



Centre pour le développement de l'information
sur la formation permanente

L'ARTICULATION EMPLOI-FORMATION



À L'ÉPREUVE DES TERRITOIRES

décembre 2013

LIVRET DE LA FORMATION

PREMIÈRE PARTIE

Le contexte socioculturel de l'articulation emploi-formation

Chapitre Un – Approche conceptuelle et stratégique

- . Les conditions d'une bonne articulation page 2
- . Problématique page 3
- . La « *bonne échelle stratégique* » page 3
- . La légitimité d'actions page 4

Chapitre Deux – Le « *territoire* » emploi-formation périmètres et jeu d'acteurs

- . Définition du territoire page 5
- . Différents périmètres d'observation page 6
- . Les territoires « *stratégiques* » page 7
- . Les jeux d'acteurs page 9

Chapitre Trois – Approches pour la prise en compte des besoins locaux

- . L'approche globale page 11
- . L'approche spécifique emploi-formation page 13

DEUXIÈME PARTIE

La mise en œuvre pour une réponse formation-emploi à des besoins locaux

Chapitre Un : La démarche systémique

- . La notion de système page 16
- . La territorialisation emploi-formation comme système page 16
- . Le principe de l'approche systémique page 17
- . La « *modélisation* » de la démarche page 18

Chapitre Deux : L'animation d'un groupe de travail – méthode et outils

- . Méthode page 20
- . Composition du groupe de travail page 22
- . Animation du groupe de travail page 23

FICHE CONSIGNE page 26

CHAPITRE UN

Approche conceptuelle et stratégique

« Tenter de rapprocher la demande des entreprises et des individus en termes de formation suppose d'avoir une connaissance fine des métiers et des mobilités professionnelles sur les territoires. La "pierre angulaire" du problème est la mise en correspondance des "logiques horizontales" de terrain où interagissent les opérateurs locaux, avec les "logiques verticales" de politiques de niveau départemental, régional, national, etc. L'absence de ce type de liaison amène beaucoup de projets à échouer. »

Jean-Luc Ferrand - enseignant-chercheur au CNAM.

I – 1 - Définition de l'articulation emploi-formation

On entend par articulation emploi-formation le rapport de plus ou moins grande correspondance entre l'offre d'emploi sur un territoire donné et la nature des formations dispensées sur ce territoire.

◆ La mise en relation entre emploi et formation a pour finalité d'une part de faire mieux correspondre les attentes des entreprises avec les aspirations des individus et d'autre part d'obtenir une adéquation entre compétences acquises et compétences requises pour occuper un emploi. ◆



◆ Pour cela, il est nécessaire de connaître la nature des emplois disponibles ou recherchés, identifier les compétences attendues pour y accéder, puis faire en sorte que les formations dispensées permettent d'acquérir ces compétences. ◆



◆ Ainsi, pour une meilleure articulation entre les deux volets emploi et formation, l'interprétation de leur correspondance, doit se lire simultanément et non pas consécutivement dans les deux systèmes : celui du fonctionnement du marché du travail, de l'emploi et des métiers et celui du système d'éducation/formation ◆

II - 1 – Définition du territoire

« La territorialisation ... implique aussi le développement d'une politique principalement fondée sur la définition d'objectifs et la coordination des acteurs à deux niveaux. D'une part, ce travail d'objectivation suppose des coordinations internes, notamment entre élus et techniciens de la collectivité régionale. D'autre part, ..., il induit des coordinations externes avec les autres acteurs locaux que sont les services déconcentrés des administrations publiques d'État, les autres collectivités locales et les représentants des milieux économiques et sociaux. »

Thierry BERTHET – chercheur au CNRS –
conseiller auprès du CNFPTLV

Un territoire est un espace géographique dont les limites sont établies socialement par le jeu des acteurs qui y vivent et y travaillent. Le territoire n'est donc pas une entité statique et définitive mais une entité dynamique et évolutive.

- ◆ Même si un territoire reste souvent dans des limites géographiques et administratives relativement identifiables, il sera d'autant plus facile à « *cerner* » (par ses habitants au premier chef) s'il est porteur d'un projet global. Le « *territoire de projet* » peut être le territoire qui possède suffisamment de structures porteuses d'initiatives, celui qui « *parle* » naturellement à ceux qui l'habitent ou encore celui qui décline un ensemble de problématiques qui lui sont propres. ◆
- ◆ Ainsi, la maille territoriale « *pertinente* » pour développer une démarche en faveur de l'emploi et de la formation devrait probablement être elle-même circonscrite autant que possible aux limites d'un projet territorial identifié. ◆
- ◆ Ainsi le territoire ne peut pas être « *saucissonné* » en fonction de telle ou telle grille de lecture qu'on lui applique. Le territoire est un espace de vie dans lequel les composantes socio-économiques que nous venons d'évoquer interfèrent entre elles. ◆
- ◆ Dans ce sens, on peut considérer le territoire comme « *fait social total* » au sens où l'entendait Marcel MAUSS. Nous montrerons également que le territoire possède un « *principe d'incertitude* » comme pour une particule élémentaire. On ne peut bien agir sur lui qu'en y « *entrant* ». Ce faisant, on change l'objet observé et l'observation elle-même. Le territoire apparaît ainsi de manière dynamique comme un « *construit socio-économique produit par les interactions des acteurs locaux* ». ◆

I - 3 – Différents périmètres d'observation

◆ Un territoire est souvent perçu à travers de multiples paramètres et observé sous différents angles ◆

Schéma n°2 : observation d'un territoire selon la méthodologie du chorème.

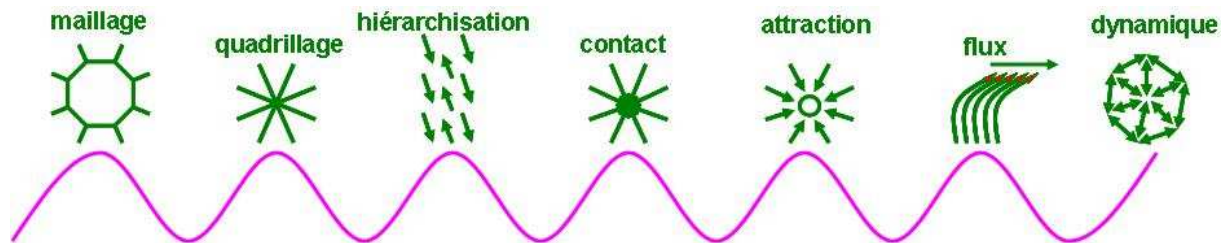
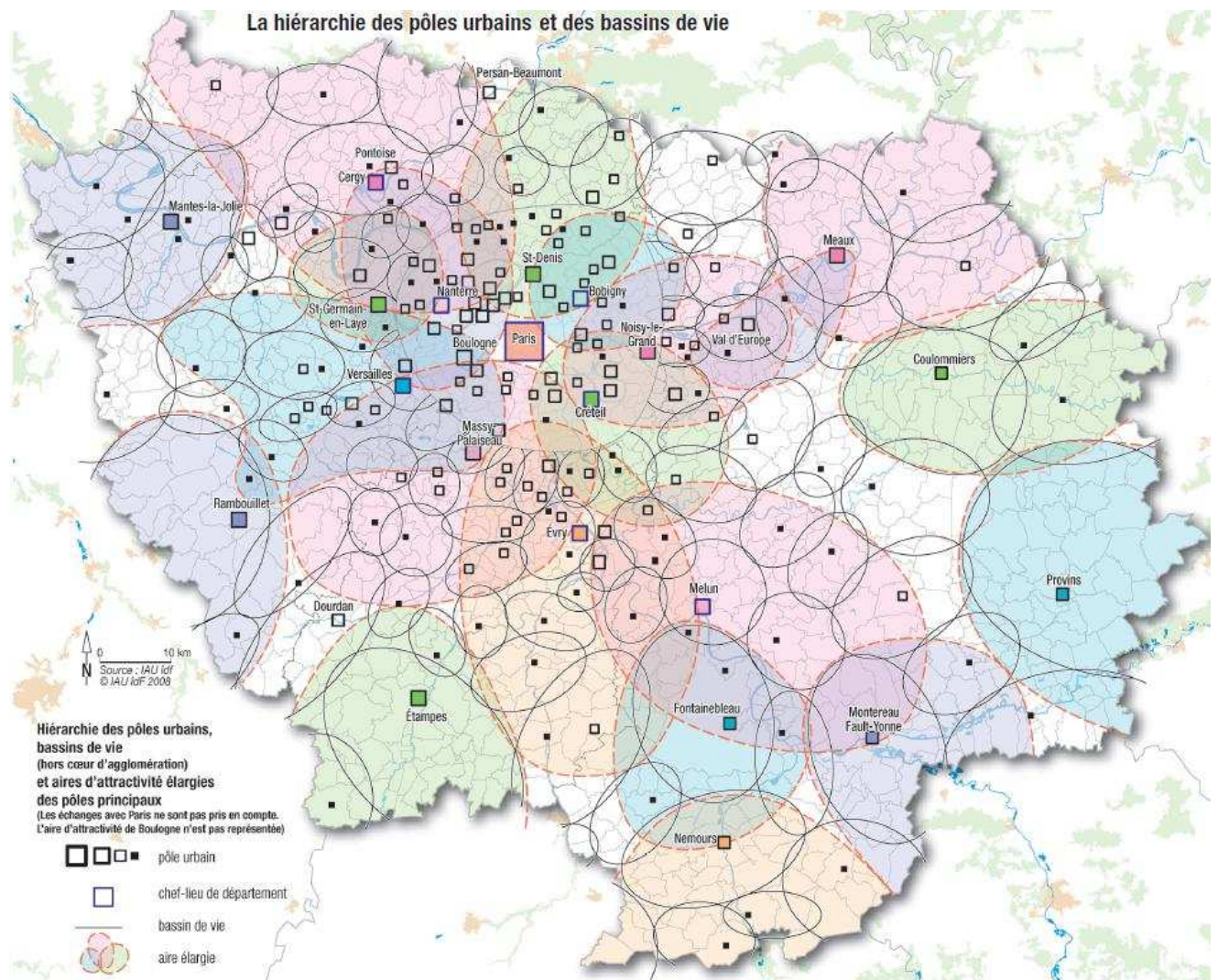


Schéma n°3 : exemple de chorème



◆ Sans les épuiser toutes, les principales « grilles de lectures » d'un territoire qui nous intéressent en matière d'emploi-formation sont les suivantes :

- **Les faisceaux** représentent des zones urbaines stratégiques qui, comme leur nom l'indique, « découpent » le territoire en forme de franges en queue de billard dont la base indique la capacité de rayonnement. Ce découpage est celui qui rend compte des « dynamiques » régionales.
- **Les pôles économiques** qui, à la différence des faisceaux, n'indiquent pas le sens du rayonnement mais son « poids » au niveau local.
- **Les départements** qui découpent la Région au plan administratif et politique.
- **Les bassins d'emploi de l'INSEE** délimités par la distance domicile-travail. Néanmoins ce découpage respecte le plus souvent les limites cantonales et intègre au moins 25 000 actifs.
- **Les zones de l'enquête BMO** (Besoin de Main d'Oeuvre) conduite par Pôle Emploi et gérée par le CREDOC. L'enquête BMO découpe les départements en bassins d'emploi. ◆

I - 3 – Les territoires « stratégiques »

L'approche territoriale est ici conçue à partir d'un projet et d'un contrat pour un territoire donné.

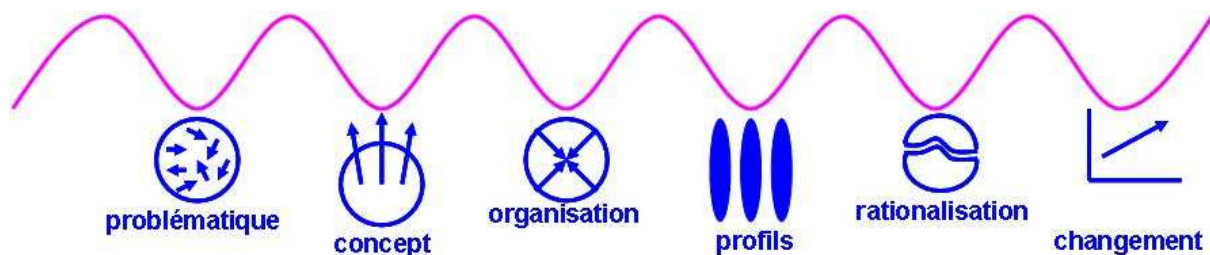
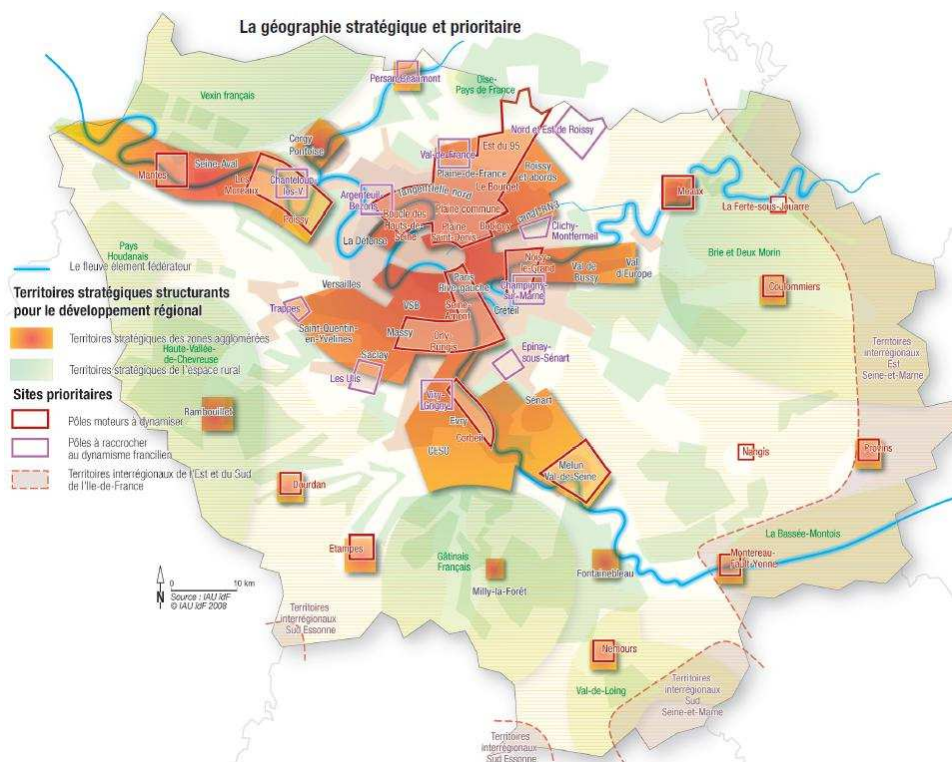


Schéma n°4 : stratégie territoriale mise en œuvre selon la méthodologie dite de recherche-intervention



- Les intercommunalités

Elles présentent une « *taille pertinente* » pour porter un projet de développement économique local global. Elles offrent une capacité de « *portage* » opérationnels une légitimité politique.

- Les territoires de contrat de projet

Ces territoires d'intérêt régional ou national, portés par l'Etat et la Région sont accompagnés par une politique d'aide aux opérations d'aménagement et aux équipements structurants (FEDER Axe 1 appel à projet In'Europe, mais aussi axes 2 et 3, FSE, LEADER...) ou aux Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) et des opérations ANRU.

- Le territoire de « diagnostic emploi/formation »

Ce territoire ne s'impose pas de fait et n'est pas immédiatement identifiable, mais il existe pour autant. Si on ne peut pas le limiter à la seule offre locale d'emploi et de formation, il peut être circonscrit à un périmètre « *raisonnable* » calculé à partir de la durée moyenne des déplacements effectués par les habitants pour se rendre à leur travail ou en formation.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Le territoire « *d'action emploi-formation* » est le résultat d'une analyse pertinente consistant à retenir des périmètres qui ne soient pas uniquement administratifs ou politiques mais à réunir autour d'un projet fédérateur¹ les moyens financiers matériels et humains. A l'instar des zones couvertes par les Maisons de l'emploi, les missions locales ou les PLIE, correspondant à des découpages territoriaux spécifiques liés aux dynamiques locales pour l'emploi et la formation.

¹ « Territorialiser c'est aussi organiser autrement les compétences : non plus d'après des logiques cloisonnées de métiers segmentés mais selon des formes mutualisées et coordonnées propices à l'initiative et à l'innovation (et pourquoi ne pas le dire : propices aussi à l'efficacité !). Pour cela, le passage en mode projet (tellement différent de la logique mission) est nécessaire : il offre de créer des dynamiques de partage et de co-portage en même temps qu'il fonde une culture méthodologique commune de l'approche territoriale. » Jean-François Bernoux – sociologue des organisations (Université Paris Dauphine).

Problématique

Pour les acteurs concernés dans ces deux systèmes, il s'agit de « résister » à la tentation simplificatrice de « l'adéquationnisme » qui voudrait qu'on puisse concevoir les formations de manière à ce que les compétences acquises à l'issue de ces formations permettent d'exercer directement un emploi.

◆ Pourtant, le simple bon sens montre qu'il existera toujours des différences entre un emploi donné et le métier correspondant, pour lequel des personnes ont été formées. Ne serait-ce que parce que la nature de nombreux emplois n'est pas réductible à une qualification et un diplôme donnés mais plutôt à un ensemble de compétences². ◆

◆ La recherche d'une « bonne » articulation entre emploi et formation semble donc « condamner » les acteurs des deux systèmes à devoir travailler ensemble. ◆

◆ Cela soulève deux questions :

1 – Qui possède suffisamment de légitimité pour proposer aux nombreux acteurs de la problématique emploi-formation de mettre leurs différentes compétences en synergie afin d'atteindre l'adéquation recherchée ?

2 – A quelle échelle et avec quelle « stratégie » le jeu des acteurs en présence sera le plus efficient dans l'atteinte de cet objectif ? ◆

La « bonne échelle stratégique »

L'articulation emploi-formation n'échappe pas au processus général de décentralisation des politiques publiques, c'est-à-dire à la volonté d'adapter des directives nationales et régionales à la réalité locale. Cette articulation n'échappe pas non plus aux regroupements « syncrétiques » de dynamiques territoriales de développement qui intègre également les questions socio-économiques.

◆ L'articulation emploi-formation est une connexion entre des « points de départ » ou « points de décision » - l'Etat pour l'emploi, la Région pour la formation et des « points d'arrivée » ou « point d'exécution », au niveau les plus pertinents d'efficacité qui se situent généralement à la hauteur d'un bassin de vie³, d'une collectivité locale, voire d'un pays. ◆

◆ Cependant ce mouvement apparemment descendant se veut dans ses intentions plus « démocratique » en souhaitant associer les acteurs locaux à l'adaptation des politiques publiques. L'effet « bottom-up » serait rendu possible grâce aux contributions locales à la mise en œuvre de ces politiques, à partir de diagnostics partagés et de plans d'action co-construits. ◆

◆ Ce mouvement correspond à une tendance dans laquelle la territorialisation est à rapprocher de l'individualisation (entreprenariat personnel) et de la contractualisation (rapport donnant-donnant). Le territoire est ici perçu comme une « personne collective » incitée à se responsabiliser et à utiliser au mieux les moyens qui lui sont octroyés. ◆

² « Les trajectoires des jeunes sortis du secondaire se construisent sur des marchés du travail aux fonctionnements différenciés. L'influence locale présente une double origine : selon leur région de formation, les jeunes connaissent en moyenne des parcours d'insertion plus ou moins favorables, en fonction de la situation du marché du travail, de l'environnement sociodémographique et de l'offre de formation. L'influence est également indirecte, pesant sur les déterminants individuels de l'insertion. » CEREP revue Formation Emploi n° 87 - 2004

³ « le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements et à l'emploi » in « Les bassins de vie, au cœur de la vie des bourgs et petites villes », Insee première n° 953, avril 2004.

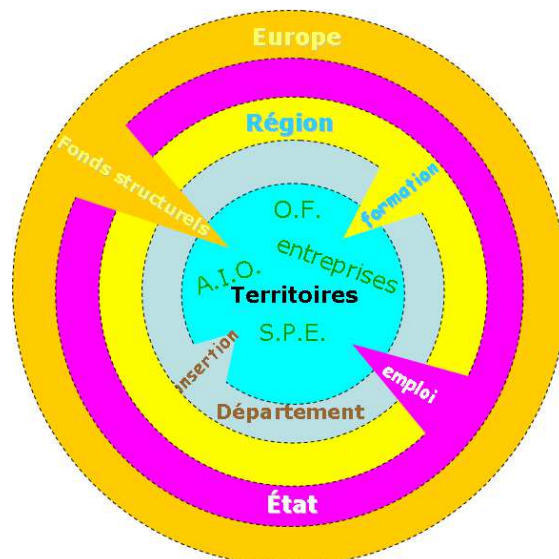


Schéma n°1 : convergences et mises en synergie d'acteurs pour la localisation de l'articulation emploi-formation

La légitimité d'actions

Sur un territoire donné, est légitime d'agir pour soi et pour les autres, l'acteur qui saura le mieux fédérer les intérêts respectifs et mettre l'ensemble des compétences disponibles au service d'un projet commun.

◆ Dans le schéma ci-dessus, on constate que si le territoire local est bien le cœur de cible de l'articulation emploi-formation, c'est le niveau régional qui permet aux autres niveaux d'atteindre ce cœur et à celui-ci de s'« extérioriser ». ◆

◆ Les Régions semblent pouvoir jouer un rôle d'acteur-pivot et avoir différents engagements d'actions non plus seulement avec l'Etat, comme elles ont l'habitude de le faire depuis des années dans les CPER, les SREF, les SRDE ou récemment les CPRDF, mais également avec les Départements et plus largement encore avec les nouvelles collectivités territoriales que sont les communautés d'agglomération. Il semblerait que ce soit à l'échelle de ces communautés qu'on puisse parler d'un véritable ancrage d'une politique territoriale emploi-formation⁴. Ce sont donc dans ces « *territoires de projet* » qu'on agit à la bonne dimension. ◆

CE QU'IL FAUT RETENIR

Pour l'articulation emploi-formation, les acteurs qui s'avèrent être les plus légitimes à fédérer toutes les compétences concernées, sont les Régions. Celles-ci sont au bon niveau pour penser « *global* » et agir « *local* ». Penser « *global* » parce que les Régions ont la dimension suffisante pour être les relais du niveau national, voire européen comme celui du développement économique, de l'aménagement du territoire et des services publics. Agir « *local* » parce que les Régions ont aujourd'hui toutes latitudes pour re-décliner leur politique régionale en autant d'interventions pertinentes sur des « *territoires de projet* » définis avec les acteurs locaux de la formation et de l'emploi.

⁴ Voir à ce titre les CTEF rhônalpins, La SREF en Bretagne, les Pactes franciliens, les COTEF en PACA

II - 4 – Les jeux d'acteurs

Le jeu d'acteurs est un « système d'action concret » qui décrit la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les règles qu'ils se donnent l'organisation et les alliances qu'ils nouent. Le concept de système d'action, mettant l'accent sur la relation, prend son sens par sa liaison avec celui de pouvoir.

◆ Si on retrouve assez souvent les mêmes catégories d'acteurs « *emploi-formation* » d'une région ou d'un territoire de projet à un autre, les jeux d'acteurs en présence diffèrent sensiblement et produisent des dynamiques d'action variables selon les modes de constitution et d'animation des collectifs mobilisés. ◆

◆ Pour développer une démarche emploi-formation territorialisée portée par l'acteur le plus légitime à le faire – on a cité la Région – il reviendra à celle-ci de pouvoir s'appuyer sur trois catégories d'acteurs locaux suivants :

- **Les « décideurs »**, les élus d'une structure « *porteuse* » d'une démarche, en charge des dimensions emploi et formation. Ils veillent à la cohérence de la démarche de territorialisation avec le projet plus global de développement du territoire. Leur rôle est d'orienter, de valider et de faciliter.

- **Les « opérateurs »** impliqués dans le pilotage technique d'une démarche de territorialisation. Selon l'organisation retenue, quelques-uns de ces acteurs peuvent être davantage sollicités en étant membre d'un groupe projet.

- **Les partenaires**. Ces derniers sont mobilisés en fonction des phases du projet et de leur expertise. Certains acteurs peuvent par exemple être associés à la phase de diagnostic sans l'être nécessairement sur la phase de la mise en œuvre. ◆

◆ Pour lister l'ensemble des acteurs emploi-formation sur un territoire et faire figurer les liens qu'ils vont être amenés à tisser, il est intéressant comme ci-dessous d'en schématiser le « *sociogramme* ». Celui-ci consiste normalement à traduire graphiquement les liens existant entre les membres d'un groupe dans un espace donné. ◆



Schéma n°6 : Sociogramme des jeu d'acteurs au niveau régional

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'échelle du bassin d'emploi, de la communauté d'agglomération ou du Pays semble être celle d'une bonne articulation des actions conjointes d'emploi et de formation dans un contrat de projet porté par la Région⁵ et piloté par une instance politique locale avec l'aide des structures techniques concernées.

⁵ « La Région a donc bien du mal à dépasser un rôle d'impulsion, de mission, pour aller vers celui de coordinateur, d'architecte et de maître d'ouvrage des politiques. Elle n'a pas, dans ce cas, les moyens de la compétence qui lui a été transférée. ». Louis Mallet, Revue Formation – Emploi (documentation française – CEREQ), janvier-mars 2006.

CHAPITRE TROIS

Approches pour la prise en compte des besoins locaux

« C'est dans le champ d'anticipation des besoins futurs que s'expriment le mieux les nécessités d'une planification locale de l'offre de formation »

André Larceneux - CEREQ

III – 1 – L'approche globale

Il faut entendre par approche globale, la démarche dans laquelle on puisse identifier :
1 – une cohérence entre le volet emploi-formation et un projet de territoire ;
2 – Un cadre politique, un cadre administratif et une articulation avec d'autres dispositifs concernant l'emploi et la formation;

1 - une cohérence entre le volet emploi-formation et un projet de territoire

Dans le cadre de dispositifs de droit commun	Projet de territoire (exemples)
	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement économique du territoire (ZAE et immobilier d'entreprises) ; - Soutien au parcours du créateur d'entreprises (gamme d'aide au conseil et au financement des projets) ; - Soutien aux réseaux locaux d'entreprises.
	Volet Emploi
	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux actions RH (plateformes TPE, groupements d'employeurs) - Appui à l'amélioration de la qualité de l'emploi et des conditions de travail (ARACT) - Accompagnement vers et dans l'emploi (Passerelles entreprise, chantiers école, projets de territoire, Dynamicadres, Emplois-tremplins) - Mobilisation des partenaires institutionnels, sociaux et économiques (PLIE, SPE, CREPS, MDEF, dialogue social...)
	Volet Formation
	<ul style="list-style-type: none"> - Accès des publics locaux aux programmes de formation de la Région : programmes qualifiants et d'accès à la qualification, mesures de mobilisation et d'insertion professionnelles. - Partenariats renforcés entre les acteurs locaux de l'emploi et les organismes de formation : recrutement des bénéficiaires de la formation, - Accompagnement pendant la période de formation, aide à la recherche d'emploi en vue de la sortie de formation

<p>En lien avec des actions existantes soutenues au niveau national, régional et (ou) local</p>	<p>Soutien aux filières économiques locales</p> <ul style="list-style-type: none"> - programmes de développement économique locaux ciblés (PDEL-C) répondant à des besoins spécifiques inscrits dans les priorités du SRDE. 	<p>Politique de la Ville</p> <ul style="list-style-type: none"> - agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat ; - points d'accueil création d'entreprise (PACE) ; - École régionale des projets (convention d'affaires, soutien aux structures d'accompagnement permettant de passer de l'idée au projet ...) - Aide renforcée à l'installation et à la consolidation des activités. 	<p>Dispositif expérimental d'actions de formation</p> <p>A vocation qualifiante, complétées par des modules d'accompagnement personnalisé.</p>	<p>Économie sociale et solidaire</p> <p>Signature de conventions territoriales de l'économie sociale et solidaire.</p>
--	---	---	---	---

Exemple extrait de la démarche des Pactes de la Région Ile de France

2 – Un cadre politique et administratif et une articulation avec d'autres programmes

<p>1 – Un cadre politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des réponses concrètes aux besoins des personnes et des entreprises, en matière de qualification et d'emploi. - Apporter une offre de services « intégrée », coordonnant l'ensemble des dispositifs disponibles (emploi, formation, création et développement des entreprises, appui aux filières locales...). - Une recherche de solutions locales associant les acteurs et développant la compétence du territoire ciblé. - La valorisation du territoire et de son développement.
<p>2 – Un cadre administratif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - « Territorialiser » la mise en œuvre du Schéma Régional de Développement Économique (SRDE) et contribuer à celle du Schéma Régional des Formations.
<p>3 – Une articulation avec d'autres programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CPER Etat-Région. - Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). - Contrat de progrès professionnel - Contrat d'objectif - Contrats Région-Département. - FEDER, FSE, LEADER....

III – 2 – L’approche spécifique emploi-formation

L’approche spécifique emploi-formation porte exclusivement sur les moyens que mettent en œuvre les acteurs concernés du SPE, du Département et de la Région pour faire correspondre une offre relativement à une demande individuelle ou collective. Ces moyens relevant principalement du droit commun.

◆ L’approche spécifique emploi-formation possède sa propre technicité. Elle peut donc avoir sa propre logique et déployer sa propre méthodologie sans forcément s’inscrire dans un projet de territoire précis. Cependant pour que le mouvement ne soit pas que « descendant », les services de l’Etat et de la Région devront associer les acteurs locaux, notamment en suscitant l’intérêt des élus locaux pour l’insertion professionnelle et la sauvegarde de l’emploi. ◆

1 – Caractéristiques du territoire

Objectifs	Moyens	Contributeurs
Etat des lieux des secteurs porteurs en emploi.	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les secteurs et les types d’emploi disponibles (niveau, compétences spécifiques, lien entre le niveau de formation nécessaire pour occuper un emploi). - Connaître la réalité de l’emploi dans le secteur (conditions de travail, durée des contrats...)... 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercommunalité - Pôle Emploi - Maison de l’emploi
Situations des demandeurs d’emploi.	<ul style="list-style-type: none"> - Principales caractéristiques (âge, niveau, durée de chômage, public allocataire RMI...). - Problématiques récurrentes sur les difficultés d’accéder à la formation ou à l’emploi. - Besoins prioritaires de formation repérés. 	<ul style="list-style-type: none"> - OPCA - Entreprises - Région
Déterminer une liste de problématiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse des états de lieux et des situations ; - Identification des freins au rapprochement population locale/emplois locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - OREF - PLIE
Hiérarchiser les priorités au sein de la liste des problématiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les secteurs d’activités ou les types d’emplois sur lesquels intervenir en priorité. - Identifier les publics auprès desquels intervenir en priorité. - Préciser des échéances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mission locale - Conseil général - Cabinet mandaté

2. Définition des réponses formations possibles c/o les priorités déterminées

Objectifs	Moyens	Contributions de :
Etat des lieux des réponses formation existantes dans un périmètre géographique plus large que celui du territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Lister les actions de formations financées (tous financeurs) - Etablir une cartographie 	<ul style="list-style-type: none"> - Région - OREF - Pôle Emploi - Conseil général - CARIF
Principaux freins à la formation.	Vérifier si les réponses formation existantes sont suffisantes et adaptées, sinon pourquoi ? (domaines couverts, calendrier, nombre de places, difficultés d'accès, mal connues, mobilité de la population concernée, garde d'enfants...)	<ul style="list-style-type: none"> - Intercommunalité - Pôle Emploi - Mission locale - PLIE - Maison de l'emploi - Conseil général - CEE
Déterminer les actions pertinentes à réaliser.	<ul style="list-style-type: none"> - Précision des partenaires quant aux outils qu'ils peuvent mobiliser. - Identifier les articulations nécessaires entre les différents outils (tous partenaires confondus). - Etablir un plan d'action avec un échéancier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercommunalité - Pôle Emploi - Mission locale - PLIE - Maison de l'emploi - Conseil général - Région

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'emploi d'une part et la formation d'autre part mobilisent séparément diverses compétences qui ne peuvent être réunis en vue de leur articulation sans qu'un élément fédérateur ne vienne les y inciter. Cet élément c'est l'intérêt porté au bassin de vie dans lequel les habitants et les entreprises veulent pouvoir continuer à travailler et à prospérer. Qu'il soit spécifique ou global un projet local doit émerger pour que l'articulation entre emploi et formation trouve tout son sens.

CHAPITRE UN - La démarche systémique

« Seul le passage à la pensée systémique peut espérer rendre compte du fait que les phénomènes mélangent des champs différents : économie, sociologie, psychologie, biologie, etc. Cette pensée de l'hétérogénéité est l'essence même de la pensée holistique et trois aspects caractériseraient ce type de démarche : 1) Il faut cesser de penser les choses en termes de causes à effets et introduire les boucles de rétroaction ; 2) L'objet a tendance à se dissoudre pour être pensé en termes de relations ; 3) Le Tout est plus que la somme des parties. »

Jean-Claude Lugan, La systémique sociale, P.U.F. – 2009

I – 1 – La notion de système

Un système est un ensemble de composants qui interagissent entre eux et avec l'extérieur. Le système est un tout non réductible à ses composants. Il possède une organisation en vue d'une finalité.

- ◆ Le mot « système » vient du grec « *sustêma* » qui signifie « *ensemble cohérent* ». ◆
- ◆ La première des qualités d'un système est de se (re)connaître comme entité et ainsi fixer le cadre (les limites) de son action. Le système n'en reste pas moins ouvert aux influences extérieures et il est capable de s'y adapter par rétroactions. Le système est donc capable d'apprendre par lui-même et par les autres s'il sait tirer profit de son expérience en capitalisant du savoir (mémoire du système). ◆

I – 2 - La territorialisation emploi-formation comme système

La territorialisation de l'articulation emploi-formation s'apparente à un système de gestion⁶ visant à améliorer les processus. Il est composé de quatre sous-systèmes : la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle, c'est-à-dire en d'autres termes l'analyse des besoins (diagnostic), stratégie et plan d'action, mise en œuvre et suivi-évaluation.

⁶ Pour mémoire nous avons qualifié le jeu d'acteur de « *système d'action concret* ».

I – 3 – Le principe de l'approche systémique

L'approche systémique consiste à construire un modèle capable de décrire les interactions entre les différentes composantes d'un ensemble cohérent.

◆ La modélisation d'un système a pour but de mieux le comprendre afin d'agir sur lui, de le perfectionner ou simplement de garantir son bon fonctionnement et sa survie. La modélisation n'est pas un procédé neutre mais actif dans le sens où interprétant une réalité, elle modifie cette dernière. ◆

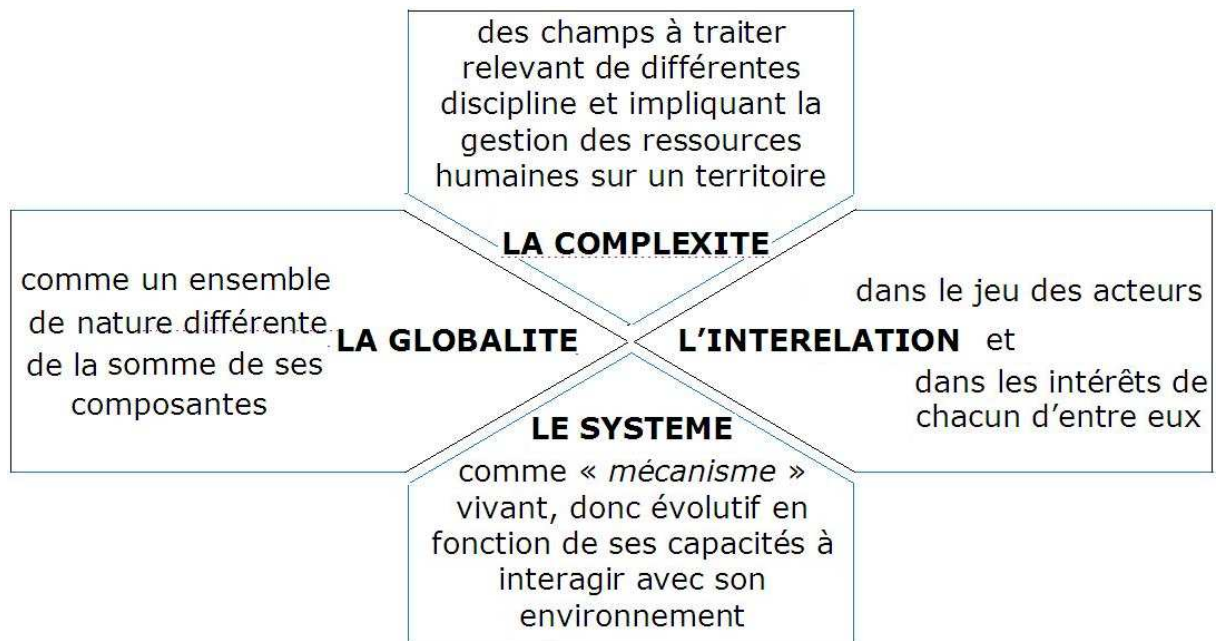
◆ L'intérêt d'appliquer l'approche systémique à la démarche de territorialisation de l'articulation emploi-formation réside dans le fait que cette approche est à la fois dynamique et globale.

- L'approche est dynamique car elle se propose d'agir sur le système ou de le concevoir.

- L'approche est globale dans la mesure où en définissant les contours du système elle positionne celui-ci dans un environnement qu'elle décrit lui-aussi.

- Combinant en permanence acquisition et action, l'approche systémique établit un lien étroit entre savoir et pratique. ◆

L'approche systémique rapportée à la problématique emploi-formation inscrite dans un territoire permet de prendre en compte les quatre registres suivants :



I – 4 – La « *modélisation* » de la démarche de territorialisation

Des conditions préalables

◆ Tout projet de territorialisation emploi-formation, c'est-à-dire de réponse spécifique à des besoins locaux de montée en compétence d'un territoire et de qualification de ses habitants, ne peut être mené sans un diagnostic dont on tirera une stratégie pour établir un plan d'action. Cela sera d'autant plus facile à réaliser si :

- un projet « *politique* » exprimant une volonté locale est déjà existant ;
- une convention entre le niveau régional et les représentants de ce projet « *politique* » local est formalisée autour du volet emploi/formation.
- des moyens humains et techniques sont dégagés pour la réalisation de ce projet. ◆

Les acteurs à mobiliser

Identifier le pilote local du volet formation

◆ Les structures intercommunales (communauté de communes, ou communauté d'agglomération) ne disposent que rarement de compétences en matière de formation et très peu en matière d'emploi. Aussi, le premier acteur à désigner dans la phase de construction du projet de territorialisation est le futur pilote du projet. Il s'agira le plus souvent d'une structure de type Maison de l'emploi (MDE) ou Comité de bassin d'emploi. D'autres acteurs (comme les organismes consulaires) pourraient également être sollicités à condition que leur périmètre d'intervention soit identique à celui du projet de territorialisation. A condition également que le pilote soit légitimé auprès des principaux interlocuteurs avec lesquels il devra dialoguer tout au long du projet. ◆

Identifier les acteurs concernés

◆ Les acteurs locaux concernés dans la phase préalable à la contractualisation sont :

« *Les décideurs* »

- La structure « *porteuse* » du Projet de territorialisation ;
- Les techniciens de l'intercommunalité (services emploi, éducation, économie de l'EPCI ou des communes) en accord avec leur exécutif (élus locaux en responsabilité des dimensions économie, emploi et formation) ;

« *Les opérateurs* »

- La structure pilote du volet formation du projet de territorialisation :
MDE, CBE....

- Le service public local de l'emploi ;
- Les AIO ;
- Unité territoriale travail et emploi de la DIRRECTE ;
- Les Missions locales.
- Le Conseil Général.

Les partenaires

- La Préfecture ;
- Les OPCA, branches professionnelles et groupements d'entreprises ;
- Les organismes consulaires ;
- L'éducation nationale (CIO, inspection d'académie, MGI...) ;
- Les autres structures intervenant dans le champ de la formation. ◆

Les actions à mener

◆ Définir le périmètre d'acteurs à mobiliser dans la préparation du projet de territorialisation. Identifier deux cercles d'acteurs :

- Le « *noyau central* » impliqué dans cette préparation ;
- Les acteurs « *ressources* » à informer et mobiliser dans les étapes futures d'élaboration. ◆

◆ Proposer une organisation d'animation du volet emploi-formation selon deux cas de figures possibles :

- S'appuyer sur une organisation ou un dispositif déjà existant (groupe de travail emploi, commission, etc.) ;
- Proposer une organisation spécifique ◆

◆ Vérifier la disponibilité et l'engagement des partenaires identifiés ◆

◆ Dégager une capacité d'animation et de suivi de l'instance proposée

- Désigner un responsable au sein de la structure porteuse chargée de l'animation et de la mise en œuvre ;
- Mesurer et intégrer ces tâches dans le plan de charge de cette structure. ◆

Les points de vigilance dans la démarche

◆ Définir précisément le périmètre d'action : bien définir la zone géographique d'intervention ◆

◆ S'assurer du portage politique ◆

◆ Veiller à la pérennité de l'ingénierie : la mise en œuvre requiert une réelle capacité d'ingénierie et de conduite de projet (diagnostic, stratégie, plan d'action, mise en œuvre) ◆

◆ S'assurer que les conditions d'un partenariat local sont réunies : l'existence préalable d'un partenariat formalisé (organisé dans une instance) ou informel (réseau d'acteurs) est une condition favorable et un signe de maturité du territoire sur les questions emploi-formation. Sur certains territoires, se prémunir contre le risque de pléthore d'acteurs organisés dans des réseaux différents (voire concurrents) en veillant à positionner l'animation sur une structure reconnue et légitime. ◆

◆ Vérifier la capacité d'analyse de la relation emploi-formation : la connaissance réciproque des acteurs locaux, les habitudes de travail et d'échange d'information entre eux sont des indicateurs du degré de partenariat local. L'analyse des pratiques des acteurs sur le champ de l'observation (recours aux données existantes de l'OREF, INSEE, Pôle emploi...) permet de vérifier si les conditions d'un travail de diagnostic partagé sont réunies. ◆

CE QU'IL FAUT RETENIR

Dans la problématique de l'emploi et de la formation sur un territoire donné, il n'y a pas l'emploi et la formation d'une part et le territoire d'autre part, qu'il faudrait faire coïncider mais un espace complexe dans lequel les trois composantes interagissent.

CHAPITRE DEUX

L'animation d'un groupe de travail : méthodes et outils

« Une démarche de diagnostic de territoire doit se fonder sur une approche systémique, de manière à ce que soit pris en compte l'ensemble des relations et des interactions entre acteurs, ainsi que les contraintes auxquelles ils sont soumis. Cette approche globale permet de prendre en compte le système de jeux de pouvoirs qui s'exerce au sein d'un territoire et qui modifie soit directement, par des actions politiques, soit indirectement par une communication des acteurs, le point de vue de la population. »

Benoit KIENE – I.G.N – in « *Nouvel outil d'accompagnement du diagnostic d'un territoire* - 2007

1 – Méthode

La démarche de territorialisation se décline généralement en cinq phases successives : un projet, un diagnostic, une stratégie, un plan d'action, une mise en œuvre et un suivi évaluation.

◆ Le projet :

En observant ce qui se fait aujourd'hui dans nos régions, on peut constater qu'il n'existe pas d'actions pertinentes de territorialisation de la formation qui ne soit intégrées dans un projet global porté au niveau régional et pouvant se décliner au niveau territorial. Il faut donc qu'un certain nombre de conditions soit réuni pour que le projet global existe et que des actions plus spécifiquement liées à la formation puissent y trouver leur place. Ces conditions sont évidemment en premier lieu une volonté politique à chaque échelon territorial mais aussi la « conscience » collective d'un « territoire de projet » et enfin des moyens et des compétences. ◆

◆ Le diagnostic partagé :

Après la formulation d'un projet commun, les acteurs concernés doivent s'entendre sur les points de diagnostic qui vont dégager une problématique à résoudre. Concernant l'emploi et la formation, ce sera le constat des besoins de compétences des entreprises et des aspirations des individus sur le territoire concernés. Mais également l'état des ressources dont le territoire dispose qui seraient insuffisamment exploitées ou qui nécessiteraient d'être renforcées. Un « bon diagnostic » est celui qui a été conçu et approuvé par tous les acteurs directement concernés. La difficulté réside souvent dans l'éclatement des jeux d'acteurs, leurs « cultures » et leurs capacités à se saisir d'enjeux globaux. ◆

◆ La stratégie

Elle est l'expression du niveau de volonté des acteurs à travailler en commun pour la réussite de leur projet. Elle est également l'expression des résultats attendus, c'est-à-dire des ambitions visées par les acteurs dans le respect de leurs logiques respectives. ◆

◆ Le plan d'action

Il va énumérer les actions qui émanent des orientations stratégiques, comme par exemple le renforcement des structures d'orientation et la sensibilisation des entreprises locales qui peuvent contribuer à réduire le non-emploi des jeunes. ◆

◆ **La mise en œuvre**

Elle est décrite dans un ensemble de « *fiches-actions* ». Si on reprend l'exemple de la sensibilisation des entreprises, une des actions possibles est l'organisation annuelle d'un forum des métiers. On retrouve aussi communément dans ces applications concrètes du Plan d'Action, l'aide à la mobilité, la mise en réseau des conseillers emploi/formation, les formations transversales, les compétences-clés, etc...◆

◆ **Le suivi-évaluation**

Il est conçu à l'origine avec des indicateurs précis définis à partir des objectifs du plan d'action. Deux outils servent à suivre et évaluer le projet de territorialisation : la feuille de route et le tableau de bord. ◆

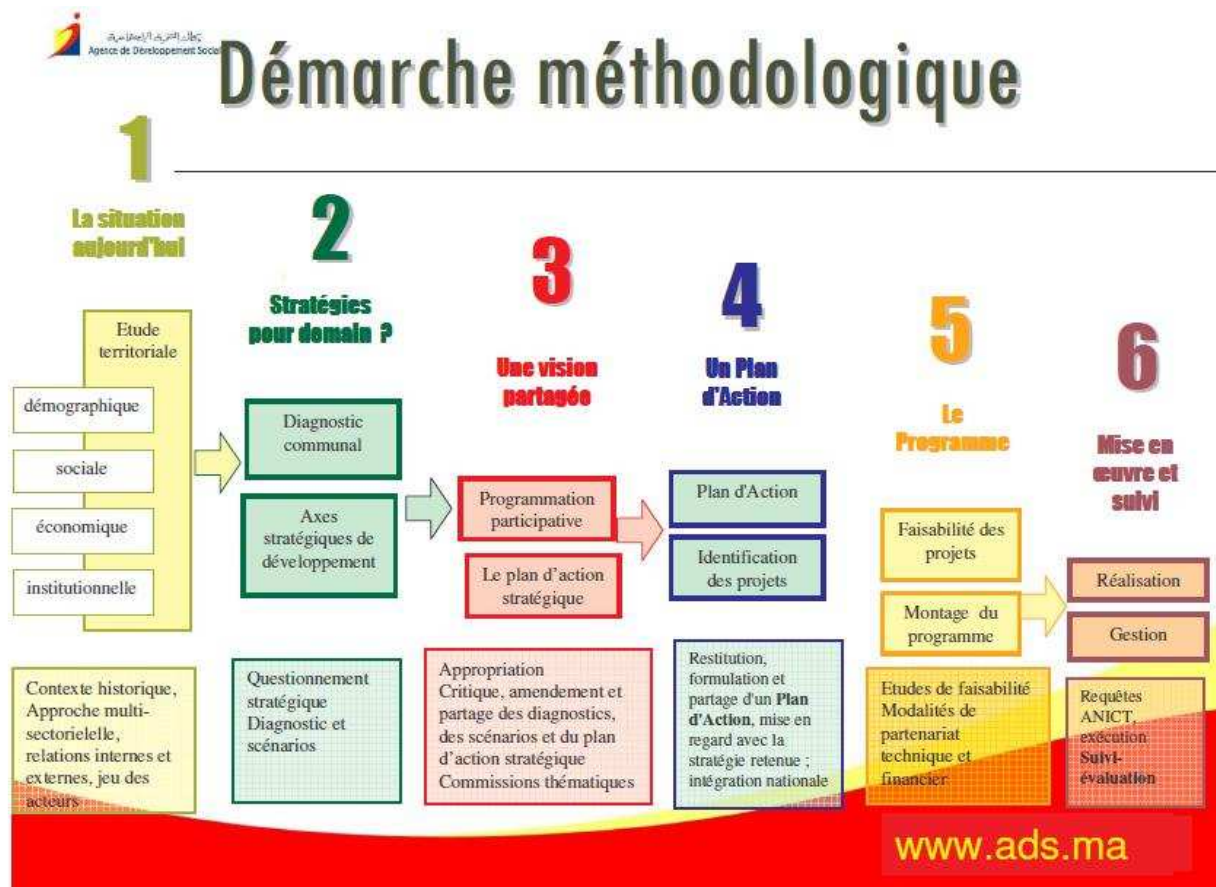


Schéma n°7 : Exemple de démarche méthodologique de l'Agence de Développement Social du ... Maroc

2 – Composition du groupe de travail

Selon les phases du projet et l'avancé de la démarche, le groupe de travail emploi-formation va être à géométrie variable avec cependant une partie fixe qui est maintenue tel quel d'un bout à l'autre de la démarche. La partie fixe, ou noyau central est composée d'acteurs décideurs et opérateurs qui vont impulser l'ensemble. La partie variable est représentée par les différents sous-groupes qui vont venir se joindre au noyau central quand celui-ci les sollicitera pour leur technicité concernant une partie précise de la démarche.

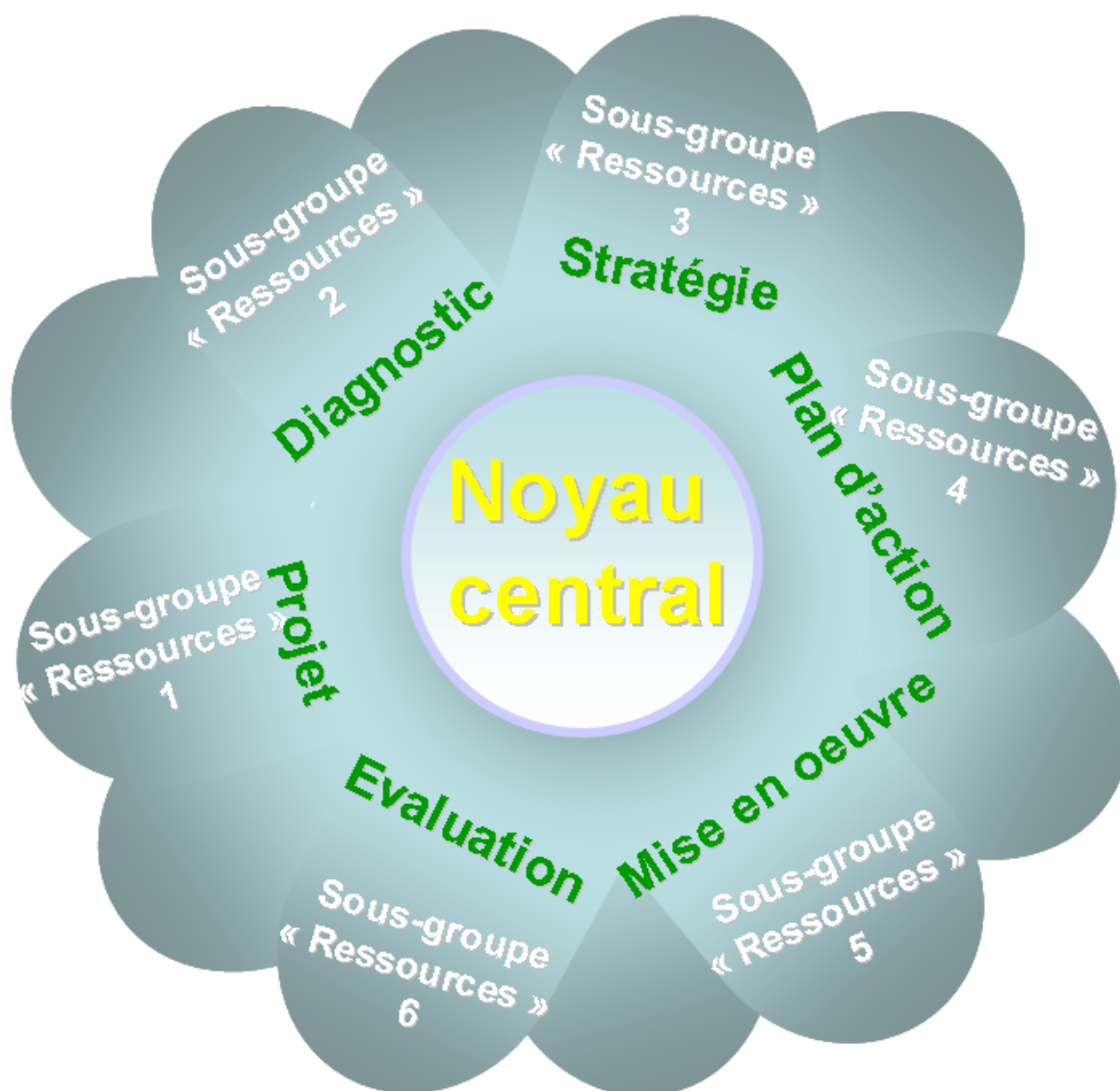


Schéma n°7 : « Atomisation » des sous-groupes de travail autour du noyau central de la démarche territoriale emploi-formation

3 – Animation du groupe de travail

◆ Nature de l'animation

L'animation du groupe de travail pour la mise en œuvre de la démarche de territorialisation emploi-formation est un des plus importants moyens à mettre en œuvre pour que la méthodologie puisse fonctionner, de la phase de projet à celle de la réalisation en passant par le suivi de l'action.

Le groupe de travail évolue en fonction de l'avancée de l'action mais le principe de l'animation reste sensiblement le même. Il s'agit de faire produire collectivement les participants et d'obtenir leur consensus sur les objets à produire ainsi que sur les produits finis. ◆

◆ Type de « livrables »

Diagnostic

- . Présentation de la démarche de diagnostic formation
- . Leviers, freins, enseignements
 - Niveau de partage du diagnostic
 - L'histoire
 - Le jeu d'acteur
- . Les données à recueillir
 - Les caractéristiques du territoire : Démographie – économie – filières porteuses ;
 - Planification de l'activité économique et l'emploi,
 - Les acteurs en présence sur le volet emploi-formation ;
 - Les sources d'information disponibles.
- . L'émergence de la démarche territorialisée
- . L'appui technique existant ou à prévoir

Stratégie/Plan d'action

- . Présentation
 - Les secteurs ciblés ;
 - Les actions à conduire ; définition des priorités.
- . Plus value
 - La connaissance et l'évolution de l'offre
 - Les parcours d'insertion formation-emploi ;
 - La vision prospective des emplois ;
 - La mise en place d'un dispositif ad-hoc.

Mise en oeuvre

- . Présentation
 - Qui fait quoi, comment ?
- . Enseignements
 - Les partenariats et les synergies nouvelles



◆ Type d'outils

1 - L'arbre des objectifs

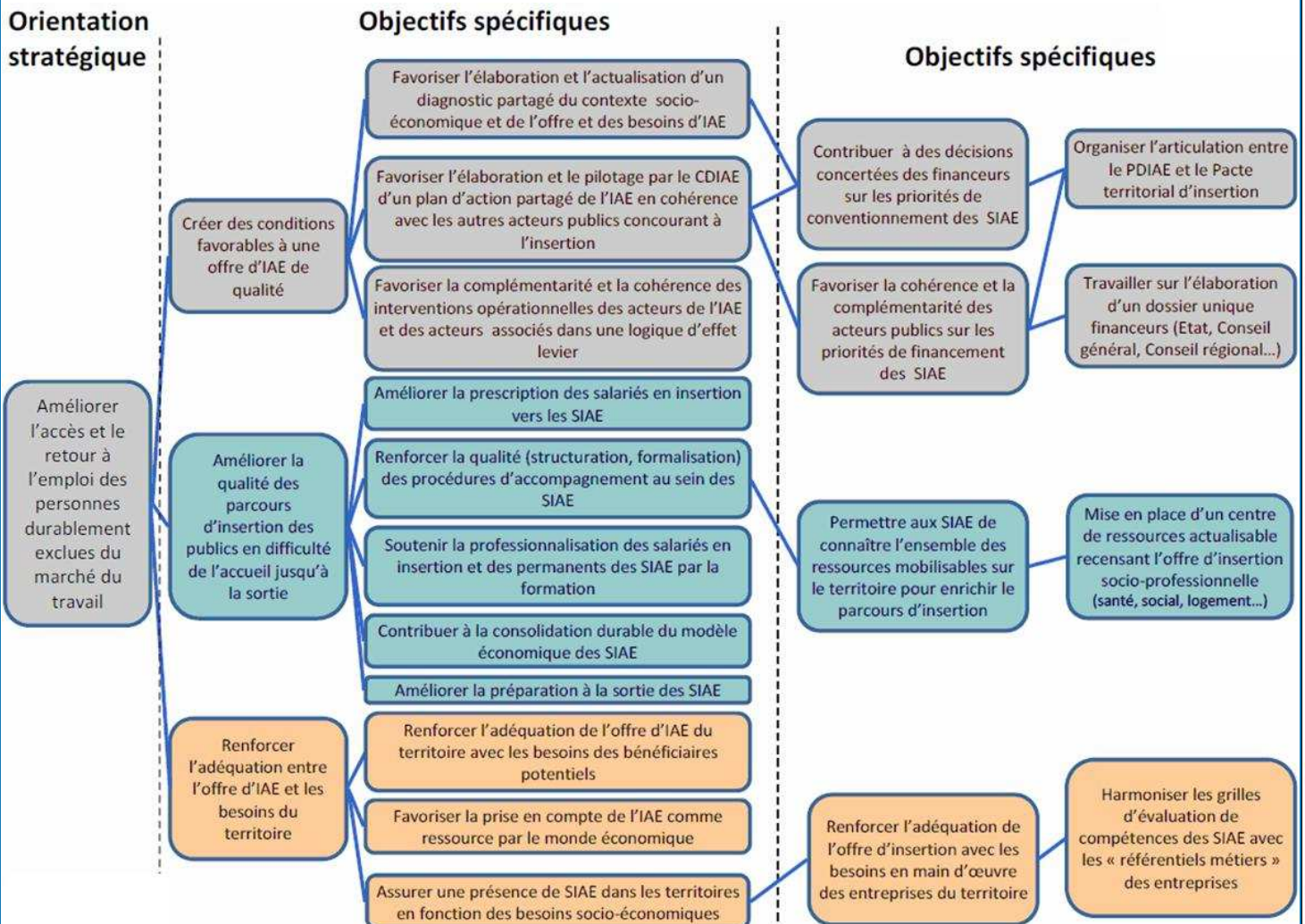
Utilisation

L'arbre des objectifs peut être utilisé dans le cadre de la démarche de territorialisation de la formation pour amener les acteurs décisionnaires à se déterminer et à schématiser le cadre stratégique de leur action.

Fonctionnement

Cet outil, recommandé généralement pour exploiter les résultats d'un diagnostic, permet de décliner les principaux enjeux identifiés à l'issue du diagnostic, en axes ou orientations puis en objectifs plus opérationnels.

Exemple



2 - Matrice d'aide à la décision pour la mise en œuvre d'une démarche territorialisée de formation

Utilisation

A partir du diagnostic du volet formation, la matrice d'aide à la décision va servir à définir les priorités du territoire en termes d'actions, notamment de formations à optimiser (à partir de l'offre existante) ou à mettre en œuvre si des besoins ne sont pas couverts.

Fonctionnement

La matrice d'aide à la décision est proposée à un groupe de travail emploi/formation à l'issue d'un diagnostic ayant défini les éléments suivants :

- la spécificité du territoire (économique, politique et social) ;
- les orientations globales du projet de territoire ;
- les besoins et les manques en matière d'emploi et de formation.

Exemple

matrice d'aide à la décision pour les métiers de l'aéroportuaire (bagagiste, sécurité)

ATOUTS	FAIBLESSE
Evolution du secteur économique –	
Légère reprise depuis un an	<ul style="list-style-type: none"> - la conjoncture : fort ralentissement dû à la crise. - la donne structurelle : le développement de la zone ne profite pas suffisamment à ses habitants.
Caractéristiques du marché de l'emploi	
Opportunités d'accès à divers métiers de 1 ^{er} niveau de qualification.	<ul style="list-style-type: none"> - Freins : nécessité du badge et de la maîtrise de l'anglais ; - Pour la sûreté : nécessité de la carte professionnelle ; - Saisonnalité de l'emploi – problème de mobilité habitat-travail ; - Concurrence élevée entre demandeurs d'emploi dans la zone d'emploi concernée.
L'offre de formation disponible	
<ul style="list-style-type: none"> - nombreuse places de formations pour 40 actions. 13 actions visent le SSIAP, 27 actions relèvent de métiers aéroportuaires ; essentiellement dans la sûreté/sécurité ; - Formations de premier niveau de qualification et volume important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de diversité de l'offre de formation en termes de certification visée. - Peu de certifications dans le secteur aéroportuaire.
Adéquation Emploi/Formation	
Adéquation en termes de volume mais à affiner.	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation en anglais. - Explosion de demandes des publics souhaitant actualiser leurs habilitations (renouvellement de permis)
ELEMENTS DE SYNTHÈSE - CONCLUSIONS	ENJEUX LOCAUX
Secteur pouvant faire l'objet d'actions multiples mais pas obligatoirement conditionnées à la mise en place d'une formation spécifique.	Permettre aux résidents de Val de France de pouvoir bénéficier des nombreuses opportunités d'emploi.
AXES STRATEGIQUES	
La Région veut être force de proposition dans ce secteur professionnel pourvoyeur d'un tel volume d'emplois, propositions notamment dans la réflexion sur la structuration du secteur et sur le déploiement de certifications encore trop peu nombreuses.	

FICHE CONSIGNE

◆ Munissez-vous de quelques feuilles de papier afin de répondre par écrit aux questions suivantes. Rédigez clairement vos réponses afin de pouvoir vous relire lors de la présentation orale de ces réponses. Vous pouvez utiliser l'internet⁷ pour vous aider dans vos recherches.

◆ Pour chacune des deux expressions suivantes, écrivez 10 mots-clés afin d'exprimer ce qu'elles vous suggèrent :

1 - « *Articulation emploi-formation* » ;

2 - « *Territorialisation* ».

◆ En tant qu'habitant d'un territoire, pourriez-vous en définir les limites administratives et sociologiques. En vous inspirant du schéma n°6, essayez de représenter le sociogramme emploi-formation de votre propre territoire.

◆ En vous servant du schéma n° 7, vous mentionnerez selon vous les acteurs qui constituent le noyau central de la démarche de territorialisation emploi-formation ainsi que ceux qui constituent chacun des 6 sous-groupes « *ressources* ». Certains acteurs peuvent se retrouver dans plusieurs sous-groupes.

◆ Etude de cas

- Dans une région, un contrat sur quatre ans comprend un volet économique qui prévoit, entre autre chose, de relancer l'industrie hôtelière de moyenne montagne, notamment, en ce qui concerne l'emploi et la formation, en augmentant la qualité des prestations grâce à une meilleure qualification des emplois.

- Afin de maintenir ces emplois de façon durable dans la région, le volet prévoit également que le niveau d'activité de la saison d'été puisse être à terme quasiment équivalent à celui de la saison d'hiver. Cela nécessitera de redéfinir le profil des métiers pour permettre une polyvalence des agents dans les activités des deux saisons.

- Enfin, le volet devra permettre de résoudre le problème de mise en tension du secteur grâce à un recrutement significatif de jeunes trop peu attirés par le métier et le territoire.

1) Quels types de contrats sont susceptibles de contenir de telles clauses ? En vous limitant aux têtes de chapitre vous définirez les grandes lignes de la partie du volet économique relatif à la problématique indiquée ci-dessus. Cependant vous organiserez ces têtes de chapitre dans un plan structuré qui puisse servir de déroulement logique à la rédaction de cette partie dans le contrat.

2) Les signataires du contrat vous confient le pilotage pour la réalisation des actions de cette partie du contrat, afin qu'au bout de quatre ans, la hausse de la qualité professionnelle du secteur soit significative et qu'une nouvelle filière d'agents polyvalents ait été mise en place.

3) Détailler les éléments du dispositif que vous pensez devoir mettre en place pour créer une dynamique partenariale entre les différents acteurs concernés dans le but d'atteindre les trois objectifs du contrat décrits ci-dessus.

4) Préparer l'animation d'une séance de travail « *type* ».

⁷ Voir aussi adresse de l'espace web pour cette formation : www.centre-inffo.fr/eformation :
identifiant : *vis* - mot de passe : *emp*