlent que des choix différents dans des contextes distincts peuvent produire des résultats satisfaisants pour les salariés et l'organisation.

Cette partie vous aidera à asseoir votre propre projet !

LES INCONTOURNABLES DE L'INGENIERIE DE PROJET	VOS OUTILS
7 temps	
	⇒ Le calendrier indicatif
Temps 1 : Pré-mobilisation (cf. partie 1 : pourquoi agir)	
Temps 2 : Lancement	⇒ Le guide de préfiguration de projet
Temps 3 : Préfiguration du projet	
Temps 4 : Choix du prestataire	⇒ Le cahier des charges type
Temps 5 : Structuration de la formation	⇒ La grille des choix formation
Temps 6 : Déroulement de la formation	
	⇒ Qui fait quoi pendant la formation ?
Temps 7 : Evaluation	⇒ Indicateurs d'évaluation

Le CALENDRIER INDICATIF : Votre outil pour identifier les temps du projet



**LE GUIDE DE
PREFIGURATION
DE PROJET**

**Votre outil pour
préfigurer le projet
en s'entourant de
partenaires
ressources**

**Un préalable : l'information et la mobilisation de la direction de
l'entreprise**

*Pourquoi
mobiliser la
direction dès
l'amont ?*

Parce qu'un projet sur les compétences clés implique l'entreprise et son organisation autant que les salariés qui entreront en formation.

*Comment
mobiliser la
direction ?*

A l'aide des outils autodiagnostic ou nuage argumentaire.
Avec des situations concrètes de l'entreprise.
En montrant qu'il existe des expériences de mobilisation réussies.

Un incontournable : la constitution d'un partenariat de projet

*Pourquoi un
partenariat de
projet ?*

Pour chercher de la ressource et des conseils.
Pour envisager la possibilité de mutualiser avec d'autres entreprises une démarche de formation (démarche territoriale, démarche secteur d'activité...).

*Qui peut faire
partie du
partenariat de
projet ?*

Entreprise(s) concernée(s)
Financeurs (OPCA, DRTEFP, DDTEFP, CUCS, Collectivités...),
Organisme de formation (parfois dès l'amont, parfois uniquement après commande).
Partenaires opérationnels emploi formation : Maison de l'emploi, plate forme RH territoriale...
Centre de ressource illettrisme.

*Quelle
structuration du
partenariat de
projet ?*

Désigner un chargé de projet (besoin d'un fédérateur, d'un moteur, d'un interlocuteur face aux divers partenaires).
Selon les configurations, la structure d'appartenance du chargé de projet peut être l'entreprise, un organisme de formation, un OPCA, une Maison de l'emploi...
Constituer un groupe de « pilotage » du projet (ou équipe projet).

*Que fait le groupe
projet ?*

Analyse des besoins.
Analyse des dispositifs et de l'offre de formation mobilisable sur le territoire.
Rédaction du cahier des charges et choix du prestataire.
Suivi du déroulement de la formation.
Evaluation de la formation.

L'analyse des dispositifs, de l'offre de formation et des ressources mobilisables sur le territoire

<i>Quels dispositifs mobilisables pour financer le projet ?</i>	Identifier les financeurs possibles : OPCA, Collectivités (CUCS), DRTEFP, DDTEFP, ... Identifier les exigences de chacun des dispositifs (types de publics, plafonds de financements, nombre d'heures, modalités d'organisation...).
<i>Quels opérateurs mobilisables ?</i>	Identifier les organismes de formation mobilisables/ consultables sur le territoire. Préciser leur localisation, expériences, approches, types de publics...
<i>Quelle mutualisation possible avec d'autres entreprises ?</i>	Identifier le cas échéant les entreprises qui peuvent avoir un besoin similaire sur le territoire et avec lesquelles il serait intéressant de mutualiser la démarche (si souhaité).

Les partenaires du groupe projet, ainsi que les acteurs ressources autres sur le territoire (CRI par exemple) sont des relais importants sur cette phase.

L'analyse des besoins (premier niveau) de l'entreprise et des salariés

<i>Quels objectifs ?</i>	Analyser les besoins de l'entreprise et des salariés.
<i>Qui fait cette analyse et quand ?</i>	Cette analyse peut être faite en amont du choix du prestataire par un organisme de conseil, une personne ressource sur le territoire ou un membre de l'entreprise. Elle permet alors de fournir des éléments au cahier des charges et le prestataire, une fois choisi, approfondira cette analyse. L'analyse peut être faite par un organisme de formation, soit dans le cadre du marché de formation qui lui est passé (dans ce cas le cahier des charges est généraliste et ne s'appuie pas sur une analyse de besoin), soit en amont du marché de formation et de manière déconnectée de la prestation.
<i>Comment cela peut-être fait ?</i>	Information/sensibilisation des responsables/ encadrants Interrogation des encadrants sur les besoins observés (interviews, réunions collectives...).

LE CAHIER DES CHARGES TYPE

Votre outil pour passer votre commande à un prestataire

PLAN D'UN CAHIER DES CHARGES TYPE

1. Contexte et historique de la commande

2. Enjeux de la commande pour l'entreprise ou pour le territoire

3. Public visé

Choisir de préciser ou pas les caractéristiques du public visé (*parce que définition précise après positionnement par l'organisme de formation*) : le statut, le métier, le niveau de qualification, les types de problématiques visées (alpha, FLE, illettrisme, remise à niveau...)

4. Objectifs (et effets attendus)

Pour l'entreprise

Pour les salariés concernés

5. Attendus à l'égard du prestataire

Attendu 1 : Information, mobilisation des responsables / RH / Encadrants, des salariés

Choisir de préciser (ou pas) la méthodologie : *réunions préalables avec les responsables, RH, encadrants, information collective des salariés, tout un service positionné/ volontariat...*

Attendu 2 : Positionnement des salariés concernés

Choisir de préciser (ou pas) la méthodologie: *entretien individuel de positionnement, observation des situations de travail...*

Attendu 3 : Face à face pédagogique

Choisir de préciser (ou pas) les modalités d'organisation attendues

Inter/intra entreprise, taille des groupes, groupes « mixtes » (alpha/fle/illettrisme ; niveaux de qualification, métiers...) ou pas, nombre de stagiaires, volumes horaires, sur temps de travail/ hors temps de travail...

Choisir de préciser (ou pas) les principes pédagogiques attendus

Appui sur des supports professionnels (ou pas), individualisation, ...

Attendu 4 : Participation au pilotage, au suivi, à l'évaluation et à la restitution du projet

Choisir de préciser (ou pas) la répartition des rôles entre l'organisme de formation et les parties prenantes au projet: *co-construction/ précision des objectifs de formation pour l'entreprise et les salariés, lien avec les tuteurs, participation au groupe de pilotage du projet, co-construction et co-restitution des résultats d'évaluation pour les salariés et pour l'entreprise...*

5. Conditions de réalisation

Nom du commanditaire

Nom des partenaires

Budget pour la réalisation de la prestation (si souhait de le communiquer)

6. Critères de choix du prestataire

Références et expériences sur les thèmes suivants :

- Animation et gestion d'un groupe hétérogène de salariés en terme de besoin (alpha/FLE/ illettrisme)
- Ingénierie de projet compétences clé en entreprise (en lien avec l'outil « organisation partenariale de la formation »)
- Désignation par l'organisme de formation d'un interlocuteur de l'entreprise

LA GRILLE DES CHOIX STRATEGIQUES D'ORGANISATION DE FORMATION

Votre outil pour structurer la formation

Préalable

Les choix stratégiques sont préfigurés de manière plus ou moins poussée avant la rédaction du cahier des charges. Ils sont quoi qu'il en soit ensuite précisés en partenariat avec le prestataire, expert de la formation compétence clés.

Il n'y a pas de « bon choix » par essence. A chaque situation ses propres bons choix. La pertinence de chaque choix repose sur les objectifs de l'entreprise (développement du recours à la formation, remobilisation sur un poste de travail, diminution des incidents...), sur ses caractéristiques (organisation, projets...), celles de ses salariés (postes, qualifications, ancienneté...), sur ses contraintes ainsi que celles qui cadrent les financements de formation auxquels elle a recours.

En deux mots : pas de bonne recette, mais une intelligence du projet. Cela implique que l'entreprise s'investisse dans la réflexion en écho avec l'organisme de formation. En conséquence, le seul moyen de s'outiller est de s'inspirer d'exemples divers.

Attendu 1 : information, mobilisation et positionnement des responsables/ Rh/ encadrants/ salariés

Quels objectifs?

- La formation compétences de base ne concerne pas uniquement le salarié, elle concerne les situations de travail, donc les responsables d'une part, les encadrants d'autre part
- Les encadrants doivent être mobilisés et informés pour être en mesure de valoriser et d'accompagner les apprentissages dans la situation de travail.

Quelles questions se poser ?

- Qui le fait ?
- Quelle démarche, quels outils ?
- A quel moment ?

RECITS D'EXPERIENCES

CASINO

A l'occasion des réunions organisées dans chaque direction régionale, un binôme composé d'un conseiller du CAFOC et d'une personne du service formation de CASINO a réalisé une formation/sensibilisation en direction des responsables de site afin de :

- *apporter un éclairage sur la problématique de l'illettrisme et des savoirs de base,*
- *sensibiliser les responsables de sites aux manières d'aborder la question avec les salariés,*
- *présenter le dispositif de communication, les outils et le rôle de chacun (responsable de site, correspondant du Greta) dans le projet.*

Un document de présentation des enjeux et des modalités de la formation est remis aux responsables de site pour leur permettre de mieux présenter l'information à leurs salariés.

Un kit de communication du projet est diffusé auprès des directeurs de site comportant :

- des affiches annonçant les réunions d'information collective et mentionnant par la suite les coordonnées du Greta,*
- des dépliants remis aux salariés lors des informations collectives et disponibles ensuite sur chaque site, comprenant une fiche de demande de rendez-vous avec le GRETA,*
- une urne pouvant recevoir les demandes de rendez-vous*

ADAI 69

Le Comité de pilotage s'est rendu compte du besoin de partager un référentiel/langage commun entre conseillers en insertion professionnelle des différentes associations intermédiaires membres du réseau et qui seraient mobilisées pour la formation de leurs salariés.

Il a été décidé d'organiser une journée banalisée de tous les conseillers en insertion professionnelle du réseau ADAI. Un appel à projet a été lancé auprès de 3 organismes de formation référencés dans la formation/compétences clés à Lyon.

Les enjeux de cette journée de sensibilisation/échanges de pratiques étaient :

- éléments de cadrage sur les compétences clés et les intérêts à agir en la matière,*
- identification des situations problèmes et des stratégies de contournement ou d'accompagnement mises en œuvre et leurs conséquences sur les situations de travail, sur les relations client, sur les parcours d'insertion à l'emploi durable....),*
- identification de tous les écrits utilisés dans les mises en situation de travail des associations intermédiaires (à lire et à comprendre, à renseigner, utilisant compétences orales/ écrites/ cognitives).*

Ces éléments ont permis de mobiliser les associations et ont nourri l'écriture du cahier des charges.

Tremplin

La DDTEFP et le CRI nouvellement installé dans l'Ain ont réuni les structures d'insertion par l'activité économique de Bourg en Bresse pour échanger avec elles sur les besoins en formation savoirs de base qu'elles identifiaient sur le territoire.

Ce même jour, des éléments de cadrage sur les notions et les outils de repérage leur ont été transmis. Mobilisés et sensibilisés, les chargés d'insertion des SIAE ont pu investir le sujet et sont devenus force de proposition sur les réunions suivantes, qui ont abouti peu à peu à la construction du projet, et à l'élaboration du cahier des charges.

Attendu 2 : positionnement des salariés concernés

Quels objectifs?

- Mobiliser les salariés
- Identifier le « point de départ » et construire des objectifs d'apprentissage

Quelles questions se poser ?

- Qui le fait ?
- Quelle démarche, quels outils ?
- A quel moment ?

RECITS D'EXPERIENCES

CASINO

Tous les salariés ont participé à la réunion d'information qui s'est tenue sur le lieu de travail. Ils ont rencontré la personne avec laquelle ils auront rendez-vous s'ils souhaitent formuler une demande de formation. Le téléphone de cette personne leur a été donné pour établir directement le contact.

Cette première rencontre visuelle a sécurisé les salariés. Les rendez – vous de positionnement ont été donnés selon leur disponibilité en dehors du temps de travail.

ADAI 69

Les conseillers en insertion professionnelle repèrent des salariés engagés avec leur structure employeuse dans un projet professionnel défini et pour lesquels ont été identifiés des freins à l'emploi durable relevant des compétences clés. Ils leur proposent un rendez vous individuel avec l'organisme de formation. Cet entretien doit permettre d'identifier les besoins du salarié et sa motivation pour le projet.

A la suite de cet entretien, le salarié peut choisir d'entrer ou pas en formation. Par ailleurs, l'accès à la formation est conditionné à une contractualisation d'objectifs individuels avec son employeur.

Attendu 3 : face à face pédagogique, modalités d'organisation

Quels objectifs?

- Structurer les modalités d'organisation du face à face pédagogique en fonction du contexte, des objectifs, des situations et salariés concernés et des contraintes des partenaires

Quelles questions se poser ?

- Qui ça concerne ? (salariés, salariés + salariés en insertion + demandeurs d'emploi)
- Quels types de groupes ? (entreprise/ inter-entreprise/ territoire)
- Où ça se passe ?
- Quel volume horaire ?
- Quelle fréquence ?
- Quand ça se passe ? sur temps de travail/ hors temps de travail
- Quels supports pédagogiques (professionnels/ pas professionnels ?)
- Quelle articulation entre le groupe/ individuel ?
- Propose-t-on des entrées et sorties permanentes ?

AVC

Dans la vallée de l'Arve, compte tenu de la forte activité industrielle dans le décolletage et autres activités de sous-traitance et du manque de personnel sur le bassin d'emploi, l'AVC, structure porteuse du dispositif d'élévation des compétences, a décidé d'élargir le public cible de son dispositif : destiné initialement aux salariés des entreprises du secteur, le dispositif s'est ouvert aux demandeurs d'emploi, et aux salariés en insertion.

Cette mixité de publics est structurante pour le parcours d'insertion des demandeurs d'emploi, qui mobilisent dès la formation les supports professionnels. Le recrutement et l'intégration sur les postes a été facilité pour les entreprises.

AVC

Les partenaires ont choisi de proposer pour un même salarié à la fois une formation technique et une formation compétences clés, pour ne pas exclure de l'entrée en formation technique les personnes ayant des besoins en matière de compétences clés d'une part, et de rendre plus efficaces les formations techniques d'autre part.

Pour cela, il a fallu faire travailler ensemble deux organismes de formation (il a fallu exiger une réponse commune à l'appel à projet) et donner suffisamment de souplesse au dispositif pour que l'articulation des temps de formation (compétences clés/ techniques) soit possible et adaptée en fonction des besoins.

Savoirs Plus

Les groupes de formation Savoirs Plus rassemblent des salariés qui travaillent dans différentes branches professionnelles, du secteur de l'insertion ou non. Composés de 10 à 12 apprenants, les groupes sont hétérogènes. La formation a lieu dans les locaux de l'organisme, pendant le temps de travail, à raison d'une journée de sept heures par semaine. La durée des sessions varie de 80 à 120 heures, en fonction des besoins des apprenants et des contraintes des entreprises.

La mixité des publics permet des échanges entre les salariés en insertion et ceux qui sont en poste, sur l'activité professionnelle, d'éventuels recrutements et les parcours professionnel. De plus, la formation personnalisée mais réalisée en groupe instaure une dynamique (entraide dans les apprentissages, partage des connaissances autour des métiers, échanges de savoirs, etc.).

Toutefois, la durée de la journée impose une alternance des supports et des situations de formation car elle est fatigante pour certains. Mais des salariés disent que cette journée passée en dehors de leur entreprise représente un temps pour "réfléchir", "apprendre" et faire "travailler le cerveau".

Attendu 4 : participation au pilotage, au suivi, à l'évaluation et à la restitution du projet

Pour ce qui concerne la constitution d'un partenariat de projet : *cf. outil « préfiguration du projet »*

Pour ce qui concerne le « déroulement de la formation » : *cf. outil « Qui fait quoi pendant la formation ? »*.

Savoirs Plus

Les bilans initial, intermédiaire et final sont réalisés dans l'entreprise avec l'encadrant quand c'est possible. Le suivi du projet professionnel est réalisé en continu avec le salarié, l'organisme de formation, en lien avec le conseiller emploi de la Maison d'emploi (chargé du projet Savoirs Plus). L'entreprise et le conseiller emploi de la MDE assistent au bilan de fin de formation proposé par l'organisme de formation. Une restitution écrite individuelle de chaque bilan est réalisée par l'organisme de formation auprès de chaque salarié et est diffusée à l'entreprise (pour laisser une trace du projet et des acquis). Une démarche de co-évaluation est utilisée pendant toute la durée de la formation par le salarié avec l'aide du formateur. Le salarié peut donc réfléchir sur ses acquis et ses objectifs dans son rapport à l'écrit.

ADAI, AVC, Tremplin ont nommé un « chargé de projet » qui peut faire l'interface de négociation neutre entre les partenaires, leurs différentes contraintes, et leurs approches professionnelles spécifiques. Il est le garant de la dynamique du projet, et est essentiel quand le projet concerne plusieurs structures.

Tremplin

Toutes les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de Bourg en Bresse bénéficient du dispositif de formation aux savoirs de base. Ceci permet à un salarié en insertion qui quitte une structure et qui est recruté dans une autre de poursuivre son parcours de formation. C'est un gage pour la sécurisation des parcours. Cette approche territoriale a par ailleurs permis de mieux mobiliser des financements « territoriaux » (CUCS) qui permettent de dépasser la difficulté de l'adhésion des structures à des OPCA différents.

QUI FAIT QUOI PENDANT LA FORMATION ?

Votre outil pour préciser l'organisation partenariale pendant la formation

Le **chargé de projet** (désigné par le groupe projet) : Fait l'interface entre le(s) employeur(s), l'organisme de formation et les apprenants. Il régule et coordonne les engagements et les rôles des parties prenantes.

Employeur

Organisme de formation

Mobiliser et Préparer des parcours de formation

Objectifs

Faire exprimer les attentes des acteurs (RH/encadrants...) de l'entreprise en lien avec les situations à réguler et/ou les objectifs du projet de formation.

Repérer les besoins avec les encadrants.

Mettre en place un dispositif d'accompagnement au sein de l'entreprise (pour garantir la reconnaissance des apprentissages sur le poste de travail, pour motiver en continu le salarié).

Modalités

Réunion d'expression des attentes des acteurs dans l'entreprise.

Renseignement d'une fiche de « repérage des besoins/attentes de l'entreprise » par salarié entrant en formation.

Identification dans l'entreprise d'un « référent » pour chaque « apprenant » (certaines entreprises différencient référent de l'action de formation/ tuteur de proximité).

Ouverture de l'entreprise à l'organisme de formation pour une observation sur le poste de travail.

Objectifs

Présenter la formation au salarié (« pour rassurer, ne pas stigmatiser, et susciter une première adhésion »).

Analyser les besoins, les facteurs de motivation et les attentes de la personne (pour que la formation ait du « sens » pour la personne).

Positionner (identifier les compétences existantes).

Se mettre d'accord sur les premiers objectifs de formation (« pour savoir où on veut aller avec la formation »).

Modalités

Entretiens individuels (après une communication plus large dans certains cas : informations collectives, plaquettes...).

Phase de positionnement (outils diversifiés et tirés de la vie concrète vs outils d'évaluation scolaire.).

Observation sur le poste de travail et identification des supports écrits mobilisés en situation de travail et des situations de communication orale liées au poste de travail.

Restitution auprès du salarié et co-validation d'objectifs de formation individuels (adhésion du salarié.).

Préciser les projets individuels de parcours de formation

Echange entre le référent/ tuteur dans l'entreprise et l'organisme de formation pour : ajustement des parcours de formation en fonction des contraintes de certains postes et/ou des objectifs individuels de formation et co-validation des premiers objectifs individuels.

Finaliser le projet de formation

Echange entre le responsable de formation dans l'entreprise et l'organisme de formation pour préciser : nombre de groupes (et /ou parcours individuels), Lieu de la formation, Volume horaire, Fréquence, ingénierie financière, plannings...

Employeur	Organisme de formation
Réaliser les parcours de formation	
<p>Grands principes</p> <p>Organiser l'intervention des référents/ tuteurs.</p> <p>Lister les documents techniques utilisés et formaliser un lexique professionnel.</p> <p>Organiser en continu l'appropriation des acquis dans la situation de travail (ne plus faire à la place de mais solliciter les personnes pour faire, faire utiliser <u>progressivement</u> les documents professionnels).</p> <p>Valider en continu l'évolution des objectifs individuels de formation.</p> <p>Stimuler l'expression de nouveaux besoins.</p>	<p>Grands principes</p> <p>Proposer des progressions personnalisées en fonction des objectifs de formation validés.</p> <p>Choisir des modules possibles par thèmes/ par nature de besoins/ par type de poste occupé... (pertinence au cas par cas, à travailler en amont).</p> <p>Structurer des méthodes pédagogiques et des séquences transversales diversifiées (TIC, thématique, visites...= sortie obligatoire du « papier crayon »).</p> <p>Valoriser et mobiliser les compétences existantes comme fondement pour d'autres apprentissages.</p> <p>Mobiliser des supports professionnels et/ou de la vie quotidienne (pertinence au cas par cas, en fonction du projet).</p> <p>S'appuyer sur la dynamique collective créée (sentiment d'appartenance à une même action).</p>
Evaluer	
<p>Objectifs</p> <p>Evaluer les effets de la formation sur la situation de travail de l'apprenant.</p> <p>Evaluer les effets et les impacts de la formation pour l'entreprise.</p> <p>Modalités</p> <p>Participer à la réunion de bilan de l'organisme de formation sur les acquis des apprenants au cours de la formation.</p> <p>Renseigner en lien avec les encadrants une grille d'évaluation des effets de la formation sur les situations de travail.</p> <p>Analyser les effets de la formation pour l'entreprise en lien avec les objectifs fixés en amont, et identifier des impacts autres éventuels.</p>	<p>Objectif</p> <p>Co-évaluer en continu avec l'apprenant ses acquis à partir de la grille d'objectifs personnalisés de la formation (ce qui est acquis, partiellement acquis, ce qui reste à acquérir).</p> <p>Modalités</p> <p>Renseigner une grille d'évaluation en lien avec la grille d'objectifs personnalisée et échanger individuellement sur ces éléments avec chaque salarié.</p> <p>Restituer au groupe projet un bilan collectif (non nominatif) des évaluations individuelles.</p>

INDICATEURS D'EVALUATION DU PROJET

Votre outil pour engager l'évaluation

Préalable

L'évaluation des acquis de la personne en matière de compétences clés est du ressort de l'organisme de formation. L'entreprise a quant à elle tout intérêt à évaluer la formation avec le groupe projet et les effets et les impacts de la formation pour l'entreprise en tant qu'organisation.

Sont proposés ci-dessous quelques indicateurs récurrents d'évaluation, mais chaque projet doit construire ses propres indicateurs dès le lancement de l'action, en référence aux objectifs opérationnels qu'il se fixe. On ne peut évaluer clairement que ce qui était défini dès le départ.

Co-évaluation de la formation dans sa réalisation (réalisé par le groupe projet)

Indicateurs	++	+	-	--
Pertinence du cahier des charges (choix stratégiques)				
Assiduité des salariés à la formation				
Taux d'accès des apprenants à une suite de parcours de formation				
Qualité des rendus (bilans, compte rendus...)				
Respect des engagements partenariaux par l'organisme de formation				
Respect des engagements partenariaux par l'entreprise				
Respect des engagements partenariaux par le pilote				

Evaluation des effets et des impacts (moyen et long terme) de la formation pour l'entreprise en tant qu'organisation (réalisé par l'entreprise)

Indicateurs	++	+	-	--
Degré d'initiative des salariés sur leurs postes				
Degré d'implication des salariés sur leurs postes et de leurs encadrants				
Compréhension et exécution des consignes				
Application des règles d'hygiène et de sécurité				
Transmission d'informations				
Respect des normes qualité et normes environnementales				
Qualité de la relation clients/usagers, qualité de la relation interservices				
Adaptation à de nouvelles demandes/ commandes/ consignes				
Organisation du travail stabilisée et cohésion d'équipe : « chacun fait ce qu'il a à faire »				
Appétence pour l'acquisition de nouvelles compétences				
Fidélisation des salariés et maintien dans l'emploi				
Identification stabilisée des compétences clés attendues sur le secteur d'activité ou les postes de travail de l'entreprise (répertoire/ référentiel)				

Sur le développement de l'initiative

« Avant, il appelait le chef pour arrêter la machine quand il détectait une pièce mauvaise. Aujourd'hui, il prend l'initiative d'arrêter la machine. Ca limite les rebus et ça évite de retrier derrière »

« L'encadrant est venu féliciter l'organisme de formation sur les acquis de la formation technique, alors que la salariée n'avait pas encore entamé cette formation. Simplement, elle avait des acquis techniques antérieurs qu'elle n'osait pas mobiliser, et la formation compétences clés l'a conduite à prendre l'initiative de les mettre en œuvre »

« Une salariée a pu constater, suite à la formation, qu'il y avait une erreur dans la fiche d'heure prise en compte par la comptabilité. Non seulement elle a constaté, mais elle a pu aller le dire calmement et l'erreur a été réparée ».

Sur la meilleure implication

« A l'issue de la formation, une personne s'est positionnée sur un poste de nuit : cela montre bien qu'elle avait acquis de l'autonomie et se sentait responsabilisée (pas d'encadrant la nuit) ».

Sur la compréhension et la cohésion des consignes

« Les salariés (aides à domicile) nous disent que maintenant, elles peuvent lire les messages manuscrits des clients indiquant les consignes spécifiques du jour ».

Sur l'application des règles d'hygiène et de sécurité / Sur le respect des normes qualité et normes environnementales

« Les salariés respectent aujourd'hui les procédures pour les opérations de maintenance : il y a moins de casse et moins d'arrêts de machines ».

« Il a constaté que la fiche matière client ne correspondait pas à l'ordre de fabrication. Ca a évité une erreur de production ».

Sur la transmission d'information

« Aujourd'hui, on connaît l'écriture de Madame Y parce qu'elle complète le cahier de transmission et donne des informations sur les résidents (elle est aide soignante dans une maison de retraite) ».

« Avant la formation, Monsieur X, ne calculait pas les rebus, aujourd'hui, il complète seul la fiche de production ».

« Dans l'activité de tri, Monsieur Y s'est mis à écrire sur les cartons ce qu'ils contenaient ».

Sur la qualité de la relation clients/usagers - qualité de la relation interservices

« Elle utilisait le « tu » à la place du vous. Maintenant, elle sait adapter son langage en fonction de la situation. »

« Ils se sentent maintenant capables de laisser un message sur le répondeur du client ».

« Elle répond au téléphone dans l'atelier, avant elle le laissait sonner ».

Sur l'adaptation à de nouvelles demandes/ commandes/ consignes

« La directrice de la crèche avait affiché les procédures liées à la grippe H1N1. L'agent d'entretien, qui ne croise pas la directrice, a compris l'affiche et a adapté son organisation pour répondre aux nouvelles exigences ».

Sur l'organisation du travail stabilisée et la cohésion d'équipe : « chacun fait ce qu'il a à faire »

« La formation a revalorisé cette salariée... ça se sent dans ses relations aux autres et les tensions sont moindres ».

« L'opérateur fait mieux son autocontrôle et assure la traçabilité. L'encadrant est moins sollicité pour les vérifications, il a plus confiance et se concentre donc sur ses propres missions ».

« Un salarié nous a dit : je me fais plus confiance donc je vois que vous me faites plus confiance, c'est mécanique ».

Sur l'appétence pour l'acquisition de nouvelles compétences

« Une salariée aide ménagère lance aujourd'hui un projet pour devenir aide soignante ».

« Ils nous disent plus qu'ils ne savent pas faire, ça enclenche plus facilement des propositions ou des demandes de formation ».

« Elle avait laissé tomber son projet VAE. Après la formation, elle s'est réengagée et a validé plus de modules ».

« La première présentation des certifications n'avait pas vraiment intéressé. En cours de parcours, les salariés stagiaires se déclarent volontaires pour passer les examens (Diplôme Initial de Langue Française, Certificat Naviguer sur Internet, Certificat de Formation Générale dérogatoire) ».

Sur la fidélisation des salariés et maintien dans l'emploi

« A la fin de la formation, une salariée savait que son poste ne pouvait pas évoluer (raisons liées à l'organisation de l'entreprise). Elle s'est impliquée dans le comité d'entreprise ».

« Une salariée en insertion a trouvé elle-même deux nouveaux clients ».

Sur l'identification stabilisée des compétences clés attendues sur le secteur d'activité ou les postes de travail de l'entreprise (répertoire/ référentiel)

« Le travail partenarial avec l'organisme de formation nous a permis de mieux identifier les compétences clés sur les postes de l'entreprise ».

« On a pris conscience que y compris sur les postes d'encadrants, compte tenu des écrits à fournir, il y avait des compétences clés qui n'étaient pas acquises ».

« Cela a poussé les responsables d'ateliers à réintégrer l'écrit dans l'activité ».

LIVRE 2 : LES EXPERIENCES DES MEMBRES DE L'ATELIER REGIONAL

ADAI 69

Dispositif de formation de base à visée professionnelle pour les salariés en insertion des Associations Intermédiaires du Rhône

Contexte et historique

Depuis 2002, le réseau des Associations Intermédiaires (AI) du Rhône s'est doté d'un dispositif d'alternance Emploi / Formation : le **PSI (Professionalisation des Salariés en Insertion)**, qui permet aux salariés des AI d'acquérir des savoirs être professionnels et des gestes techniques liés à leur projet professionnel par l'organisation de parcours modulaires et pré qualifiants.

Après 7 ans d'existence, l'analyse des typologies de stagiaires formés dans le PSI montre que plus de la moitié d'entre eux n'ont pas eu un accès conséquent à la scolarité (niveaux infra V) et ont des difficultés liées à l'acquisition des compétences de base (compétences linguistiques, accès à l'écriture et la lecture, compétences de repérage dans le temps et dans l'espace, accès au langage numérique...).

⇒ Les Associations Intermédiaires sont donc arrivées à un diagnostic partagé : l'accès aux compétences de base représente un frein majeur pour l'accès à la formation qualifiante et à l'emploi durable.

Objectif

Le dispositif de formation de base a pour objectif général de sécuriser les parcours d'insertion professionnelle des salariés des AI les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi.

L'objectif est de **mobiliser simultanément les compétences professionnelles** (lors des missions de travail et les formations professionnalisantes) et **les « compétences clés »** (écrire, compter, lire, s'orienter, s'organiser, s'exprimer...)

Public

Le dispositif est destiné aux salariés des Associations Intermédiaires du Rhône, engagés avec leur structure employeuse dans un projet professionnel défini, et pour lesquels seront identifiés des freins à l'emploi durable relevant des Savoirs de base.

Les stagiaires de ce dispositif sont salariés en formation, rémunérés dans le cadre de leur contrat de travail en AI en application de l'Article L. 900-6 du Code du travail qui stipule que « les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française font partie de la formation professionnelle tout au long de la vie. ».

En effet, l'accès à une rémunération pendant le temps de la formation permet aux stagiaires de s'inscrire dans la formation sur le long terme sans inquiétude matérielle, parallèlement à une **contractualisation d'objectifs avec leur employeur/AI**.

Mise en œuvre

Préfiguration, partenariat de projet et coordination de l'action

Un comité de pilotage a été constitué dès la genèse de l'action par deux directeurs d'Association Intermédiaire (Pilotes du projet). Ces deux directeurs ont recruté **un chargé de projet** dévolu à l'action (1 ETP) dans la phase d'élaboration du projet (1 an) avec l'aval du réseau des directeurs d'Associations Intermédiaires (AI), qui est le groupement d'employeurs.

Le rôle du chargé de projet est notamment de mutualiser une commande collective (= 1 seul acheteur), et de créer tout au long du projet des temps d'échanges et des lieux d'échanges entre les différents acteurs du projet : AI (directeurs et conseillers), Organismes de formation et OPCA en maintenant la dynamique collective.

Financements

Le comité de pilotage a ensuite intégré **un délégué de l'OPCA** des AI (afin de mutualiser une action de formation, les associations intermédiaires du Rhône avaient choisi en amont du projet de tous adhérer au même OPCA).

AGEFOS-PME a réalisé un montage financier FSE et Fonds Mutualisés pour la Professionnalisation qui a permis la prise en charge de 90% des coûts pédagogiques et des coûts de rémunération. Les 10% restant sont à la charge des AI (sur fonds propres).

Choix de l'organisme de formation

Enfin, le comité de pilotage a intégré un représentant de **l'Organisme de formation** retenu dans le cadre d'un appel d'offre.

Un travail de partenariat a ainsi été engagé dès la genèse du projet avec un organisme reconnu et compétent dans l'ingénierie de formation auprès des publics non qualifiés en entreprise, l'ALPES secteur Entreprises, qui a pu proposer :

Une expérience confirmée et aboutie de la formation pour adultes de faible niveau en milieu professionnel.

Une connaissance approfondie des fonctionnements et des enjeux de l'IAE dans le Rhône.

Une réponse adaptée à une demande de formation couvrant la totalité du département.

Se conformer au cahier des charges et avoir une bonne capacité d'adaptation au fonctionnement général des associations intermédiaires.

Coordination de l'action

Parallèlement, le comité de pilotage a souhaité la mise en place **d'un comité technique** constitué de référents de chaque AI, ce qui a permis de ménager une cohérence indispensable entre le besoin recensé sur « le terrain » et l'écriture du cahier des charges du dispositif.

Dans la phase opérationnelle, ce comité technique assure le suivi et l'évaluation du projet de formation (fréquence de rencontres : 1 fois/ trimestre).

Le Comité de pilotage (ADAI/OPCA/OF) a assuré dans la phase opérationnelle une veille stratégique : axes d'amélioration, veille sur les financements et nouvelles orientations en lien avec le comité technique. Lors de ces rencontres, les axes stratégiques de développement et de suivi de l'action étaient discutés entre les acteurs.

Ainsi, tout au long de l'action, c'est un véritable travail multi partenarial qui a été mis en place.

Modalité d'information et de mobilisation du réseau des Associations Intermédiaires

Le comité de pilotage s'est rendu compte du besoin de partager un référentiel/langage commun entre conseillers en insertion professionnelle. Il a ainsi pris la décision d'organiser une journée banalisée de tous les conseillers en insertion professionnelle du réseau ADAI 69 en amont du lancement du dispositif de formation. Il a adressé un appel à projet auprès de 3 organismes de formation référencés dans la formation/compétences clés à Lyon pour l'animation de cette journée de sensibilisation/échanges de pratiques qui avait pour objectifs (l'Alpes a été retenu, cf. supra) :

de convaincre les conseillers en insertion du besoin d'intégrer la dimension compétences clés en sus des deux canaux historiques de l'apprentissage en insertion (compétences techniques/savoirs être)

de les amener à l'identification des situations problèmes et des stratégies de contournement ou d'accompagnement mises en œuvre et leurs conséquences sur les situations de travail, sur les relations client, sur les parcours d'insertion à l'emploi durable....) et à l'identification de tous les écrits utilisés dans les mises en situation de travail des AI (à lire et à comprendre, à renseigner, utilisant compétences orales/ écrites/ cognitives).

Avantages

Ce travail d'échanges de pratiques a conforté le réseau dans l'idée qu'il pouvait se doter d'un outil commun. En outre, cette journée a permis l'appropriation du projet par les conseillers et de trouver les bons arguments pour convaincre ensuite les salariés qui rentreraient dans la démarche de formation.

Cet apport de théorie et d'analyse des pratiques d'accompagnement des conseillers en insertion a permis l'identification des types de freins et de difficultés Alpha/FLE/illettrisme, de mieux comprendre les types de stratégies/appétences individuelles par rapport à la formation » (même si l'OF recentre son offre de formation sur des besoins liés à des situations et pas sur des catégories de personnes ou de problématiques).

Repérage et positionnement

Les conseillers sensibilisent les salariés susceptibles d'être intéressés par la démarche de formation lors des entretiens individuels de suivi professionnel. Un premier entretien diagnostic/positionnement avec l'Organisme de formation est proposé. A la suite de ce rendez-vous, le salarié peut s'engager ou non dans le projet de formation qui lui a été proposé.

Face à face pédagogique

Modalités pédagogiques

La formation est articulée avec des missions de travail et la structure propose un **contrat d'engagement** au salarié pour entrer en formation. La formation est donc présentée comme faisant partie intégrante du projet professionnel.

Ce dispositif de formation devra permettre durant les parcours d'insertion en AI (moyenne de 18 mois) au salarié de :

- Se professionnaliser par la réalisation de missions mettant en jeu des techniques relationnelles et compétences avancées.
- Se qualifier par l'accès à des formations diplômantes ou reconnues par les branches professionnelles, notamment par le dispositif VAE.
- Acquérir plus d'autonomie dans son parcours professionnalisant en AI.
- Dépasser les situations de blocage diagnostiquées avant l'entrée en formation par le conseiller référent.
- S'approprier des outils d'autonomie et de polyvalence à long terme dans sa vie professionnelle et personnelle (autonomie dans les actes de la vie quotidienne : mobilité, responsabilités de parent d'élève, économie sociale et familiale, accès à l'information...).
- Proposer au salarié plus de missions de travail à la faveur de ses acquisitions et de sa prise d'autonomie en formation de base.

La méthode pédagogique de référence de ce dispositif de formation repose ainsi sur trois principes fondamentaux :

1. L'alternance emploi/formation : le contenu de la formation devra être articulé avec le vécu professionnel du salarié afin d'activer sa motivation et de répondre aux attentes des employeurs potentiels identifiées par les équipes en AI.
2. L'articulation équilibrée de phases collectives et individuelles afin :
 - de créer une dynamique de groupe.
 - de coller au plus près des besoins du salarié.
3. Un travail partenarial entre les AI et l'organisme de formation retenu pour assurer le suivi et l'évaluation des salariés tout au long du parcours de formation.

Pour chaque stagiaire, il est demandé en amont :

- un diagnostic précis des acquisitions et des besoins avec l'organisme de formation,
- un relevé des attentes identifiées par le conseiller AI après évaluation en situation de travail,
- l'élaboration d'une grille d'évaluation individuelle reprenant les deux documents précités. Cette grille d'évaluation est validée par l'encadrant AI et est utilisée en amont, au cours et en aval de la formation.

Modalités d'organisation

La formation doit être d'une durée suffisante pour la bonne réalisation des objectifs fixés et pour que l'impact sur la situation professionnelle du stagiaire soit tangible. Ainsi la durée minimum est fixée d'entrée à 105 heures, à raison de 7 heures hebdomadaires. (2 fois 1 demi-journée ou une journée complète.)

Le dispositif fonctionne de date à date afin d'assurer la dynamique de groupe.

Les groupes de stagiaires sont constitués d'un maximum de 12 stagiaires.

La formation est dispensée dans les locaux de l'organisme de formation situé au centre de Lyon, facilement accessible par les transports en commun. Ce choix permet de travailler sur la mobilité des salariés dès le démarrage de l'action.

Outils

Les grilles d'objectifs individuelles : élaborées et validées par le formateur, le salarié et le Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP), ces grilles proposent des objectifs à atteindre lors de la formation, relevant de l'oral, de l'écrit et des compétences transverses.

Les bilans Intermédiaires élargis : en présence des salariés, des CIP, de l'ADAI 69, d'AGEFOS et de l'ALPES : tour de table des salariés qui expriment leurs évolutions et attentes.

Les bilans intermédiaires individuels tripartites : Salarié, formateur, conseiller.

Le suivi du dispositif : feuilles d'émargements, suivi des absences et des justificatifs d'absence, tableau de suivi qualitatif de l'ADAI 69.

Modalités de suivi et d'évaluation du dispositif

Valorisation et reconnaissance des acquis

Une grille d'évaluation individuelle permet de rendre effectives les acquisitions du stagiaire à chaque stade de la formation. A l'issue de la formation, un effort particulier de l'Association Intermédiaire doit être porté sur la reconnaissance de ces acquis et sur la mobilisation de ceux-ci pour faire évoluer la situation professionnelle du salarié en insertion (évolution des missions de travail proposées.)

Par ailleurs, l'organisme de formation s'est engagé à permettre l'accès aux certifications existantes du domaine (**DILF, DELF ou CFG**) pour tous les salariés concernés.

Evaluation du dispositif de formation

Pour évaluer la prestation de formation et la pertinence de son dispositif, les bilans de l'ADAI 69 reposent sur plusieurs indicateurs :

Indicateurs quantitatifs

- Taux de présence (90%)
- Taux de réussite aux certifications (90%)
- Grilles d'objectifs individuelles

Supports d'information qualitatifs :

- Témoignages des salariés lors des bilans intermédiaires
- Témoignages des Conseillers en Insertion Professionnel
- Témoignages des Formateurs

Conclusion et perspectives (axes de progrès)

1. Le bilan de l'action 2008/2009 a fait émerger la volonté de l'ADAI 69 et de l'ALPES de trouver une solution pour valoriser **les compétences « informelles » acquises lors du parcours d'alternance emploi/ formation** et de créer un référentiel de compétences clés validant un premier niveau d'employabilité à l'issue du parcours en Association Intermédiaire.

2. En outre, ce dispositif ambitieux génère de nouvelles pratiques d'accompagnement qui requièrent des **compétences de gestion RH** de plus en plus exigeantes pour les personnels d'accompagnement.

Un effort particulier devra être fait dans l'avenir pour **professionnaliser ces acteurs** à ces nouvelles pratiques :

- Savoir diagnostiquer et repérer les freins et les potentiels des salariés sur les missions de travail en amont des formations.
- Mobiliser et valider les capacités acquises en formation dans les missions de travail en aval des formations.

3. Par ailleurs, il faut désormais **mieux outiller le réseau des conseillers, pour leur permettre de mieux lier les compétences clés et les compétences professionnelles.**

De tels enjeux imposent de **dégager de la disponibilité** dans les organigrammes des structures de l'Insertion par l'Activité Economique déjà sollicitées sur des enjeux diverses : démarches qualités, appels d'offre de marchés publics, réforme des conventionnements avec l'Etat...

4. Enfin, ce dispositif est un **dispositif couteux qui vit d'une ingénierie financière complexe et remise en cause chaque année.** Les délais de validation des financements induisent des calendriers de formations très contraignants (validation des financements en juin, démarrage des positionnements en formation en juillet, à la veille des congés annuels, et date limite des actions au 31 décembre).

Par ailleurs, cette ingénierie financière **dépend d'enveloppes non-pérennes** mais indispensables, les SIAE qui les mobilisent pour les salariés en insertion, ne sauraient être en mesure, à terme, d'assumer seules l'effort de formation.

AVC (Association de Valorisation des Compétences)

Dispositif d'Élévation des Compétences DEC

Contexte et historique

La Vallée de l'Arve (74) est composée majoritairement par des entreprises de décolletage¹ (600 entreprises représentant 12 000 salariés). Cette concentration historique a favorisé l'émergence d'activités connexes (rectification, tribofinition, traitement de surface...). La Vallée de l'Arve, au fil des siècles, a su s'adapter grâce à son savoir-faire, à la présence locale de l'ensemble des complémentarités de services (dépôt de matières premières aux transporteurs internationaux en passant par les fabricants de machine- outils).

Cette activité de sous-traitance "en cascade" représentant ainsi près de 900 entreprises et 18000 salariés est très sensible à la conjoncture économique et à la crise de ses marchés principaux (automobile, mais aussi aéronautique, connectique...). Aussi, la crise de 91-93 a entraîné des dépôts de bilans et des licenciements économiques. D'importantes mesures ont été prises pour accompagner les demandeurs d'emploi.

En 1995, les pouvoirs publics, les partenaires socio-économiques ont considéré, avec la sortie de crise qu'il convenait d'inciter et d'accompagner les entreprises de sous-traitance dans un projet d'élévation des compétences.

Objectifs

Le contexte de la Vallée de l'Arve, liée tout particulièrement à l'activité générée par l'industrie du décolletage révèle 2 aspects :

- L'aspect « développement économique » avec le danger de voir, à court terme, des PME et PMI qui ne pourront s'adapter aux mutations technologiques par manque de personnel qualifié et dans l'entreprise et dans le bassin d'emploi

Résultats attendus du dispositif : permettre aux salariés d'acquérir des compétences professionnelles pour faire face à l'évolution des processus technologiques.

- L'aspect « social » avec menace du chômage pour une tranche de population (principalement d'origine étrangère) qui deviendra inadaptée à tout emploi dans l'industrie locale.

Résultats attendus du dispositif : prévenir l'exclusion professionnelle des salariés dont l'absence de maîtrise de la langue française et l'absence des qualifications sont incompatibles avec les nouvelles organisations du travail.

Compte tenu de la particularité du tissu industriel de cette Vallée de l'Arve axé autour du décolletage (65% du décolletage français et 90% des entreprises ayant moins de 50 salariés) et du public visé (peu ou non scolarisé ou scolarisé dans leur pays d'origine ou ayant une qualification en dehors de l'activité industrielle de ce territoire), il a fallu mettre en place un dispositif qui réponde tant aux contraintes et aux attentes des PME et PMI qu'à l'hétérogénéité des salariés concernés.

¹ Usinage de pièces en séries à partir de barres de métal ou de lopins sur de tours à cames ou numériques

Mise en œuvre

Préfiguration, partenariat de projet et coordination de l'action

A l'origine, il a été constitué un comité de pilotage composé :

- de partenaires sociaux (employeurs et salariés),
- du Conseil Régional,
- des collectivités locales (SIDEMVA),
- de l'Etat (Sous-préfet, DDTEFP, DATAR).

A noter que certains organismes de formations avaient participé aux travaux préalables (GRETA / AFPA) mais ils ont été retirés de cette instance puisqu'ils étaient juge et partie, et ne pouvaient raisonnablement démarcher les entreprises.

Avantages

Participation de portes-parole des salariés et des entreprises cibles, ainsi que des partenaires financeurs de la structure AVC et des projets de formation

Inconvénient

L'organe est avant tout politique / stratégique

Enseignement

Il manque un organe collégial technique / opérationnel pour construire le projet

Désignation d'un chargé de projet

Au 1^{er} semestre 1995, le Comité de pilotage a souhaité créer l'Association pour la Valorisation des Connaissances (AVC) et recruter un chargé de projet pour sensibiliser, convaincre et aider les entreprises qui engagent des actions de formations.

Le chargé de projet a eu pour mission d'élaborer un dispositif :

- définir les besoins des entreprises et des salariés ciblés,
- élaborer un cahier des charges,
- préparer la sélection d'un ou de 2 organismes de formation,
- réaliser son montage financier,
- convaincre dirigeants, encadrants et salariés d'adhérer suivre, réguler et évaluer les résultats et les impacts du dispositif.

Avantages

Structure portée par 2 syndicats patronaux et professionnels (Syndicat National du Décolletage et Patronat Indépendant) et soutenue par l'ensemble des partenaires institutionnels.

Structure neutre sans but lucratif chargée de l'ingénierie et de l'animation.

Enseignements

Nécessité pour le chargé de projet à travers cette nouvelle structure de s'intégrer dans le paysage emploi/formation.

Nécessité d'un temps d'adaptation pour connaître le territoire, les partenaires et le bassin d'emploi.

Première expression des besoins de l'entreprise et des salariés et rédaction du cahier des charges

Sur le 2^{ème} semestre 1995, afin de favoriser l'émergence d'une dynamique collective et territoriale, un audit réalisé auprès de 15 entreprises et une cinquantaine de salariés a été lancé pour :

- faire une 1^{ère} analyse des besoins en formation des entreprises,
- cerner le potentiel de salariés concernés,
- évaluer les salariés,
- faire exprimer dirigeants, encadrants et salariés sur leurs attentes, leurs motivations et leurs contraintes.

Cette phase de diagnostic a été réalisée par le Centre Technique du Décolletage (CTDEC) à partir d'une approche technique.

Avantage

La notoriété de cet organisme a facilité l'accès aux entreprises (l'AVC, nouvellement créée dans le paysage de l'emploi / formation, n'était pas encore connue)

Inconvénients

Approche technique du positionnement des salariés sur les savoir-faire.
Les résultats des évaluations partielles sur les savoirs de base ne seraient que très peu exploitables par l'organisme sélectionné sur les savoirs de base.

Le diagnostic a permis :

- d'identifier des besoins en formation, des typologies d'entreprises et de salariés ciblés mais également de préciser certaines attentes et contraintes pour les 2 parties d'adhérer à un tel projet,
- de confirmer les enjeux et la nécessité du projet au niveau du territoire,
- de pointer les contraintes des TPE / PME et l'hétérogénéité du public ciblé,
- de définir un cadre de cahier des charges.

Le diagnostic montrait qu'il convenait d'intégrer plusieurs caractéristiques dans l'ingénierie de ce dispositif :

- tenir compte des contraintes de production : la reprise de l'activité économique et les réductions récentes des effectifs conduisaient à des surcharges de travail,
- développer les savoirs de base et les pré-requis à l'acquisition des compétences techniques,
 - les besoins exprimés par les entreprises se concentraient essentiellement autour de la qualité et de l'autocontrôle pour les opérateurs ou agents de fabrication de leur production,

- l'engagement dans un parcours de formation devait reposer sur le co-investissement des salariés et de l'entreprise,
 - la majorité des entreprises n'étaient pas favorables à la réalisation du parcours de formation intégralement sur le temps de travail notamment pour les savoirs de base,
 - la majorité des salariés n'étaient pas sensibilisés aux enjeux de l'élévation des compétences (ils avaient été épargnés par le licenciement) et encore moins motivés de se former en dehors du temps de travail (en prenant en compte les contraintes personnelles),
- l'organisation de la formation devait prévoir un lieu de formation au centre de cette concentration industrielle : les salariés ciblés par ce dispositif ont remonté des problèmes de mobilité (pas de permis, pas de voiture ou une seule voiture partagée par le couple qui travaillait donc en contre-équipe sur la Vallée de l'Arve).

Le cahier des charges proposait 2 lots : la formation des salariés et la formation de l'encadrement.

Les prescriptions mentionnées étaient les suivantes:

- positionnement préalable,
- offre permettant des itinéraires complets de formation,
- formation individualisée,
- contenus de formation dont la situation de travail sera la référence,
- activités pédagogiques doivent maintenir la motivation du salarié,
- inscription du système de formation dans un processus de reconnaissance des acquis,
- collaboration avec tuteurs des entreprises.

Analyse des dispositifs et de l'offre de formation mobilisable sur le territoire

Afin d'accélérer le démarrage de projet et d'obtenir l'implication et la mobilisation de l'organisme dans cette phase de lancement d'un dispositif expérimental, le comité de pilotage a décidé que seuls les organismes de formation locaux seraient sollicités :

- connaissance du bassin d'emploi (tissu industriel et population),
- proposition de différents sites pour résoudre les problèmes de mobilité.

3 organismes sur 5 ont apporté une réponse ni complète, ni satisfaisante au cahier des charges. Le choix de ne solliciter que des organismes locaux dans cette phase expérimentale reposait sur plusieurs arguments:

- les organismes retenus s'investissent dans la réussite de cette action (notoriété et pression politique),
- les 2 organismes présélectionnés partagent une expérience de l'individualisation sur des domaines d'intervention complémentaires,
- l'obligation d'une réponse commune des 2 organismes impose un partenariat pour les associer dans la réussite ou l'échec de ce projet et les co-responsabilisent dans la réussite des parcours de formation associant savoirs de base comme pré-requis de modules techniques.

Suite à l'analyse des retours à l'appel d'offres, le comité de pilotage a fortement souhaité que le CRP l'Englennaz et le GRETA Arve Faucigny se rencontrent et produisent une réponse commune.

Enseignements

Le chargé de projet a été conduit à :

- Se rapprocher et négocier avec les 2 organismes afin de les rendre partenaires du projet
- Concilier les contraintes de chaque partie (Entreprises / Salariés / Organismes / Financeurs)

Financements

En 1997, le chargé de projet n'avait pas d'enveloppe financière spécifique pour financer ce dispositif. Il a dû s'appuyer sur les lignes existantes auprès de l'Etat et de la Région (champ d'intervention : savoirs de base, compétences techniques ; formation moitié sur temps de travail, moitié hors temps de travail)

Il a fallu réaliser un montage financier qui répondait aux attentes du territoire, mais aussi aux obligations administratives et comptables des organismes financeurs.

- Pour la formation hors temps de travail : convention avec la Région Rhône-Alpes avec un seul des 2 organismes récipiendaires des fonds, pour les heures de formation réalisées hors temps de travail dans le cadre de la Promotion Sociale et Professionnelle (dossier collectif et pas de facturation aux entreprises).
- Pour la formation sur le temps de travail : dossier EDDF (engagement du Développement de la Formation Professionnelle) par entreprise avec la DRTEFP, précisant le nombre de salariés et le nombre d'heures par année civile (subvention versée à l'entreprise couvrant 80% des coûts pédagogiques et salaires et charges).

A noter qu'en 1998, devant le constat de lourdeur administrative et financière dans la gestion des dossiers EDDF, inadaptés à des actions de formations collectives dans un système d'entrées et sorties permanentes, le Comité de Pilotage a décidé d'opter pour un financeur unique : la région Rhône-Alpes.

Enseignements

- les contraintes administratives et financières peuvent être un frein au développement du projet (mobilisateur de temps et d'énergie)
- la complexité administrative et financière peut conduire à démobiliser les entreprises

Coordination du projet

La suppression du comité de pilotage initial au bout de la troisième année est allée de paire avec les problèmes de financement du dispositif (complexité administrative et financière) et du poste de chargé de projet à l'AVC.

Depuis 1998, l'AVC élabore un bilan annuel qualitatif et quantitatif du Dispositif au financeur public (Région Rhône-Alpes) et aux financeurs de la structure. Le pilotage est partenarial entre

l'AVC (maître d'ouvrage) et les 2 organismes CRP l'Englennaz et le GRETA dans le cadre de réunions de régulation trimestrielles et ponctuelles si besoin.

Modalité d'information et de mobilisation

Sur le 1^{er} semestre 1996, un audit avait été réalisé dans une quinzaine d'entreprises, auprès de 50 salariés.

Avantages

Co-construction avec les entreprises :

- actrices du projet et plus impliquées
- l'AVC est porte parole des entreprises

Au début de l'été 1996, une co-construction entre les 2 organismes de formation et l'AVC, représentant les entreprises, a permis de finaliser le Dispositif d'Elévation des Compétences (DEC).

Le chargé de projet a revu les 15 premières entreprises pour leur présenter le DEC et répondre concrètement aux entreprises et aux salariés (combien; comment; où; quoi; par qui?)

A partir de ce moment, avec ou sans l'appui du chargé de projet, les dirigeants d'entreprises avaient l'ensemble des éléments pour poursuivre la démarche.

Ils pouvaient engager l'étape d'information et de mobilisation ou remobilisation de leurs encadrants et salariés afin de savoir combien de salariés seraient potentiellement intéressés par un positionnement préalable à la construction d'un parcours de formation intégrant des savoirs de base et un module technique : 30 salariés de 14 entreprises se sont engagés dans le dispositif dans sa phase de lancement.

Avant le démarrage des parcours de formation, une réunion collective associant dirigeants et encadrants était réalisée pour leur présenter la formation du tuteur et la nécessité de l'implication et de l'accompagnement de l'entreprise.

Cette réunion collective de lancement a permis de donner une dimension territoriale et collective et de remobiliser les entreprises (dirigeants et encadrants).

Pour la suite, le système d'entrées et sorties permanentes ne permet plus de conserver cette réunion collective.

En amont, le chargé de projet réalise l'accompagnement des entreprises. Les spécificités par entreprise, la souplesse et la réactivité du dispositif sont privilégiées.

Avantages

Réponses analysées finement en fonction des besoins + enclenche dynamique pour la suite du parcours

Contact avec les tuteurs et les salariés dans une phase préalable d'adhésion au projet: pas de perte d'information + réponses aux questions sur le dispositif

Constat

Tuteurs non impliqués dans la définition des besoins et les perspectives d'évolution et salariés peu sensibles sur le contexte et les enjeux

Lors des comités de pilotages (toutes les 6 semaines), le chargé de projet servait également de médiateur dans la construction du dispositif entre les partenaires sociaux et les partenaires financeurs.

Repérage et positionnement

En septembre 1996, les salariés étaient convoqués pour un positionnement collectif / individuel sur les savoirs de base, ou sur un module technique "lecture de plan / Contrôle (pour déterminer les acquis et le niveau d'entrée dans le module) ; des tests psychotechniques étaient également réalisés (raisonnement logique, mémorisation, représentation spatiale).

Au démarrage du dispositif, seul le chargé de projet de l'AVC faisait une restitution aux entreprises (dirigeants, encadrants, salariés) du parcours prévisionnel de formation (contenu et durée) et du rythme de la formation (1 ou 2 séances de 3h par semaine).

Lors des adhésions ultérieures des entreprises, le chargé de projet a souhaité associer les responsables pédagogiques des 2 organismes à la phase de restitution du positionnement.

Il se fait en présence du commanditaire de l'action dans l'entreprise (dirigeant, responsable du personnel, responsable de production), du tuteur (N+1) et du salarié + possibilité de restitution individuelle (et plus confidentielle si l'entreprise ou le salarié l'exprime).

Le positionnement permet :

- d'analyser les besoins du salarié en fonction du poste de travail,
- de recueillir ses attentes,
- de les confronter aux besoins des entreprises,
- d'observer une vigilance quant à la motivation du salarié, l'engagement de l'entreprise pour la réalisation des objectifs communs.

Il est une étape délicate cependant pour le salarié et doit servir les objectifs énoncés.

Le retour du positionnement aux salariés et la restitution en entreprises permet :

- le passage de relais aux coordinateurs des 2 organismes de formation pour le suivi,
- la compréhension et le recadrage des objectifs et des enjeux,
- la connaissance des postes de travail et des supports utilisés,
- le déclenchement d'un suivi tripartite des parcours (salarié, employeur, responsables pédagogiques des 2 organismes de formation).

Face à face pédagogique

Modalités pédagogiques

Afin d'aider les entreprises à définir des objectifs opérationnels mobilisant des savoirs de base et de faciliter le travail du chargé de projet pour déterminer les besoins techniques variables d'une entreprise à l'autre, voire d'un secteur à l'autre au sein de la même entreprise, il a été décidé de construire des documents "Tâches Professionnelles" pour les savoirs de base et par module technique (Affûtage, Préparation à la programmation sur CN, Lecture de plan / Contrôle).

Avantages

Le vécu du salarié comme premier terreau d'apprentissage

La complexité des documents met en relief l'interprétation des objectifs par l'employeur et permet un réajustement

La diversité des supports conduit à une diversité des chemins pédagogiques → Acquis et autonomie favorisés

Greta :

Action centrée sur les besoins en contexte professionnel avec élargissement en fonction des objectifs du salarié, lorsque ceux-ci sont en phase avec la commande entreprise

> Individualisation sur ½ séance

> Collectif sur ½ séance (ou petits groupes)

> Explications théoriques en interaction, travail de réflexion par analogie, exercices de type inductif.

Support :

> Vécu professionnel des personnes

> Documents entreprises (souvent trop complexes)

> Ressources CRAN (Centre de Ressources Académique Numérique)

> Manuels et production personnelle d'exercices

> Supports audio

Ateliers ; > Informatique – sites FLE

Word

Englennaz : Documents techniques + documents entreprises

> Matériel et machines, outillage technique divers

> Informatique

L'utilisation des supports professionnels et des situations de travail est mentionné dans le contrat personnalisé de formation (convention)

Avantages

- Adaptation constante des formateurs aux évolutions de postes de travail et aux compétences requises (12 ans d'existence du dispositif)

- Mise en confiance des salariés qui sont familiarisés avec leurs documents

Inconvénients

Complexité des documents entreprises → décalage entre objectifs de formation et accessibilité pour le salarié

Perception erronée des objectifs de formation

→ Souvent avant de traiter les documents, il faut appréhender les mécanismes cognitifs, accompagner le salarié vers l'identification de son propre mode d'apprentissage.

Le contexte entreprise, s'il est mal vécu n'est alors pas un facteur favorisant.

Enseignements

Dans le cahier des charges initial, nous avons indiqué des modules techniques types (de type formation catalogue avec 2 niveaux différents) + 3 typologies de public suite aux diagnostics dans les entreprises.

Suite aux premiers positionnements des salariés et aux validations des besoins et contraintes des entreprises confrontés à ceux de leurs salariés, il a été décidé :

- d'abandonner le souhait initial de constituer des groupes homogènes
- d'élaborer un document "Tâches Professionnelles" pour rapprocher le langage formateur et professionnel et permettre aux entreprises de définir des besoins à la carte (par salarié ou par secteur) pour les savoirs de bases et les compétences techniques

Cette étape nécessite un suivi particulier et systémique : le salarié ne peut être envisagé hors de son contexte professionnel qui intervient de façon prépondérante sur la motivation.

Il est indispensable de mettre en œuvre un « savoir-communiquer » avec l'entreprise sans toutefois faire acte d'ingérence. Il y a nécessité de garantir la confidentialité pour les entreprises

Modalités d'organisation

Principales caractéristiques

Groupes de stagiaires : moyenne de 8

1 à 2 séances de 3 heures par semaine

Système sous forme d'entrées et sorties permanentes (l'intégration de nouveaux salariés "au fil de l'eau" ont conduit, dès l'origine, le chargé de projet à construire un dispositif avec des entrées et sorties permanentes. Le système permet une individualisation des durées des parcours tenant compte des atouts et des freins à l'apprentissage : un avenant au contrat pédagogique est envisagé).

Parcours de 60 à 150 heures en français

> Parcours de 27 à 165 heures en Lecture de Plans / Contrôle / Métrologie

> Parcours de 21 à 87 heures en Affûtage

> Parcours de 42 à 111 heures en Préparation à la programmation sur CN

> Parcours de 20 à 60 heures en Informatique

Compte-tenu que les entreprises avaient un faible effectif à former (1 à 5 salariés), qu'elles ne pouvaient pas libérer les salariés en même temps, il a fallu proposer différents créneaux horaires (9h-12h ; 16h-19h et 13h30-16h30) aussi bien pour les savoirs de base que les modules techniques dans un cadre inter-entreprise.

Des groupes mixtes (alpha / FLE / illettrisme/mise et remise à niveau) ont été constitués surtout en fonction des contraintes de production, des rythmes de travail (nuit, équipe, journée) pour satisfaire au co-investissement : formation moitié sur temps de travail, moitié hors temps de travail.

Au fil des années, d'autres activités de sous-traitance connexes au décolletage (découpage / emboutissage, rectification, plasturgie, traitement de surface) ont intégré le DEC.

Inconvénient

- les séances de 3 heures se rajoutent à la journée de travail, la fatigue ne favorise pas toujours les apprentissages

Enseignements

- Nécessité d'un partenariat fort des 2 organismes de formation pour assurer cette souplesse aux salariés et aux entreprises

- Elaboration d'un planning trimestriel modulable en fonction des changements de rythme de travail.

- Adaptation du formateur à la mixité des publics et aux situations professionnelles

- Adaptation aux changements de rythme de travail des entreprises ou des salariés

- Equilibre financier des groupes

Modalités de suivi et d'évaluation du dispositif

Modalités de suivi et outils

Suivi de la demande / prospection entreprises

- L'entreprise doit retourner avant le lancement de la formation le positionnement du salarié,
- le document "Tâches Professionnelles" pour les savoirs de base et/ou les modules techniques en cochant ce qui est Indispensable / Secondaire,
- la fiche de préinscription des salariés apporte des précisions sur le créneau horaire souhaité,
- un contrat de prestation de service est envoyé à l'entreprise pour acter la phase de positionnement,
- des convocations sont adressées aux entreprises avec un plan d'accès pour les salariés.

Suivi des évaluations et des entrées

- Concertation entre les 2 organismes sur le contenu des plans de formation et le maillage (compétences de base, compétences techniques) progressif ou alterné.
- Restitution des positionnements et validation conjointe (entreprises / organismes) du contenu du plan de formation après appréhension des objectifs et des postes de travail.
- Validation du contrat pédagogique signé par le dirigeant, le tuteur et le salarié.
- Validation du planning de formation (trimestriel) et la date de démarrage.
- Validation de l'organisation de la formation et du plan de financement associé avec l'entreprise, l'OPCA dans le cadre du contrat personnalisé de formation.

Suivi des parcours :

- Echange entre formateurs et partenaires.
- Entretiens individuels avec les stagiaires (absences, difficultés diverses, évolution des besoins).
- Livrets de suivi individuels des parcours de formation assurent la traçabilité des contenus des séances et des apprentissages.
- Suivi en entreprise par visite, mail et téléphone (amélioration, correction ou avenant du parcours).
- Gestion hebdomadaire des absences par fax ou mail envoyé aux entreprises.
- Enquête de satisfaction intermédiaire et finale.
- Evaluations formatives/sommatives ; auto-évaluation.
- Attestation de compétences validée par le formateur et le tuteur.
- Un guide du tuteur est remis lors de la restitution du positionnement. Il contient :
 - Renseignements sur tuteur / salarié
 - Éléments à tenir à disposition des formateurs
 - Une fiche de liaison tuteur / salarié / organisme de formation pour adapter les apprentissages et les transferts au poste de travail
 - L'attestation de compétences à compléter tout au long du parcours.

Avantages

- Dispositif piloté par un nombre limité de personnes qui le connaissent bien : 1 coordinateur par organisme de formation et le chargé de développement AVC
- Association aux réunions trimestrielles des formateurs pour avoir un retour sur les évolutions en formation et le transfert en entreprise, pour préparer les passages de relais entre les 2 organismes (compétences de base et techniques) et anticiper sur les appréhensions ou sur les impatiences des salariés.
- Nombreux documents de suivi, de co-pilotage de l'apprentissage en formation (salarié / tuteur / formateur) et de l'application au poste de travail.

Inconvénients

- un dispositif inter-entreprises + entrées et sorties permanentes imposent des temps de concertation et de recul
- confrontation occasionnelle de pratiques issues de cultures pédagogiques différentes
- temps important consacré à la gestion des documents administratifs et financiers et des outils

La formation de tuteur a été arrêtée en 1998 suite au manque d'assiduité des encadrants et au développement des entrées et sorties permanentes des salariés.

Des outils ont donc été mis à la disposition des entreprises (tuteurs en particulier) pour :

- la validation des objectifs de la formation,
- le suivi de l'apprentissage en formation ou au poste de travail,

- la participation à la co-évaluation de la formation.

En fonction des tuteurs, ce rôle de partenaire de la formation est plus ou moins bien appliqué. Le contexte de crise a mis en évidence un défaut de traçabilité quant aux visites entreprises, quel qu'en soit l'objet.

Il nous faut adopter une pratique de synthèse du contenu des rendez-vous systématique.

Conclusion et perspectives (et axes de progrès)

Le Dispositif d'Élévation de Compétences sur la Vallée de l'Arve a concerné près de 700 salariés de 130 entreprises de sous-traitance, soit 63 000 heures de formations de 1997 à 2008.

Depuis 2004, pour faire face à la pénurie de personnel qualifié dans l'industrie, le DEC s'est ouvert à d'autres publics en intégrant :

- des demandeurs d'emploi (licenciés économiques ayant signé une Convention de Reclassement Personnalisé ou un Contrat de Transition Professionnelle),
- des salariés des SIAE (Api-Montage et l'Entraide Internationale des Scouts de Cluses),
- des salariés d'une entreprise intérimaire d'insertion (Arc en Ciel).

L'acquisition des compétences clés et des compétences techniques basée sur des situations de travail et la mixité des groupes associant des personnes dans l'emploi ou vers l'emploi dans un même secteur d'activité, contribue à la structuration et à la sécurisation des parcours professionnels.

Le DEC a pu se pérenniser grâce à une démarche constante, menée par un chargé de projet, de sensibilisation, d'information, d'accompagnement des entreprises mobilisées sur des enjeux de performance et de compétitivité. L'acquisition des compétences clés reste un enjeu socio-économique du territoire de la Vallée de l'Arve car leurs contenus évoluent avec les exigences professionnelles et sociales.

Le DEC a su s'adapter aux réformes de la formation professionnelle et intégrer l'opportunité de nouveaux financements (Droit Individuel à la Formation, Période de professionnalisation) combinés aux financements traditionnels (ADEC, FNE, Promotion Sociale et Professionnelles).

Le DEC, de part son système d'entrées et sorties permanentes, ancré sur l'individualisation des parcours de formation apporte souplesse, adaptation, réactivité aussi bien pour les salariés et les entreprises que pour les demandeurs d'emploi et les conseillers du Service Public pour l'Emploi.

Axes de progrès

La participation au Forum Permanent des Pratiques sur le thème "la formation de base en entreprise : un vecteur de sécurisation des parcours professionnels" a renforcé la volonté de l'ensemble des partenaires du DEC :

- de reconsidérer les outils déployés tout au long du processus favorisant et facilitant une adhésion et un partenariat tripartite (salarié – encadrant – formateur),
- de construire un référentiel professionnel pour les opérateurs de production à partir du référentiel des Compétences clés en situation professionnelle développé par l'ANLCI et du référentiel métier élaboré dans le décolletage et transférable à d'autres activités de production,
- d'intégrer et de favoriser dans le DEC les conditions de réalisation et de réussite des démarches de reconnaissance des validation des acquis de compétences clés (DILF, DELF, CFG Dérogatoire) voir de validation des acquis d'expériences professionnelles (VAE, CQP).

Projet : Casino Restauration « Ateliers Savoirs de base »

Greta Ampère

Contexte et historique

Le groupe CASINO Restauration (cafétérias et R2C, restauration collective) fait appel en 2006 au CAFOC de Lyon et au réseau des GRETA pour l'accompagner dans l'ingénierie et la mise en œuvre d'actions de formation aux savoirs de base.

L'entreprise, consciente que certains de ses salariés rencontrent des difficultés avec la lecture et l'écriture, souhaite mettre en œuvre un dispositif de formation qui réponde aux besoins du plus grand nombre.

CASINO Restauration fait alors le choix de proposer à ses salariés, au titre du DIF (Droit Individuel à la Formation), l'opportunité de s'améliorer quant à leur maîtrise des savoirs de base dans le registre de leur vie personnelle (familiale, sociale,...).

Objectifs

Le projet a pour objectif de rendre plus attractif et moins stigmatisant un dispositif conçu sur la base du volontariat et du souhait individuel de formation. Ces salariés ne sont généralement pas demandeurs de formation, et il s'agit de les mobiliser par une offre adaptée.

Par ailleurs, être plus à l'aise avec l'écrit dans sa vie personnelle est aussi un facteur d'intégration et d'épanouissement social, qui peut se répercuter dans les situations professionnelles, en favorisant la prise d'initiative, l'adaptation à des situations ou postes divers, ou le souhait d'évolution dans l'entreprise.

Dans cette optique et à titre expérimental, le CAFOC de Lyon a conçu et mis en œuvre en 2007-2008, avec le service formation de l'entreprise, un dispositif de communication et de formation au bénéfice des employés des sites CASINO Restauration des directions Centre-Est et Centre-Ouest, et avec les académies de Clermont-Ferrand, Grenoble et Lyon.

La philosophie du projet

Il s'agit de développer la formation auprès des salariés les plus éloignés de cette démarche et de réaliser des actions de formation de courte durée dans les domaines des savoirs de base suivants : communication et compréhension écrite et orale, calculs de base, lecture et compréhension de tableaux et de graphiques, bases d'utilisation de l'informatique.

La cible

- les salariés en difficulté avec les savoirs de base,
- le public éloigné de la démarche de « formation tout au long de la vie ».

Les objectifs de l'entreprise

- faire profiter de cette formation un maximum de personnes ciblées,
- leur permettre de développer des compétences de la vie quotidienne et/ou professionnelle.

Mise en œuvre

Préfiguration, partenariat de projet et coordination de l'action

Des éléments de cadrage proposés en amont par l'entreprise

Les délais

La mise en place du dispositif expérimental s'est réalisée sur le dernier semestre 2007 et le premier de 2008.

Le financement

Ces ateliers « savoirs de base » sont financés dans le cadre du DIF. Par le biais de son OPCA (FAFIH), CASINO Restauration a obtenu un cofinancement du projet par le FUP (Fonds unique de péréquation), dont un des axes prioritaires est le développement d'actions de lutte contre l'illettrisme.

La zone expérimentale

CASINO Restauration est organisé au niveau national en 9 directions régionales. Dans cette phase, seules les directions Centre-Est et Centre-Ouest (au plus proche du siège social de Saint-Etienne) sont ciblées et concernent trois académies : Clermont-Ferrand, Grenoble et Lyon.

Une proposition par le CAFOC d'un dispositif d'ingénierie basé sur la communication du projet et une responsabilité partagée.

L'étude préalable du contexte, ainsi que du public concerné par cette action a conduit à proposer, au-delà des modules de formation, une action de communication large pour sensibiliser tous les acteurs. La démarche vise à mobiliser le plus largement possible et passe par la sensibilisation et l'information des divers acteurs (salariés, directeurs de sites, DRH, managers, organisations syndicales, CE), et par la clarification des enjeux et objectifs de l'entreprise et des personnes.

Enseignement

Pour que les différents acteurs de l'entreprise soient parties prenantes du projet, la réflexion et la co-construction (Casino/ CAFOC) de la stratégie de communication ont été des facteurs de réussite, permettant non seulement l'adhésion des salariés, mais aussi la progression du nombre de salariés bénéficiant de la formation.

Afin d'accompagner CASINO dans son projet et de favoriser la réussite de l'opération expérimentale, le CAFOC a conçu une intervention en plusieurs étapes :

1. La conception d'une stratégie globale de communication et de sensibilisation des acteurs, comportant des outils de communication spécifiques et élaborés pour l'action (dépliant, affiche, urne).
2. L'information/sensibilisation des responsables de site sur la problématique des difficultés liées aux savoirs de base et sur l'utilisation du kit de communication.
3. Un accompagnement dans le déroulement de l'expérimentation sur les supervisions Centre-Est et Centre-Ouest, permettant de faire une évaluation du dispositif.

En parallèle de l'information faite aux directeurs des sites, les Conseillers en Formation Continue (CFC) des GRETA les plus proches des sites CASINO ont été également réunis pour une présentation du dispositif global par le CAFOC et le service formation de Casino.

Une coordination de l'action partenariale dans la durée

Les trois acteurs (Casino/ CAFOC – DAFCO/ Greta Ampère) travaillent de concert :

- Recueil de l'avancée de l'action par des tableaux à renseigner par le Greta en charge de la formation pour la DAFCO
- Traitement ensuite de ces tableaux de reporting entre le CAFOC et Casino Restauration
- Retours d'expérience par le Greta avec une grille d'évaluation remplie par les Conseillers en formation continue au moment du bilan
- Contacts dès que de besoin entre le Greta et la DAFCO et entre Casino et la DAFCO.

Modalité d'information et de mobilisation

Formation/sensibilisation des directeurs des sites CASINO

A l'occasion des réunions organisées dans chaque direction régionale, un binôme composé d'un conseiller du CAFOC et d'une personne du service formation de CASINO a réalisé une formation/sensibilisation en direction des responsables de site afin de :

- apporter un éclairage sur la problématique de l'illettrisme et des savoirs de base,
- sensibiliser les responsables de sites aux manières d'aborder la question avec les salariés,
- présenter le dispositif de communication, les outils et le rôle de chacun (responsable de site, correspondant du Greta) dans le projet.

Un document de présentation des enjeux et des modalités de la formation est remis aux responsables de site pour leur permettre de mieux présenter l'information à leurs salariés. Un kit de communication du projet est diffusé auprès des directeurs de site comportant :

- des affiches annonçant les réunions d'information collective et mentionnant par la suite les coordonnées du Greta,
- des dépliant remis aux salariés lors des informations collectives et disponibles ensuite sur chaque site, comprenant une fiche de demande de rendez-vous avec le GRETA,

- une urne pouvant recevoir les demandes de rendez-vous.

Avantages

L'ensemble de la démarche est présenté aux directeurs ; les directeurs organisent les équipes de travail et sont vigilants pour prévoir un planning adapté.

Présentation du projet en parallèle aux Conseillers en formation continue concernés de chaque académie par le CAFOC, la DAFCO et le responsable formation de Casino, afin qu'ils soient également acteurs et que l'information soit partagée par tous.

Réunion d'information collectives des salariés sur les sites CASINO

Des réunions d'information collective des salariés, fixées avec leurs responsables, sont organisées par les GRETA de proximité et animées par un conseiller en formation continue avec le directeur du site.

Ces réunions permettent de préciser les contenus et modalités de formation, et de mettre en place les entretiens de positionnement destinés à élaborer des parcours individuels de formation.

Positionnement

Entretiens de positionnement

Chaque salarié, qui le souhaite, bénéficie d'un entretien individuel de positionnement qui se déroule dans les locaux du GRETA. En fonction des besoins et objectifs du salarié, des résultats de l'entretien de positionnement, des durées de formation envisageables, un parcours de formation individualisé est élaboré à partir d'une liste de modules définis.

A l'issue des plans de formation, les salariés se voient ensuite proposer soit une action de groupe en intra, soit l'intégration dans un groupe inter entreprise, soit une formation individuelle dans des ateliers préexistants.

Enseignements

- Tenir compte de la proximité entre le salarié et le lieu de formation.
- Adapter l'offre de formation à la demande du salarié

Face à face pédagogique

Modalités pédagogiques

Les supports pédagogiques sont ceux qui sont utilisés en formation individualisée. L'outil informatique est à la fois un outil de formation et un objectif en tant que tel. S'il n'y avait pas de niveau requis pour rentrer dans cette formation, il y avait un niveau maximum à ne pas dépasser, notamment en informatique où il s'agissait des bases initiales dans l'utilisation de l'ordinateur, d'internet...

L'élaboration d'un dossier sur un thème choisi par le salarié permet de valoriser les apprentissages réalisés

Modalités d'organisation

Il est proposé aux salariés soit une action de groupe en intra, soit l'intégration dans un groupe inter entreprise, soit une formation individuelle dans des ateliers préexistants.

Un minimum de 6 salariés est indispensable pour un groupe intra entreprise.

La formation a lieu sur le temps de travail

L'élaboration des parcours de formation est faite en fonction :

- des besoins et objectifs du salarié,
- des durées de formation envisageables,
- des modules prévus dans le cahier des charges.

Avantage

Une offre de formation individualisée, un plan de formation co-élaboré, une réponse personnalisée.

Outils

Le pilotage au niveau de l'Académie de Lyon ainsi que celui du service formation de Casino Restauration ont été les éléments essentiels de la réussite du projet, ce qui a nécessité la réalisation de tableaux de suivi par région et établissements, de réunions de pilotage, de contacts étroits et réguliers dans l'organisation globale.

Du point de vue pédagogique, les outils utilisés étaient soit ceux que le Greta avait déjà à son actif, soit créés spécialement pour l'action, en lien avec les besoins des personnes.

Modalités de suivi et d'évaluation du dispositif

L'évaluation des acquis des stagiaires

L'évaluation est faite pour chaque salarié au regard des objectifs qui étaient définis dans son parcours individuel de formation.

La satisfaction du stagiaire est exprimée lors d'une enquête individuelle

Une attestation de compétences est délivrée à chaque salarié.

Un bilan intermédiaire et final est par ailleurs organisé avec le responsable de formation de Casino Restauration, la DAFCO et le CAFOC de Lyon.

Un bilan conjoint de l'action

Un bilan intermédiaire et un bilan final ont été organisés au sein de l'entreprise et dans le réseau des Greta pour une évaluation du projet au delà des acquis des bénéficiaires.

Premier bilan de l'expérimentation faite dans les régions Centre Est et Centre Ouest

Dans cette zone de test, 371 salariés ont participé aux réunions d'information collective.

Au mois d'octobre 2008, 56 personnes sont entrées en formation, soit 15% des personnes ayant assisté aux réunions collectives.

Ces parcours de formation représentent 3 263 heures de formation, dont 1 791 heures sur la rédaction de messages écrits, soit 54,8 % du total des heures de formation prévues.

Les heures restantes se répartissent sur les modules qui concernent la communication orale, les bases de l'utilisation d'un ordinateur et les calculs numériques.

Conclusion et perspectives (axes de progrès)

Sur le plan organisationnel :

Pour favoriser l'assiduité, la formation doit se dérouler sur temps de travail. Les jours sont négociés avec l'employeur. Des difficultés se présentent lorsque le salarié est malgré tout réquisitionné pour son poste si un collègue est absent. Cette situation peut se produire plusieurs fois durant la formation. Un axe de progrès en communication est encore à développer pour éviter ces déficits.

Sur le plan pédagogique :

L'utilisation de l'outil informatique pendant la formation est véritablement un facteur de motivation. Il donne lieu à des apprentissages qui permettent le développement de compétences clés sur différents plans : langue française, mathématique et logique, technologie. La mise à disposition d'un ordinateur pour chaque apprenant est à prendre en compte. Cet apprentissage a des retombées sur la vie sociale et professionnelle.

Sur le plan de l'évaluation :

Un bilan des compétences acquises a été élaboré pour et avec chaque salarié, ce qui est bien sûr à poursuivre.

Une rencontre sur le lieu de travail, post formation, par l'organisme de formation, permettrait de valoriser « officiellement » les démarches de formation et d'exprimer les acquis des compétences transversales sur le milieu professionnel. En effet si l'attente de l'entreprise sur cette formation ne portait pas sur des objectifs opérationnels en lien avec le poste de travail, les effets de formation ont des retentissements sur l'emploi, ce qui mériterait d'être nommé en entreprise.

De façon plus générale, il faut ajouter que cette action a atteint pleinement les objectifs de l'entreprise, qui a souhaité en 2009 la généraliser à l'ensemble du territoire métropolitain. Ce déploiement national a eu lieu en reproduisant la même démarche, à savoir la sensibilisation des directeurs de site, l'utilisation d'un kit de communication et la mise en place de parcours individualisés pour les salariés, sur la base de leurs demandes personnelles.

Contexte et historique

En 2005, la responsable du pôle conseil professionnel des adultes de la Maison de l'Emploi du Pays de Voiron (MDE) identifie une demande en matière de formation savoirs de base. Un dispositif dénommé « Actualisation des Savoirs de base » émerge, en lien avec le Greta de Voiron et Saint Marcellin. Cette dénomination utilisée depuis le début des actions, en 2005, a été renommée "Savoirs Plus" en septembre 2007, sur proposition des salariés participants à une session. En 2009, le Greta choisit de la nommer « Compétences Clés », pour harmoniser les dénominations au sein de l'organisme.

Des besoins sur les savoirs de base émergent dans plusieurs entreprises. Les facteurs déclenchants sont variés : demande des salariés, souhait de formation aux salariés les moins qualifiés qui, après analyse, devient une demande sur les savoirs de base, insertion professionnelle, besoin d'améliorer les situations de communication professionnelles, accompagnement vers la préparation d'un diplôme, d'une qualification ou d'une reconversion, etc.

La constitution des groupes résulte d'un lien étroit entre la responsable du pôle conseil professionnel des adultes de la Maison de l'Emploi (MDE) et de la Formation du Pays Voironnais et du Sud Grésivaudan et le Greta, notamment la formatrice/coordinatrice de l'action.

Objectifs

Proposer des formations savoirs de base
Répondre ainsi aux demandes et aux besoins du territoire.

Mise en œuvre

Préfiguration, partenariat de projet et coordination de l'action

Le partenariat de projet est constitué par la MDE, l'organisme de formation (Greta) et le financeur (AGEFOS PME).

Le lien MDE – entreprise permet de déterminer les besoins de l'entreprise et de mobiliser les salariés (sensibilisation des entreprises, une à deux rencontres avant la formation, d'autres rencontres peuvent avoir lieu à la demande du salarié, cela permet de mobiliser les salariés et les entreprises autour d'un projet de formation). La MDE met en relation l'entreprise avec l'organisme de formation (OF).

Avantages

Le lien avec la MDE est un facteur de réussite car il permet d'aider les salariés à construire leur parcours professionnel. De plus, la MDE représente un interlocuteur objectif, non juge et partie, qui a connaissance des actions de formation qui se déroulent sur son territoire.

Inconvénients

Toutefois, la place importante de la MDE dans le dispositif aboutit parfois à des difficultés pour l'entreprise à se mobiliser : elles ne s'impliquent pas toujours pour effectuer le suivi et l'évaluation de la formation, se reposant souvent sur la MDE pour le lien avec l'organisme de formation.

Parfois c'est l'implication d'un membre du comité d'entreprise, d'un délégué du personnel, d'un responsable ou du salarié qui a convaincu sa structure de l'intérêt à agir, en relation avec la MDE.

Enseignement

Les deux principales conditions de réussite sont : la motivation du salarié et l'implication de son entreprise. De plus, le financement proposé par l'OPCA constitue un atout pour la mobilisation des entreprises car il prend presque totalement en charge le coût total de la formation du salarié (coût pédagogique et salaire).

Désignation d'un chargé de projet

Il n'y a pas réellement de « chargé de projet » dans le dispositif, qui est mobilisé à la fois par la MDE et le Greta en lien avec les entreprises.

Première expression des besoins de l'entreprise et des salariés et rédaction du cahier des charges

Lorsque les entreprises s'adressent, après avoir vu la MDE, à l'organisme de formation, deux interlocuteurs se partagent la mise en œuvre du projet : le conseiller en formation continue et le coordinateur de l'action qui est également formateur.

Le premier détermine le cahier des charges de l'entreprise et le second les besoins de formation. Il effectue le suivi de la formation et les bilans dans l'entreprise, en lien avec la MDE et le financeur. Il rédige le parcours de formation personnalisé et évalue l'action.

La répartition en temps est de l'ordre de 20 % pour le conseiller et de 80 % pour le formateur & coordinateur.

Avantages

L'entreprise identifie un interlocuteur au sein de l'OF. Il est plus facile pour elle de faire appel à une seule personne pour toutes ses questions (coordinateur). Cela simplifie la mise en place et le suivi de l'action, et permet un gain de temps. Le conseiller en formation continue peut renseigner l'entreprise sur d'autres dispositifs et ainsi préciser le projet de formation du salarié, Savoirs Plus étant une étape dans ce projet.

Inconvénient

Travail en temps "masqué" difficile à quantifier pour le formateur et le coordinateur.

Le formateur-coordinateur est directement en contact avec le salarié et son encadrant. Il répond ainsi aux demandes émergentes de chacun et peut ajuster le contenu aux objectifs personnels et professionnels du salarié. Il effectue le lien avec la MDE et le financeur pour assurer le suivi du projet professionnel.

La première expression du besoin est réalisée en amont et est ajustée pendant la formation.

Avantages

Les principaux avantages sont la mobilisation et le maintien de la motivation des salariés car le projet professionnel fait l'objet d'un suivi permanent.

La mobilisation autour d'un projet constitue un levier pour l'entrée en formation.

Analyse des dispositifs et de l'offre de formation mobilisable sur le territoire

Seule la formation Savoirs Plus était mobilisable sur le territoire car elle avait la particularité de rassembler différentes branches professionnelles (projet interentreprises), du secteur de l'insertion ou non.

Avantage

Le projet interentreprises permet une rencontre et des échanges sur les différentes branches professionnelles.

Inconvénients

Difficulté de mobiliser les entreprises du secteur « hors insertion ».

Les actions de formation se pérennisent grâce au renouvellement des financements et à la participation des salariés du secteur de l'insertion. Le nombre de salariés de cette catégorie étant supérieur à celui du secteur « hors insertion ».

Financements

Par l'OPCA AGEFOS PME.

Modalité d'information et de mobilisation

Le rôle des partenaires dans le projet Savoirs Plus est partagé selon les étapes suivantes :

- Réunion préalable avec les encadrants (GRH et responsable du service), l'OF (coordinateur-formateur, conseiller en formation continue) et la MDE.
- Premier entretien individuel avec le salarié, la MDE et le formateur.
- Second entretien (positionnement) avec le salarié et le formateur.
- La MDE informe et sensibilise les entreprises sur site ou à distance de l'offre de formation.
- Le financeur établit les conventions et les factures.
- L'OF organise l'action de formation (ingénierie et action).
- Le suivi de la formation est organisé durant l'action par le formateur, le coordinateur, la MDE et l'entreprise. S'il y a des questions relatives au financement, l'OPCA est contacté par la MDE qui suit le projet professionnel.

Le bilan initial permet de :

- recueillir les objectifs de l'entreprise,
- ceux du salarié,
- d'analyser les besoins de formation du salarié
- de réfléchir au projet professionnel
- de mobiliser un encadrant référent dans l'entreprise.

Les salariés sont informés à propos des différentes formations et dispositifs (pas de stigmatisation et possibilité d'inscrire les savoirs de base comme une étape dans un parcours professionnel).

Avantage

Le suivi personnalisé réalisé en lien avec la MDE permet au salarié de faire aboutir son projet, au-delà de sa formation.

Inconvénient

Difficulté rencontrée au cours de cette étape : la formulation d'objectifs de la part de l'entreprise et du salarié.

Remarque

Il est plus facile de mobiliser des salariés dont les collègues ont déjà suivi ce module de formation.

Repérage et positionnement

La méthodologie adoptée dans le projet Savoirs Plus est l'entretien individuel avec proposition de mise en situation de lecture-écriture et observation du poste de travail lorsque cela est pertinent.

Le cahier des charges précisait les éléments suivants : bilan initial des acquis, intermédiaire et final, sur le poste de travail et en présence de l'encadrement intermédiaire, suivis réalisés pendant toute la durée de la formation, liens entre les différents intervenants (OF) et l'entreprise.

L'OF réalise les bilans.

La MDE le suivi du projet professionnel.

Le premier entretien permet d'instaurer un climat de confiance et de répondre aux questions. Associé à la mise en situation et à l'observation de poste, il permet de déterminer les besoins de formation.

L'observation de poste permet de préciser les objectifs de formation en formulant des suggestions au salarié. C'est aussi l'occasion de rencontrer l'encadrement intermédiaire et d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise.

Avantage

Permet de préciser le projet professionnel et d'ajuster le parcours de formation pendant l'action.

Inconvénient

La durée de cette étape d'investigation.

L'étape est essentielle à l'élaboration du parcours personnalisé et du contenu de formation. Elle doit être effectuée en amont et pendant l'action.

Face à face pédagogique

Modalités pédagogiques

La formation alterne les travaux individuels, collectifs et en groupe. Les supports sont contextualisés ou non, en fonction des besoins et des demandes. Des mises en situation sont parfois organisées, des documents authentiques (notamment professionnels) sont utilisés comme support de formation à chaque fois que cela est pertinent.

La démarche ECLER2 favorise le recours à l'écrit et l'apprentissage des notions linguistiques. Ces différentes modalités étaient précisées dans le cahier des charges.

Avantage

Les supports contextualisés permettent une mise en pratique immédiate, en dehors du lieu de formation et favorise le transfert des nouveaux savoirs.

Inconvénient

L'individualisation est difficile à mettre en œuvre pour les apprenants les moins autonomes. Il est donc utile d'alterner les moments de travail en groupe et individuels.

Enseignements

L'apprentissage contextualisé permet de vérifier le transfert des nouveaux savoirs acquis lors des séances, en dehors de la formation.

L'entrée dans une dynamique ainsi que l'appropriation de la démarche donne la possibilité à l'apprenant de poursuivre les apprentissages en dehors des séances et après la période de formation.

Modalités d'organisation

Savoirs Plus est une formation de groupe interentreprises, interbranches, toutes qualifications, tous publics (groupe hétérogène de 10 à 12 participants, maximum). La formation a lieu pendant le temps de travail : une journée de sept heures par semaine. Durée des sessions : de 80 à 120 heures. La durée, la fréquence, et la spécificité interentreprises étaient précisées dans le cahier des charges.

Avantages

Échanges autour des métiers, des situations, des secteurs qui recrutent, des parcours professionnels, etc.

Inconvénients

La durée (une journée de sept heures).

Parfois les salariés cumulent leur journée de formation en plus d'un temps de travail (avant ou après la formation), ce qui entraîne une fatigue.

L'hétérogénéité du groupe est parfois difficile à gérer par manque de disponibilité du formateur pour ceux qui sont moins autonomes dans les apprentissages.

Enseignements

La durée moyenne de 100 heures permet de palier aux inconvénients cités ci-contre. L'effet de groupe constitue un facteur favorable aux apprentissages (dynamique, climat de confiance, etc.).

² Ecrire, Communiquer, Lire, Exprimer, Réfléchir. La méthodologie ECLER est centrée sur les écrits des apprenants.

Modalités de suivi et d'évaluation

La mise en œuvre d'une démarche de co-évaluation basée sur le rapport à l'écrit des apprenants permet de définir des objectifs et de valider les acquis, dès l'entrée en formation. Elle est utilisée durant la formation pour co-évaluer les apprentissages. Elle a été élaborée et expérimentée dans le cadre de GRAFFIC (Groupe Recherche Action Formation Français, Insertion, Compétences)³. Il n'y a pas de restitution dans l'entreprise. La co-évaluation est réalisée individuellement en présence du formateur, en accord avec le salarié.

Trois bilans sont réalisés dans l'entreprise (initial, intermédiaire et final), ils font l'objet d'une restitution écrite communiquée à chaque participant, à leur structure et au financeur (à sa demande).

Une restitution orale a lieu au moment des bilans réalisés dans l'entreprise, en présence du salarié et du responsable. Un bilan du groupe est organisé, en présence des salariés, de l'interlocuteur de l'entreprise, de la MDE et du financeur. Un compte-rendu écrit est transmis au financeur et à la MDE.

Avantage

L'apprenant évalue la réalisation des objectifs qu'il a déterminés au moment de son entrée en formation, ou plus tard. Il s'approprie la situation d'apprentissage.

Inconvénient

Il faut du temps pour s'approprier la démarche de co-évaluation. Il est parfois difficile de mobiliser les responsables pour le suivi de la formation. Ils ne voient qu'un intérêt personnel pour le salarié et ne se sentent pas impliqués dans le projet de formation.

Enseignements

L'implication du salarié dans la démarche d'évaluation lui procure une autonomie dans son projet de formation. De plus, cela lui permet d'envisager des perspectives et de poursuivre son projet.

Conclusion et perspectives (axes de progrès)

Les principaux points d'appui de Savoirs Plus, sont les suivants :

- La mixité du public (sexes, âges, cultures et origines économiques des entreprises variés) qui provoque des échanges enrichissants pour chacun ;
- Le lien permanent entre l'entreprise, le formateur, son équipe et la Maison de l'emploi permet d'ajuster l'action en continu et de poursuivre le parcours de professionnalisation du salarié, après sa formation ;
- Les retours des salariés à propos de leur vécu et des transformations sur les plans personnels et professionnels au moment des bilans intermédiaire et final ;

³ L'objet de réflexion et de recherche consiste à observer et décrire la démarche et les pratiques de formation, et plus particulièrement d'évaluation, mises en œuvre auprès de jeunes et d'adultes dans les parcours concernant les compétences langagières et communicatives en français.

- Les temps de rencontre et d'échange organisés par l'organisme de formation pour rassembler les interlocuteurs référents des entreprises afin de répondre à leurs interrogations et de préciser leur rôle dans l'entreprise, notamment pour faciliter le réinvestissement des nouveaux savoirs ;
- L'élaboration de l'action didactique réalisée grâce aux formations de formateurs, proposées par le centre ressources illettrisme ainsi que notre investissement dans une démarche de recherche : groupe de travail Graffic4 (recherches orientées sur les actions de formation destinées à un public constitué d'adultes dans les parcours concernant les savoirs de base et les compétences langagières et communicatives en français) et recherche personnelle dans le cadre d'un doctorat (littéracie et compétences développées par les salariés de premier niveau de qualification).
- La plupart des salariés entrent dans une dynamique de formation : ils enclenchent une entrée en formation diplômantes ou qualifiante et une évolution sur leur poste de travail. La plupart constatent une modification de leur rapport à l'écrit : davantage de pratiques d'écritures et/ou de lecture, dédramatisation de l'usage de l'écrit, etc.

De même, pour les interlocuteurs des entreprises, ils découvrent l'impact de la formation et constatent des modifications au sein de l'équipe.

Les principales perspectives (axes de progrès) de cette action sont les suivantes :

- faire connaître la formation aux salariés et la développer auprès de nouvelles entreprises ;
- poursuivre l'adaptation et améliorer l'action didactique.

De même, les rencontres lors des journées de formation des référents sont indispensables afin d'adopter un langage commun, de procurer davantage d'informations par rapport à cette formation, de favoriser les échanges entre les entreprises et d'avoir connaissance de ce qui fonctionne dans les autres structures.

Des acteurs chargés de renseigner les entreprises (notamment, MDE) remarquent que la nouvelle dénomination, « compétences clés » ne permet plus de distinguer cette formation des autres actions qui s'adressent à un public plus large (ancien atelier de pédagogie personnalisée) et font l'objet de financements et de contraintes de prescription spécifiques.

Cette évolution traduit toutefois la modification qui intervient dans la démarche de la formation. Celle-ci est davantage centrée sur la notion de compétence et sur une approche non déficitaire des acquis de la personne.

Enfin, la pérennisation des financements est un élément indispensable à la sécurisation des parcours.

Elle donne la possibilité aux salariés de poursuivre leur formation lorsque cela est pertinent et de faire aboutir leur projet professionnel ou personnel, à moyen ou long terme, même s'ils changent de statut.

⁴ Groupe Recherche Action Formation Français Insertion Compétences (IRIS - CRI 38 et LIDILEM - Université de Grenoble).

Action des « SAVOIRS DE BASE » INTER-SIAE

du bassin de BOURG en BRESSE 2006 à 2009

Contexte et historique

Face au double constat qu'un nombre important des salariés employés au sein des structures d'insertion étaient en difficulté avec la maîtrise de la langue Française, aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, et que les dispositifs de formations existants étaient insuffisants ou inadaptés (certaines formations existaient en cours du soir mais les salariés ne s'y rendaient pas), plusieurs SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique) du bassin de BOURG ont commencé à mettre en place des actions de formation en interne dès 2004.

Ainsi, l'entreprise d'insertion (EI) ABCR a imaginé une formation en Français ouverte à tous les salariés dont les difficultés avec la langue Française paraissaient être un frein à l'emploi. Un travail d'ingénierie a été fait en amont, avec le centre ressource illettrisme de l'Ardèche (sur recommandation de la DDTEFP), pour concevoir une formation qui prenait en compte les besoins et souhaits exprimés par les salariés.

Ce même type d'action, financée par AGEFOS, s'est également déroulé au sein de l'ensemblier d'insertion AG2I, en 2005 et 2006.

La principale nouveauté de ces actions résidait dans le fait qu'elles prenaient appui, soit directement soit indirectement, sur le vecteur travail comme élément mobilisateur. C'est une des raisons pour laquelle, elles avaient lieu pendant le temps de travail.

Fin 2006, suite à l'ouverture d'un Centre Ressource Illettrisme dans l'AIN, l'ensemble des structures d'insertion du bassin de BOURG ont été invitées, par la DDTEFP, à se réunir afin d'élaborer une action de formation commune. En effet, la question de la formation des salariés en matière de « Français » et plus largement aux « savoirs de base » s'avérait être une préoccupation pour tous.

Objectifs

- 1 – Travailler à une échelle de territoire pour permettre à toutes les structures (quelque soit leur taille) de proposer à leur salariés (quelque soit leur nombre) des formations en matière de « savoirs de base ».
- 2 – Face à des problématiques communes, favoriser l'émergence d'une collaboration inter-structures.
- 3 – Sécuriser le parcours des salariés en leur donnant la possibilité d'inscrire leur démarche dans la continuité, y compris dans les différentes étapes de leur parcours (ex : lors d'une fin de contrat en ACI et d'une entrée en ETTI).

4 – Permettre aux salariés de :

«Démystifier» la formation et «créer l'appétence ».

S'approprier et se réapproprier des savoirs.

Créer une dynamique et enrichir les échanges du fait de la mixité des salariés (issus de différentes structures d'insertion).

Mise en œuvre

Préfiguration, partenariat de projet et coordination de l'action

C'est donc à l'initiative de la DDTEFP que le projet s'est mis en place, avec l'accompagnement du CRI (Ecrit 01). Le financement a d'abord été pris en charge dans le cadre du contrat de ville puis du CUCS.

Avantages

Cela permettait de proposer un dispositif commun à l'ensemble des SIAE du territoire, qui étaient adhérentes à des OPCA différents et ne pouvait donc pas, en recourant à leurs OPCA, monter un dispositif unique.

Cela permettait d'anticiper aussi une continuité de formation (et donc une sécurisation du parcours de formation) pour des personnes qui fréquenteraient une structure puis une autre dans le cadre de leur parcours.

L'ensemble de ces partenaires et financeurs ont pleinement soutenu l'action et ont donc fait partie du comité de pilotage tout au long des 3 années. Se sont également mis en place des comités techniques de suivi qui associaient l'ensemble des structures et l'organisme de formation.

Modalité d'information et de mobilisation

Dans un premier temps, ce sont principalement les chargés d'insertion qui ont été sensibilisés, mobilisés et encadrés par le centre ressource illettrisme (CRI) pour la mise en place de la formation.

Certains des encadrants techniques ont ensuite suivi une journée de sensibilisation à la question de l'illettrisme.

Repérage et positionnement

Les salariés susceptibles d'être intéressés par la formation ont été identifiés suite à des échanges entre encadrants techniques (chefs d'atelier) et chargés d'insertion, préalablement sensibilisés par le CRI.

La formation leur a ensuite été présentée individuellement et des entretiens de positionnement de 30 à 45 minutes, avec l'organisme de formation, ont eu lieu au sein des structures.

Dans un esprit de co-construction de la formation, les salariés étaient alors invités à exprimer leurs attentes quant au contenu de la formation.

Face à face pédagogique

Le choix premier était de favoriser le sens que les salariés pouvaient trouver à leur inscription dans une démarche de formation.

A ce titre, nous pourrions citer les propos d'Hugues. LENOIR, chercheur en sciences de l'éducation à l'université de Paris X. Il émet l'idée que « l'on peut s'approprier le savoir lorsque l'on a l'idée de ce que l'on peut en faire ».

Nous nous sommes également référés au cadre Européen des « compétences clé » et à la démarche qui consistait à « apprendre à apprendre ».

Ainsi, 4 modules de 30 heures (sur temps de travail) ont été préétablis, autour des thématiques suivantes :

- Démarche administratives
- Image de soi
- Chiffre et quantité
- Mobilité

Il s'agissait de modules de groupe de 8 à 10 personnes.

Un module individuel a également été mis en place pour les personnes qui ne pouvaient entrer dans une démarche de groupe. Il s'agissait alors de travailler sur des écrits individuels.

Modalités de suivi et d'évaluation du dispositif

L'évaluation de l'action s'est avant tout basée sur des livrets de suivi tenus par l'organisme de formation et par des entretiens individuels. La satisfaction s'est exprimée autour de la possibilité offerte de travailler sur des aspects ou des questions qui faisaient sens.

Cela se traduisait notamment à travers la possibilité d'utiliser la lecture et l'écriture au travers d'actes de la vie quotidienne ou même sur le plan professionnel.

Les encadrants techniques ont également souligné un changement d'attitude au sein de l'atelier de travail : une plus grande implication ou le souhait d'utiliser des supports écrits dans la réalisation des tâches.

Enfin, le dernier indicateur était le souhait des personnes de prolonger cette démarche de formation.

Outils

Les outils étaient avant tout constitués par une fiche de prescription initiale puis par un lien étroit entre l'organisme de formation, les chargés d'insertion, les encadrants techniques et les salariés (notamment pour des raisons pratiques d'aménagement de plannings).

Conclusion et perspectives

La mise en place de ce dispositif a conduit les structures de l'insertion par l'activité économique du bassin de Bourg à formaliser leur partenariat territorial sur la formation. Aujourd'hui, un dispositif de qualification (avec des axes de professionnalisation) émerge et permet à certains parcours mobilisés sur les savoirs de base de se poursuivre.

Axes de progrès

- L'action cherche aujourd'hui les moyens de se pérenniser, en consolidant ses sources de financement.
- La formalisation d'outils de suivi et de coordination partenariale serait par ailleurs utile pour consolider les répartitions de rôle et la valorisation des apprentissages ou des apports pour les situations de travail.
- Enfin, la perspective « sécurisation des parcours » que permet le dispositif (structuration de parcours de formation non interrompu quand une personne passe d'une structure à l'autre dans le partenariat ; coordination de la phase savoirs de base/ professionnalisation) pourrait faire l'objet d'une réflexion pour une mise en œuvre plus fréquente.

CONCLUSION DE L'EXPERTE DU FORUM EN RHONE-ALPES

Le Forum des pratiques III en Rhône Alpes a été, de leur propre témoignage, une expérience riche pour ses acteurs : il leur a permis de proposer un regard rétrospectif sur leurs actions, d'échanger des pratiques et de capitaliser des acquis. Il les a conduits à construire un outil visant à promouvoir les initiatives sur les formations compétences clés en entreprise qui sont au cœur de la formation professionnelle, de la sécurisation des parcours d'insertion et des parcours professionnels, mais aussi de la performance de l'entreprise et de son investissement socialement responsable.

Le choix d'un « kit d'accompagnement des employeurs » sur la formation compétences clés en entreprise a impliqué une focale sur les intérêts à agir des employeurs, les modes d'actions et les outils aujourd'hui éprouvés qui attestent de la pertinence et de l'efficacité de cet engagement et de ces démarches. Le parti pris a été de contribuer à ce que les employeurs, en s'appuyant sur les outils produits, prennent leur place aux côtés des experts de la formation (organismes de formation) et des acteurs relais (OPCA, Partenaires sociaux, CRI...) sur cette problématique.

Le choix d'un « kit d'accompagnement des employeurs » principalement centré sur l'ingénierie de projet (et moins sur les aspects pédagogiques du projet dans le face à face avec l'apprenant), a permis aussi de faire une focale sur le rôle essentiel du partenariat de projet et parfois, quand il existe, du chargé de projet. Les praticiens de l'atelier étaient tous membres de ce « partenariat » de projet, qu'ils soient formateurs, ingénieristes de la formation, chargés de mission/ conseil (interne ou externe) auprès d'entreprises d'un groupement ou d'un territoire.

Les échanges autour du kit ont permis de commencer à révéler les compétences et les missions d'ingénierie de projet mises en œuvre et de les formaliser au service des entreprises. C'est sans doute une perspective à creuser dans les travaux sur l'illettrisme en entreprise : « qui fait quoi où avec quelles compétences », « quelles sont les compétences à mettre en œuvre complémentaires à celles des organismes de formation ? ». Ce kit tend à montrer qu'il est de la responsabilité de chaque partie prenante de prendre sa place dans le système partenarial.

Enfin, le parti pris « employeur » et « gestion de projet » implique une plus faible visibilité dans le kit de la question de la « sécurisation des parcours » des personnes. Certaines dimensions de cette problématique qui est aujourd'hui au cœur des politiques d'insertion et de formation ont été abordées : la formation compétences clés conforte et encourage l'appétence vers d'autres apprentissages, elle sécurise les salariés sur leurs postes de travail et les rend mieux à même d'adaptations au changement, ...

D'autres dimensions de la « sécurisation des parcours » mériteraient un travail d'analyse et de propositions en tant que telles : il apparaît en effet que c'est la spécificité d'une situation locale qui a permis certaines ingénieries de sécurisation de parcours mais que cette spécificité est difficilement généralisable.

Pour exemple, telle action portée par un groupement de SIAE financée territorialement par un CUCS, qui permet à des structures adhérentes à des OPCA différents de s'appuyer sur un même dispositif au profit de parcours de formation qui ne s'interrompent pas lors du changement de structure d'un salarié.

Autre exemple, cette association qui regroupe 50 entreprises (décolletage et sous traitants) d'un bassin d'emploi, qui peut réunir des salariés, des salariés en insertion et des demandeurs d'emploi sur un même dispositif, voire de former des salariés en insertion en vue d'un recrutement en mobilisant à la fois des financements de l'OPCA pour les salariés et des financements du Conseil régional pour les demandeurs d'emploi.

Quoi qu'il en soit, les actions montrent à quel point il est essentiel, en matière de compétences de base plus encore peut-être que sur d'autres enjeux de la formation, de mailler les interventions et de construire de la mobilisation et des approches professionnalisées chez toutes les parties prenantes au partenariat : les organismes de formation, les OPCA, les financeurs de formations pour les demandeurs d'emploi, bien sûr, mais aussi et surtout chez les employeurs et leurs partenaires en interne de l'entreprise (partenaires sociaux, mais aussi encadrants de proximité) pour qu'ils portent leurs projets et encouragent l'investissement et la mobilisation de leurs équipes.

