

## Rapports et études

Les prises de position de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

# 20 propositions pour dynamiser la politique de l'emploi

### **Rapport de Monsieur Pierre DESCHAMPS et Monsieur Dominique RESTINO**

Avec la collaboration de Marc Canaple, Département de droit social et la participation de Jean-Luc Biacabe, Pôle économique et financier, et Lucie Paquy, Direction de l'enseignement

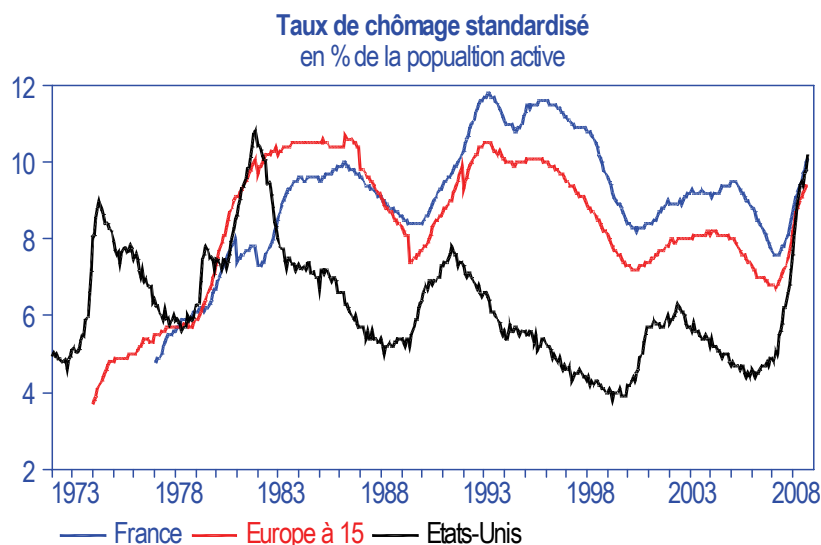
Présenté au nom de la Commission de l'Emploi et des Affaires Sociales et de la Commission économique, financière et fiscale

**et adopté à l'Assemblée générale du 4 mars 2010**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1<sup>ER</sup> AXE DE PROPOSITION</b>	
<b>FACILITER L'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>9</b>
1. Faire de l'orientation un vrai choix d'avenir .....	9
1.1. L'orientation des jeunes .....	9
1.2. L'orientation des adultes .....	10
1.3. Un contexte favorable .....	10
<b>PROPOSITION N°1</b>	
Mettre en place au collège et au lycée une véritable politique d'éducation à l'orientation .....	11
<b>PROPOSITION N°2</b>	
Rendre plus lisible et plus accessible l'information sur les filières de formation, les débouchés professionnels et les métiers .....	12
<b>PROPOSITION N°3</b>	
Rapprocher les services d'orientation des bassins d'emploi .....	12
2. Développer l'apprentissage et l'alternance .....	13
2.1. Promouvoir l'apprentissage auprès des jeunes et de leurs enseignants .....	14
<b>PROPOSITION N°4</b>	
Développer des actions d'information, de sensibilisation et de valorisation de l'apprentissage auprès de l'ensemble des acteurs : .....	14
<b>PROPOSITION N°5</b>	
Développer les dispositifs d'accès à l'apprentissage pour les jeunes de moins de 16 ans .....	15
<b>PROPOSITION N°6</b>	
Inscrire l'apprentissage comme une modalité de parcours privilégiée dans tout cursus de formation professionnelle supérieure, voire obligatoire en fin de cursus .....	16
2.2. Conserver la liberté d'affectation des entreprises de leur taxe d'apprentissage .....	16
2.3. Instaurer durablement un régime incitatif pour le contrat de professionnalisation .....	17
<b>PROPOSITION N°7</b>	
Pérenniser les aides à la conclusion du contrat de professionnalisation .....	17
2.4. Inscrire l'orientation, l'accompagnement vers la qualification et l'alternance au cœur des parcours d'insertion des décrocheurs du système scolaire .....	17

<b>PROPOSITION N°8</b>	
Mettre effectivement en œuvre les parcours d'insertion prévus et expérimentés .....	18
3. Réorienter les contrats aidés vers le secteur marchand .....	18
3.1. Simplifier le maillage des contrats aidés .....	19
3.2. Orienter l'action des pouvoirs publics vers les contrats aidés du secteur marchand .....	19
<b>PROPOSITION N°9</b>	
Inciter les pouvoirs publics à concentrer leur action sur les contrats aidés du secteur marchand .....	21
<b>2ÈME AXE DE PROPOSITION</b>	
<b>FLUIDIFIER LE MARCHÉ DU TRAVAIL</b> .....	<b>22</b>
1. Consolider l'effort de flexisécurité engagé .....	22
<b>PROPOSITION N°10</b>	
Sécuriser la rupture conventionnelle du contrat de travail .....	22
<b>PROPOSITION N°11</b>	
Réformer le dispositif du chômage partiel .....	23
<b>PROPOSITION N°12</b>	
Faciliter le recours au DIF durant les périodes d'inactivité .....	25
<b>PROPOSITION N°13</b>	
Professionnaliser l'accompagnement en formation des demandeurs d'emploi .....	26
2. Renforcer l'effort de flexisécurité par une refonte des principes directeurs du marché du travail .....	27
<b>PROPOSITION N°14</b>	
Élargir les conditions de recours au CDD et limiter les hypothèses de requalification .....	27
<b>PROPOSITION N°15</b>	
Permettre la contractualisation des causes de rupture du contrat de travail .....	28
<b>PROPOSITION N°16</b>	
Réviser la notion de motif économique de licenciement .....	29
<b>PROPOSITION N°17</b>	
Simplifier les procédures collectives de licenciement économique .....	29
<b>PROPOSITION N°18</b>	
Renforcer la place de la négociation collective d'entreprise .....	31
3. Faire de la formation un outil au service des salariés et des entreprises .....	32
<b>PROPOSITION N°19</b>	
Informer et accompagner les entreprises sur les dispositifs de formation professionnelle tout au long de la vie .....	32
<b>PROPOSITION N°20</b>	
Inciter à une démarche d'anticipation et de gestion des compétences .....	34

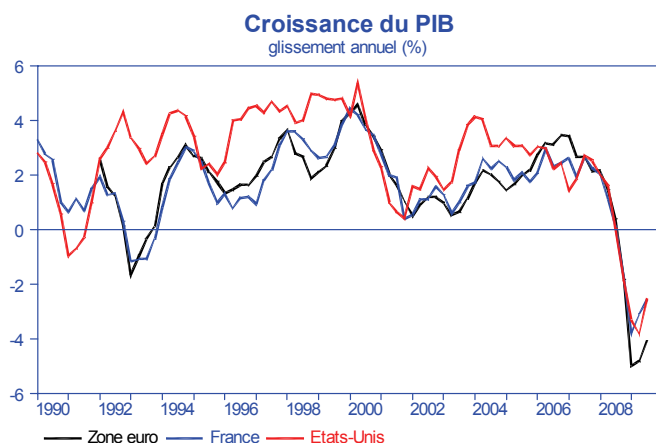
Depuis le premier choc pétrolier, l'économie française souffre d'un sous-emploi chronique, dévastateur pour son tissu social et l'équilibre de ses comptes publics. Longtemps partagé avec l'ensemble des pays industrialisés, ce déséquilibre est progressivement devenu une exception française, de nombreux pays industrialisés ayant renoué avec le quasi plein-emploi au cours de la dernière décennie. La récente dégradation et la convergence des taux de chômage nationaux à l'occasion de la crise de 2008-2009 ne doit pas faire illusion car ces évolutions traduisent avant tout un mode de gestion de l'emploi différencié selon les pays. **La France continue bien de souffrir d'un dysfonctionnement majeur de son marché du travail, plus marqué que dans les économies ayant un niveau de développement comparable.**



### 1. Une croissance insuffisante pour absorber une population active encore en augmentation

En première approche, on peut estimer que **ce déséquilibre majeur et persistant** de l'économie française **trouve sa source dans une croissance économique insuffisante pour absorber une population active encore en augmentation**. La solution au problème serait donc à rechercher du côté d'une politique favorable à la croissance, et plus précisément à l'émergence d'une offre compétitive dans la mondialisation. S'il est évident qu'une croissance plus rapide du PIB créerait plus d'emplois, force est cependant de constater que la croissance tendancielle de l'économie française reste plafonnée à 2% depuis vingt ans, un rythme insuffisant pour réduire le chômage.

Quoiqu'il en soit, si l'insuffisance de la croissance constitue une part importante de la réponse, **ce diagnostic n'épuise cependant pas toutes les interrogations**. Car avec une croissance économique largement comparable à celle des pays de l'OCDE, la France a connu des taux de chômage bien supérieurs à ceux de ses partenaires, en particulier européens. Si on veut bien considérer que le relatif dynamisme démographique hexagonal est une chance pour la France, il convient alors d'admettre qu'il existe d'autres causes qu'une insuffisance de la croissance pour expliquer le niveau du chômage français. Les nombreux rapports publics sur le sujet convergent ainsi pour considérer que **le sous-emploi constaté dans notre pays puise aussi ses racines du côté de dysfonctionnements sur le marché du travail et d'une politique de l'emploi à tout le moins perfectible**.



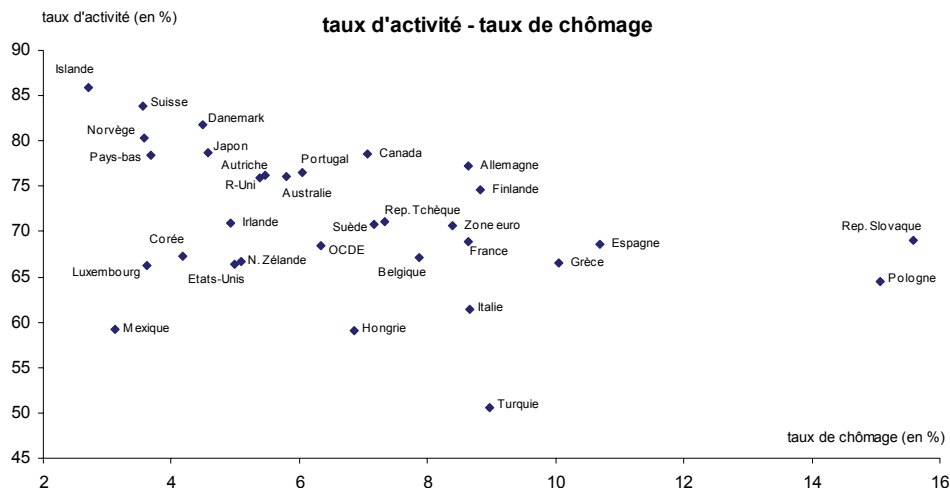
## 2. Les raisons d'un sous-emploi chronique en France

Au cours des quatre dernières décennies, notre compréhension du sous-emploi français a beaucoup évolué, avec des progrès significatifs dans sa connaissance depuis dix ans. Le retour au plein emploi d'un certain nombre de pays industrialisés a ainsi montré que le chômage n'était pas une fatalité et que sa persistance en France avait des causes assez largement locales. **Une enquête a permis de distinguer quatre grandes catégories de facteurs explicatifs.**

### 2.1. **Une prédilection pour des politiques malthusiennes favorisant la baisse de l'offre de travail** (baisse du temps de travail, départ en retraite anticipée, découragement du travail féminin, allongement de la scolarité, etc.) **comme moyen de réduction du chômage**

Pendant plusieurs décennies, les gouvernements successifs ont semblé considérer que la quantité d'emplois était limitée et que la réduction du chômage passait par une sortie (ou une non-entrée) du marché du travail de diverses catégories de population : jeunes, seniors, femmes etc. La réduction de la durée hebdomadaire du travail en 1997 fut la dernière manifestation de ce type de politique. Loin de réduire le chômage, **ces politiques ont, en fait, réduit le potentiel de croissance de l'économie française, augmentant les difficultés de financement de la protection sociale.** Les comparaisons internationales montrent, au contraire, que les pays ayant accru leurs taux d'activité sont aussi ceux qui enregistrent le taux de chômage le plus faible. Comme le souligne le graphique ci-dessous, il existe bien une corrélation négative entre taux d'activité et taux de chômage<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Plus le taux d'activité est élevé, plus le taux de chômage est faible.



## 2.2. Des dysfonctionnements du marché du travail empêchant le transfert de main d'œuvre des secteurs en déclin vers les secteurs en expansion.

Les rigidités du marché du travail ont conduit à la cohabitation d'un nombre élevé de demandeurs d'emplois et d'offres d'emplois non satisfaites et l'émergence de secteurs en tension. Cette notion de rigidité renvoie à un vaste ensemble de dispositions juridiques (contrat de travail, statut public, droit du licenciement) qui entraveraient la mobilité du travail et limiteraient les capacités d'adaptation de l'emploi aux fluctuations de l'activité économique.

## 2.3. Un coût du travail (y compris charges sociales) élevé

La France se caractérise par l'existence d'un salaire minimum d'un niveau relativement élevé, par un faible écart entre le niveau de ce salaire minimum et le salaire médian et par un financement de la protection sociale largement assis sur la masse salariale. Il en découle un taux de chômage très important pour les salariés non qualifiés (salaire minimum trop haut au regard de leur productivité marginale), une pyramide des salaires écrasée qui rend quasi impossible toute individualisation des rémunérations et un coût du travail « chargé », prohibitif pour les entreprises de main d'œuvre dans la compétition internationale.

## 2.4. Des politiques de l'emploi coûteuses aux résultats discutés

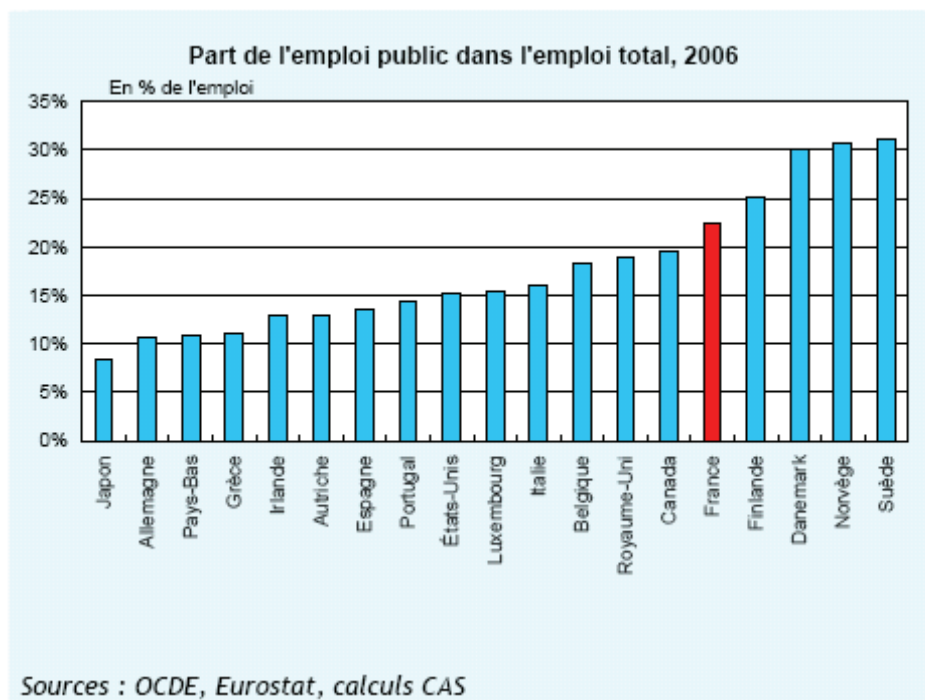
La France a l'une des politiques de l'emploi les plus coûteuses parmi les pays de l'OCDE, représentant près de 2,3% du PIB. Dans une large mesure, cette politique vise à corriger les défauts cités ci-dessus : une inflation de contrats de travail spécifiques pour tenter d'assouplir les rigidités du CDI, un coût élevé de la politique de l'emploi largement imputable aux allègements de charges sur les bas salaires pour corriger les effets du SMIC, des politiques coûteuses de formation des demandeurs d'emploi pour atténuer les défaillances du système de formation première, etc.

## 3. Les indicateurs des insuffisances des politiques de l'emploi

Au-delà du simple constat de l'importance du sous-emploi français, bien d'autres indicateurs peuvent être mobilisés pour décrire les dysfonctionnements du marché du travail national. On en rappellera quelques uns d'entre eux :

- Importance du taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans (23,8% au 3<sup>ème</sup> trimestre 2009) qui signe la difficulté pour les jeunes générations d'entrer sur le marché du travail. De multiples raisons expliquent ce constat mais deux ressortent particulièrement : l'inadaptation des formations initiales aux besoins de la vie économique et un niveau du salaire minimum trop élevé. Ces dysfonctionnements se paient d'une précarité dans l'emploi qui dure jusqu'à un âge avancé ;

- **Importance du chômage de longue durée** (en octobre 2009, 31,8% des demandeurs d'emplois sont en recherche depuis plus d'un an). Largement dépendante des conditions d'indemnisation du chômage, la durée importante des périodes de chômage en France signale une faible incitation à la reprise rapide d'emploi. On peut aussi y voir un manque d'efficacité du service public de l'emploi. Cette durée excessive a deux inconvénients majeurs : elle provoque une déqualification des demandeurs d'emploi et rend plus difficile et coûteux leur retour à l'emploi ; elle favorise le développement d'un profond sentiment d'angoisse face au chômage qui encourage la défense à tout prix des emplois, même de ceux qui sont non productifs ;
- **Des inégalités importantes dans les statuts.** Le marché du travail français est caractérisé par une très grande hétérogénéité des situations professionnelles avec un quart de la population active bénéficiant d'un statut public très protecteur, un quart de la population supportant un statut très flexible (intérim, CDD, chômage etc.) et la moitié ayant un statut considéré comme « normal » (CDI), mais qui concerne de moins en moins les jeunes générations entrant sur le marché.



**Au total, ce rapide tour d'horizon fait apparaître qu'avec un taux tendanciel de croissance économique de 2%, un meilleur fonctionnement du marché du travail et des politiques de l'emploi plus efficaces pourraient conduire à un taux de chômage significativement plus faible que celui constaté avant la crise.** Du point de vue des entreprises, cela permettrait, aussi, de mieux satisfaire des besoins de recrutement - aujourd'hui pas ou mal satisfaits - et de réduire les tensions constatées dans certaines branches. On pourrait également attendre d'un taux d'activité plus élevé, un coût par emploi de la protection sociale plus faible, ce qui améliorerait la compétitivité des entreprises et réduirait les incitations à délocaliser ou à privilégier les combinaisons productives plus capitalistiques ou moins intensives en main d'œuvre. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce rapport.

A ce titre, la politique de l'emploi doit se référer à des objectifs préalablement définis. En ce sens, toute évolution à venir devrait avoir pour but de :

- favoriser une logique dynamique de mobilité sur le marché de l'emploi de préférence à des politiques trop statiques et cloisonnantes ;
- concentrer les politiques de l'emploi sur la protection de la personne et non sur la protection de son emploi.

Par ailleurs, l'ensemble des résultats des actions menées en matière d'emploi doivent faire l'objet d'une évaluation, sur la base de critères objectifs, concrets et pertinents, permettant de mesurer l'efficacité des

politiques entreprises. La mise en œuvre systématique de cette évaluation tarirait le flot législatif, le plus souvent contre-productif et éviterait, notamment, l'adoption de dispositifs concomitants et parfois contradictoires.

**Sur la base de ces principes directeurs, deux axes de propositions peuvent être dégagés :**

- **1<sup>er</sup> axe : Faciliter l'accès au marché du travail ;**
- **2<sup>ème</sup> axe : Fluidifier le marché du travail.**



## 1<sup>er</sup> axe de proposition

### **Faciliter l'accès au marché du travail**

---

Les maux dont souffre le système français d'éducation sont connus. On citera notamment le poids déterminant de la formation initiale et du diplôme dans l'accès à l'emploi et l'évolution des carrières - poids que ne saurait compenser une formation continue encore trop réservée aux plus diplômés et aux salariés des grandes entreprises-, l'importance des sorties sans qualification (120 000 jeunes quittent chaque année le système éducatif sans diplôme du second cycle de l'enseignement secondaire et 80 000 sortent de l'université sans diplôme), les parcours chaotiques d'insertion des jeunes dans la vie active, marqués le plus souvent par des périodes de chômage et la succession d'emplois précaires.

Il existe ainsi une réelle difficulté à organiser et à articuler les différentes transitions que peuvent connaître les personnes au cours de leurs études et de leur vie professionnelle : transitions entre les cycles de l'enseignement, entre la fin des études et le premier emploi, transitions dans l'emploi (entre différentes fonctions, différentes entreprises, entre le chômage et l'emploi)... Il importe de mieux préparer les transitions et de les rendre plus fluides, en agissant sur les deux leviers que représentent l'orientation et la formation en alternance.

#### **1. Faire de l'orientation un vrai choix d'avenir**

L'orientation est en effet le préalable indispensable à la construction de tout projet de formation, de tout projet professionnel. Elle doit permettre à l'élève, à l'étudiant, mais aussi au salarié en situation ou non de transition, de s'interroger et de réfléchir à ses goûts, ses motivations, ses aspirations, ses capacités et ses compétences pour construire son projet de formation, et, partant, son projet professionnel.

Or, malgré son importance capitale, le système français d'orientation apparaît défaillant à plusieurs égards.

##### **1.1. L'orientation des jeunes**

Malgré les réformes et les initiatives engagées ces dernières années pour améliorer le système français d'orientation<sup>2</sup>, il est toujours aussi difficile, et même très souvent anxiogène, pour les jeunes de s'orienter, de "savoir quoi faire" comme études ou comme métier<sup>3</sup>.

Plusieurs problèmes subsistent en effet :

- difficulté, pour les jeunes et leurs parents, à se repérer dans l'information sur les filières de formation et les métiers, et à avoir une connaissance concrète des métiers et de l'entreprise,
- survalorisation des filières générales (en particulier la filière S) et persistance de préjugés tenaces sur la voie professionnelle (et notamment sur l'apprentissage),
- insuffisance de la préparation à l'orientation des élèves au sein du système scolaire,
- poids excessif des notes dans les décisions d'orientation,
- suivi insuffisant de l'application sur le terrain des textes ministériels.

---

<sup>2</sup> Cf. La mise en place, en 2005, de l'option de "découverte professionnelle" dans les classes de 3<sup>e</sup> (DP 3 et DP 6), la nomination d'un délégué interministériel à l'orientation, l'inscription de l'orientation et de l'insertion dans la mission de service public de l'enseignement supérieur, la mise en place de parcours de découverte des métiers et des formations à partir de la classe de 5<sup>e</sup>, l'instauration de plateformes d'information régionales multimédias sous l'égide de l'ONISEP (monorientationligne.fr).

<sup>3</sup> Comme en témoignent les différentes études réalisées par le BIOP, le centre d'orientation tout au long de la vie de la CCIP (notamment "Choix d'orientation : jeux de hasard, stratégies ou processus bien préparé ?", 2008 et "L'évaluation scolaire est-elle au service de l'orientation ?", 2009) ainsi que le récent rapport de la défenseure des enfants "Paroles aux jeunes" (2009).

Un effort réel doit donc être mené pour améliorer davantage le système d'orientation ; cet effort doit concerner tant le collège que le lycée (en particulier le lycée professionnel qui accueille de nombreux élèves orientés par défaut et souvent dans des formations ne correspondant pas à leurs vœux<sup>4</sup>) et le premier cycle de l'université.

## **1.2. L'orientation des adultes**

Les difficultés existent également dans l'orientation des adultes. En particulier, les deux conditions premières à une orientation efficace - accès à l'information sur les métiers et les évolutions du marché de l'emploi ; accompagnement par un professionnel de l'orientation et par l'encadrement de proximité - ne sont pas toujours réunies

En particulier, la multitude d'organismes faisant de l'orientation, et donc de prestations offertes, représente pour l'adulte à la recherche d'aide à l'orientation, qui, par définition ne sait pas où il en est de son projet professionnel, un défi de taille. Celui-ci est d'autant plus grand que la démarche d'orientation tout au long de la vie professionnelle est loin d'apparaître comme une démarche naturelle, trop souvent limitée aux situations de rupture et donc réalisée dans l'urgence.

## **1.3. Un contexte favorable**

La rénovation de l'orientation scolaire et professionnelle, pour mieux éclairer les choix et aider à la construction du projet de formation ou professionnel, paraît d'autant plus facile à engager qu'elle constitue aujourd'hui une priorité des pouvoirs publics.

Dans son discours "Agir pour la jeunesse" du 29 septembre 2009, le président de la République a annoncé une réforme de "fond en comble" du système d'orientation au lycée, plaidant pour une orientation progressive, réversible et dédramatisée. La réforme du lycée effective dès la rentrée 2010, va également dans ce sens : mise en place de passerelles pour permettre les changements de séries ou de voies, rééquilibrage des séries, instauration d'un système de tutorat dès la classe de seconde pour accompagner l'élève dans ses choix d'orientation et d'un accompagnement personnalisé hebdomadaire, encouragement aux stages en entreprise...

La loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie du 24 novembre 2009 comporte également plusieurs dispositions propres à améliorer l'orientation scolaire et professionnelle : création d'un droit à l'information, au conseil et à l'accompagnement en matière d'orientation professionnelle ; création d'un délégué à l'information et à l'orientation et d'un service public de l'orientation tout au long de la vie ; expérimentation d'un livret de compétences pour les collégiens et les lycéens ; création d'un passeport orientation pour les salariés ; instauration pour tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise du bilan d'étape professionnelle...

---

<sup>4</sup> Voir en particulier le rapport du Haut conseil de l'éducation, *L'enseignement professionnel*, Bilan des résultats de l'école, 2009.

## PROPOSITION N°1

### Mettre en place au collège et au lycée une véritable politique d'éducation à l'orientation

Il est indispensable, à l'instar de ce qui se pratique dans d'autres pays européens, de **rendre obligatoire au collège et au lycée l'éducation à l'orientation, en inscrivant dans l'emploi du temps des élèves, de la 5<sup>ème</sup> à la terminale, des heures dédiées**. Il s'agit donc d'intégrer véritablement l'éducation à l'orientation dans le quotidien et les projets scolaires en l'inscrivant dans un programme global et cohérent ainsi qu'en lui offrant un temps institué<sup>5</sup>.

Le moment semble d'autant plus propice à une telle démarche que le dispositif "parcours de découverte des métiers et des formations", expérimenté en 2008 et généralisé à la rentrée 2009, pour les élèves de la classe de 5<sup>ème</sup> à la terminale, offre un cadre structurant aux différentes actions d'éducation à l'orientation existantes : stages de découverte en entreprise de 3<sup>ème</sup>, journées de visites d'établissements de formation en 4<sup>ème</sup> et en 1<sup>ère</sup>, entretiens personnalisés d'orientation en 3<sup>ème</sup>, première année de CAP et seconde professionnelle, première et terminale, option de découverte professionnelle en 3<sup>ème</sup> (DP3 et DP6), visites d'entreprises, interventions de professionnels, d'anciens élèves et de parents dans les classes, organisation dans les lycées de forums des métiers...

Ce dispositif organise également une progression graduée de l'éducation à l'orientation, articulant ses trois dimensions (connaissance de soi, connaissance des métiers et de l'entreprise, connaissance des filières de formation) en fonction de la maturité des élèves et des étapes de l'orientation :

- découverte des métiers en 5<sup>ème</sup> (il conviendrait que cette découverte se fasse sur un mode ludique et insistant sur les ambiances de travail, auxquelles les jeunes sont particulièrement sensibles) ;
- découverte des voies de formation en 4<sup>ème</sup> ;
- préparation de l'après 3<sup>ème</sup> (connaissance de soi) ;
- recherche et organisation de l'information utile en seconde (préparer la suite du parcours au lycée et explorer au moins deux secteurs d'activité) ;
- se projeter vers le post-bac en première (construire une représentation de l'enseignement supérieur et étude d'un secteur d'activité) ;
- aider les élèves de terminale à finaliser leurs choix d'orientation et à élaborer une stratégie<sup>6</sup>.

Laissée à l'initiative des établissements scolaires dans ses modalités et son contenu, l'éducation à l'orientation suivrait ce programme national, à raison d'une matinée par mois. Elle serait confiée, dans son organisation et son animation, à des enseignants (professeurs principaux ou autres) ou conseillers d'orientation, missionnés et rémunérés à cet effet.

La CCIP insiste pour que ces heures d'éducation à l'orientation soient aussi l'occasion de sensibiliser les élèves à l'entrepreneuriat et à la culture d'entreprendre, via par exemple le recours aux témoignages de chefs d'entreprise sur leur expérience ou la mise en place de partenariats avec les associations promouvant l'entrepreneuriat<sup>7</sup>.

L'insertion de l'éducation à l'orientation dans le temps scolaire devra s'accompagner de la **mise en œuvre effective des entretiens d'orientation prévus aux étapes clés de la scolarité**, qui associent les jeunes, leurs parents, les professeurs principaux et les conseillers d'orientation. Ces entretiens, dont le rythme

<sup>5</sup> Actuellement, les actions d'éducation à l'orientation peuvent utiliser les heures de vie de classe, les heures des itinéraires de découverte en 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> et des temps plus spécifiques : stages de découverte des métiers en 3<sup>e</sup>, option de découverte professionnelle en 3<sup>e</sup>... La réforme du lycée prévoit également un accompagnement personnalisé de deux heures par semaine pour permettre à chaque lycéen de bénéficier d'un soutien disciplinaire et méthodologique, d'approfondir ses connaissances et d'accompagner son projet d'orientation.

<sup>6</sup> Cf. La brochure éditée par la direction générale de l'enseignement scolaire du ministère de l'Education nationale, *Apprendre à s'orienter tout au long de la vie : 15 repères pour la mise en œuvre du parcours de découverte des métiers et des formations*, octobre 2009.

<sup>7</sup> Cf. Le partenariat de l'ACFCI avec l'association 100 000 entrepreneurs pour favoriser la participation des entreprises dans les dispositifs d'orientation et promouvoir l'entrepreneuriat dans les formations des CCI (7 février 2008).

devrait évoluer vers deux entretiens annuels, doivent être l'occasion de réaliser un véritable bilan d'orientation de l'élève et de s'appuyer sur le livret de compétences prévu par la loi du 24 novembre 2009. Les résultats de ces bilans d'orientation seront pris en compte lors du conseil de classe et permettront ainsi de valoriser le potentiel de l'élève dans les décisions d'orientation.

Dans cette optique, il est tout aussi indispensable **de réussir l'expérimentation du livret de compétences**, véritable outil de formalisation du parcours d'orientation de l'élève et de valorisation de ses acquis, aptitudes, compétences, expériences scolaires et extrascolaires, et de veiller à ce qu'il soit effectivement utilisé par l'élève comme par la communauté éducative.

Enfin, l'éducation à l'orientation sera d'autant plus réussie **qu'elle associera les entreprises et leurs représentants (chambres consulaires, fédérations professionnelles...), en particulier pour faire connaître et expliquer les métiers aux élèves**. Pour faciliter les relations entre l'école, les entreprises et les milieux professionnels et organiser au mieux les interventions, des référents entreprises ou correspondants du monde économique pourraient être mis en place dans les établissements scolaires, sous forme de missions confiées à des enseignants, conseillers d'orientation ou conseillers d'éducation.

## **PROPOSITION N°2**

### **Rendre plus lisible et plus accessible l'information sur les filières de formation, les débouchés professionnels et les métiers**

Un premier effort doit être réalisé, pour les cursus de formation, et en particulier les cursus universitaires, de publication des taux d'emploi à la sortie.

La généralisation de l'édition par les établissements de formation, en particulier supérieurs, de **guides référentiels des métiers** présentant les métiers les plus représentatifs de ceux exercés par leurs diplômés au cours de leurs premières années de vie professionnelle, est également une nécessité pour mieux faire connaître les métiers dans leur contenu, leur environnement, leurs possibilités d'évolution, ainsi que les profils et les compétences requis pour leur exercice.

La meilleure connaissance des métiers et des filières de formation, et donc la dédramatisation de l'orientation, passe également par le **développement d'actions de proximité privilégiant les rencontres directes des jeunes et des salariés avec des professionnels et des centres de formation** (ex. : Nuit de l'orientation, nuit du parcours professionnel, organisation de journées thématiques centrées sur un secteur d'activité rassemblant jeunes, salariés, demandeurs d'emploi, entreprises et centres de formation).

Enfin, pour améliorer leur connaissance des métiers et de l'entreprise, **les enseignants et les conseillers d'orientation devraient avoir l'obligation de faire au moins un stage en entreprise au cours de leur formation initiale et en formation continue, au fil de leur carrière**.

## **PROPOSITION N°3**

### **Rapprocher les services d'orientation des bassins d'emploi**

La loi du 13 août 2004 sur les responsabilités et libertés locales a consacré la compétence des régions en matière de formation professionnelle des jeunes et des adultes, elle l'a élargie aux demandeurs d'emploi et à la VAE. **Confier aux régions la compétence de coordination de la politique d'accueil, de l'information et de l'orientation des jeunes et des adultes permettrait de parachever la dynamique ainsi engagée et d'articuler véritablement les actions d'orientation, d'acquisition et de développement des compétences**. Cette responsabilité est d'ailleurs un souhait des régions.

La régionalisation de l'orientation suppose notamment que soit recherchée une coordination entre tous les acteurs de l'orientation. Celle-ci pourra être obtenue via le **développement de la pratique de l'appel à**

**projets**, à l'instar de l'appel à projets "expérimentation pour les jeunes" lancé en juillet 2009 par le haut commissaire à la jeunesse, qui a eu le mérite d'encourager les regroupements entre les différents acteurs de l'orientation, et donc de favoriser les échanges et les mutualisations.

Enfin, il est nécessaire de rendre plus lisible l'offre de services d'orientation par une **politique de labellisation des organismes**. Celle-ci pourrait être effectuée **en fonction du public accueilli** (labellisation : "orientation jeune", "orientation adulte", "orientation jeune et adulte") **et des prestations proposées** (labellisation : "orientation information", "orientation conseil", "orientation information-conseil"). Ces centres labellisés seraient sélectionnés sur la base d'appels d'offres lancés par la région avec l'appui d'un organisme indépendant. Les prestations proposées seraient également formalisées sur le modèle suivant : une prestation conseil d'1h30 pour valider un conseil, une prestation de 3 x 2 heures pour construire un projet scolaire/de formation/professionnel, une prestation plus lourde de type bilan de compétences.

## 2. Développer l'apprentissage et l'alternance

L'apprentissage et l'alternance représentent en effet un second levier pour renforcer la qualification des jeunes et favoriser leur insertion sur le marché du travail.

En particulier, l'apprentissage permet aux jeunes de 16 à 25 ans de poursuivre des études sur l'ensemble d'une filière, du CAP à Bac+5 (master, ingénieur), et d'obtenir un diplôme reconnu. Dispensée sous contrat de travail, la formation est gratuite et rémunérée. Par la pédagogie de l'alternance, l'apprenti acquiert à la fois des connaissances théoriques et techniques, des savoir-faire et des savoir-être indispensables à la maîtrise d'un métier et à son exercice en entreprise (autonomie, responsabilité, adaptabilité, travail en équipe, réactivité...). Disposant ainsi d'une première expérience leur permettant d'être immédiatement opérationnels et d'un premier réseau de relations professionnelles, les apprentis s'insèrent avec succès sur le marché du travail (85 % d'insertion professionnelle à la CCIP dans les six mois suivant la sortie de formation).

L'excellence de cette voie de formation et son efficacité sont reconnues et des dispositions ont été récemment prises pour renforcer l'apprentissage.

Le plan d'urgence pour l'emploi des jeunes, présenté le 24 avril 2009 par le président de la République, a ainsi fixé un objectif ambitieux de recrutement de 320 000 apprentis et de 170 000 contrats de professionnalisation entre juin 2009 et juin 2010, grâce à des mesures incitatives pour les entreprises (exonérations de charges sociales, primes à l'embauche). Une mission a par ailleurs été confiée à Henri Proglio, P-DG de Veolia Environnement, pour mobiliser les entreprises et les branches professionnelles autour de l'alternance (apprentissage et professionnalisation), qui s'est traduite notamment par l'engagement de 50 entreprises d'embaucher 24 000 jeunes supplémentaires en alternance au cours de l'année 2009-2010 et par des préconisations remises le 10 décembre 2009 et la mise en place, début 2010, d'ateliers de l'apprentissage et de l'alternance.

Parallèlement, la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle du 24 novembre 2009 édicte un ensemble de dispositions pour amplifier le développement de l'apprentissage : expérimentation de la possibilité pour les jeunes à la recherche d'un contrat d'apprentissage d'être accueilli pendant deux mois dans un CFA sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle, possibilité pour les apprentis dont le contrat a été rompu de continuer à suivre les enseignements du CFA pendant une période de 3 mois, affectation au FNDMA<sup>8</sup> de la majoration de 0,1 % de la taxe d'apprentissage pour les entreprises de plus de 250 salariés n'atteignant pas le seuil de 3 % des effectifs en alternance...

---

<sup>8</sup> Fonds national de développement de l'apprentissage.

La loi prévoit également l'extension à 24 mois du contrat de professionnalisation pour certains publics spécifiques<sup>9</sup> ainsi qu'aux jeunes de 16 à 25 ans qui n'ont pas validé un second cycle de l'enseignement secondaire et ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel.

Ces mesures vont de pair avec la poursuite et la rénovation effective de la voie professionnelle, engagée à la rentrée 2009 par le ministère de l'Education nationale, pour favoriser l'élévation du niveau de qualification des jeunes et leur insertion professionnelle, ainsi que pour réduire le nombre de sortants sans diplôme : généralisation du baccalauréat professionnel en trois ans, simplification de l'offre de diplôme ; réforme des programmes en lycée professionnel.

## **2.1. Promouvoir l'apprentissage auprès des jeunes et de leurs enseignants**

Les différentes campagnes du ministère de l'Emploi et des régions diffusées tous les ans depuis 2005 ont permis de mieux faire connaître et de valoriser l'apprentissage. Pour autant, l'apprentissage demeure une filière encore trop mal connue des jeunes, de leurs familles, mais également des enseignants, voire parfois des conseillers d'orientation. Les jeunes, notamment, continuent de privilégier les formations par la voie scolaire. En 2008, par exemple, pour les formations de niveaux V (CAP) et IV (bac professionnel), on comptait 703 100 lycéens professionnels et 335 000 apprentis.

### **PROPOSITION N°4**

#### **Développer des actions d'information, de sensibilisation et de valorisation de l'apprentissage auprès de l'ensemble des acteurs :**

- privilégier le media internet, vecteur le plus utilisé pour rechercher des informations sur les formations : développer, à l'image du sous-portail apprentissage de la CCIP, des portails de recherche sur l'apprentissage et des sites web spécialisés ;
- sensibiliser les professeurs principaux de collèges et de lycées à la pédagogie de l'apprentissage ;
- présenter, dans le cadre de l'option de découverte professionnelle de 3<sup>ème</sup> (DP3 et DP6), la filière apprentissage au même titre que l'offre de formation à temps plein.

A titre d'exemple, la CCIP entreprend trois types d'actions, en partenariat avec les rectorats de sa circonscription, dans le cadre des modules de découverte professionnelle des collégiens de 3e. Elle :

- accueille les professeurs principaux dans son CFA pour les sensibiliser à la pédagogie de l'apprentissage ;
- accueille les collégiens dans son CFA pour leur faire découvrir les métiers et l'apprentissage comme voie de formation ;
- intervient dans les collèges pour informer sur les métiers et l'apprentissage.

Par ailleurs, dans le cadre des projets "expérimentations pour les jeunes" soutenus par le haut-commissaire à la jeunesse, le BIOP et le CFA de la CCIP participent au projet "l'apprentissage : des stéréotypes aux réalités. Echanges avec des enseignants", en partenariat avec le rectorat de Paris, la région Ile-de-France et le CIDJ ; il s'agira notamment d'organiser une manifestation destinée à mieux faire connaître l'apprentissage aux professeurs de collèges et de lycées.

---

<sup>9</sup> La loi du 24 novembre 2009 ouvre le contrat de professionnalisation aux titulaires du RSA, de l'allocation de solidarité spécifique, de l'allocation adultes handicapés et du futur contrat unique d'insertion, ainsi qu'aux titulaires du RMI et de l'allocation parent isolé dans les DOM et les collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint Pierre-et-Miquelon.

## FOCUS

### *La CCIP et l'apprentissage*

Engagée depuis longtemps dans l'apprentissage, la CCIP mobilise quotidiennement ses services pour faire vivre et promouvoir cette voie de formation tant auprès des jeunes que des entreprises : information sur l'offre de formation et le cadre juridique et financier, appui aux entreprises dans leurs démarches administratives, formation de 4 300 apprentis, du CAP au master, appuyée sur une politique qualité visant leur réussite, organisation des « Assises de l'apprentissage », création et animation du réseau des grandes entreprises actives dans l'apprentissage.

#### PROPOSITION N°5

##### **Développer les dispositifs d'accès à l'apprentissage pour les jeunes de moins de 16 ans**

Il importe de **développer tous les dispositifs d'accès à l'apprentissage et, particulièrement les classes préparatoires, notamment celles qui s'adressent à des jeunes en situation d'échec et/ou de décrochage scolaire.** La loi du 24 novembre relative à l'orientation et la formation professionnelle, qui permet aux CFA d'accueillir pendant un an des élèves âgés de 15 ans pour leur permettre de suivre "sous statut scolaire une formation en alternance destinée à leur faire découvrir un environnement professionnel correspondant à un projet d'entrée en apprentissage", représente un premier pas dans ce sens.

Ces dispositifs d'accès à l'apprentissage et en particulier la classe préparatoire ont fait leur preuve. Ils permettent d'intégrer socialement et professionnellement des jeunes en difficulté, de les placer dans une pédagogie de la réussite, de les remettre à niveau, de leur redonner confiance, de les réengager dans un projet concret de formation.

## FOCUS

### *Les classes préparatoires à l'apprentissage du CFI-Centre des formations industrielles et de l'Ecole Grégoire-Ferrandi*

La CCIP s'est investie depuis 40 ans dans ce type de dispositif. Neuf classes préparatoires à l'apprentissage accueillent ainsi chaque année près de 150 jeunes dans les secteurs de l'industrie, de l'hôtellerie-restauration et des métiers de l'artisanat. Elles leur offrent une remise à niveau par l'acquisition des pré-requis nécessaires à l'entrée dans une formation professionnalisante de niveau CAP, des séquences de découverte des métiers pour la construction d'un projet de formation, le développement des compétences relationnelles et comportementales nécessaires à l'intégration en entreprise. 80 % des élèves des classes préparatoires à l'apprentissage de la CCIP s'engagent ensuite dans une formation professionnelle.

## **PROPOSITION N°6**

### **Inscrire l'apprentissage comme une modalité de parcours privilégiée dans tout cursus de formation professionnelle supérieure, voire obligatoire en fin de cursus**

Plus de 80 % des apprentis sont concentrés dans l'enseignement secondaire. Dans l'enseignement supérieur, les apprentis suivent essentiellement un cursus de type BTS ou IUT. L'apprentissage doit être développé en particulier à l'université où il ne concerne qu'un quart des effectifs apprentis.

On pourrait concevoir que toute formation supérieure, dont la finalité est l'insertion professionnelle, puisse se conclure par une année en alternance, voire en apprentissage.

Cette mesure pourrait être étendue dans les cursus de l'enseignement secondaire (bac pro et CAP voie scolaire).

Le développement quantitatif de l'apprentissage ne doit pas pour autant s'effectuer au détriment de la qualité. La qualité de la pédagogie est un facteur de réussite et de succès de l'apprentissage. La CCIP insiste particulièrement sur la valorisation du maître d'apprentissage par la prise en compte, dans leur carrière et leur évolution professionnelle, de leur responsabilité supplémentaire et du temps qu'ils consacrent à leur mission d'accueil, de formation et de suivi d'apprentis. Il est également nécessaire de les impliquer plus fortement dans l'évaluation de la formation de l'apprenti.

## **2.2. Conserver la liberté d'affectation des entreprises de leur taxe d'apprentissage**

Le développement de l'apprentissage ne doit pas s'accompagner d'une modification trop forte des flux financiers actuels pour permettre aux entreprises de maîtriser le dispositif et d'élaborer une stratégie à long terme en la matière. En particulier, modifier les modalités de la collecte ou augmenter fortement la part de la taxe d'apprentissage réservée au seul apprentissage, comme cela été proposé à plusieurs reprises, risquerait de déstabiliser profondément un système de financement de la formation professionnelle initiale qui fonctionne - plutôt bien - depuis plus de 80 ans.

La taxe d'apprentissage a en effet été créée en 1925 pour renforcer le rôle des entreprises dans la formation professionnelle des jeunes. Selon les termes de la loi, elle a pour objet de financer les premières formations technologiques et professionnelles, qu'il s'agisse de la voie scolaire ou de celle de l'apprentissage. Les entreprises, qui ont ainsi toujours contribué à l'effort éducatif du pays, apprécient la faculté qui leur est offerte d'irriguer l'une ou l'autre de ces voies de formation. C'est là toute la spécificité et l'efficacité de cette taxe dont l'entreprise reste maîtresse de l'utilisation.

Depuis 2002, l'apprentissage a connu pas moins de 10 réformes, qui ont eu notamment pour effet d'augmenter la pression fiscale des entreprises tout en diminuant leur liberté d'affectation de la taxe d'apprentissage<sup>10</sup>. Il est à craindre que ce changement perpétuel des règles décourage les entreprises dans leur volonté de soutenir l'effort de formation professionnelle des jeunes dont la taxe d'apprentissage est un moyen d'expression essentiel. Les entreprises constituent, de très loin, le premier financeur de l'apprentissage : non seulement elles versent la taxe d'apprentissage, mais encore elles s'acquittent des salaires des apprentis. Ce sont au total plus de 3,3 milliards d'euros qui sont portés par les entreprises (plus de 50% du financement de l'apprentissage). De fait, près de 67 % de la taxe d'apprentissage va aujourd'hui à l'apprentissage.

<sup>10</sup> Ainsi, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a augmenté la part du FNPTA (fonds national de péréquation de la taxe d'apprentissage) destiné aux régions de 8 à 10 % de la taxe d'apprentissage ; la loi de programmation pour la cohésion sociale du 14 janvier 2005 a remplacé le FNPTA par le FNDMA (fonds national de développement et de modernisation de l'apprentissage), qui représente 22 % de la taxe d'apprentissage ; la loi de finances pour 2005 a créé la CDA (contribution au développement de l'apprentissage), qui représente aujourd'hui 0,18 % de la taxe d'apprentissage. La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle prévoit l'affectation au FNDMA de la majoration de 0,1 % de la de la taxe d'apprentissage pour les entreprises de plus de 250 salariés n'atteignant pas le seuil de 3 % des effectifs en alternance.



Les CCI, et la CCIP en particulier, souscrivent à la volonté de développer l'apprentissage conditionnée, cependant, à l'allocation de moyens supplémentaires, la taxe d'apprentissage n'augmentant pas dans les mêmes proportions que les effectifs d'apprentis. Il est important que l'Etat et les régions continuent de soutenir l'apprentissage et consacrent les moyens nécessaires à son développement.

### **2.3. *Instaurer durablement un régime incitatif pour le contrat de professionnalisation***

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance à durée déterminée ou indéterminée avec une action de professionnalisation. Il concerne tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus ainsi que les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et, depuis la loi du 24 novembre 2009, certains publics spécifiques. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

Afin de développer ce dispositif, une exonération de charges sociales patronales avait, dans un premier temps, été accordée aux employeurs aussi bien pour les contrats conclus avec un jeune de moins de 26 ans qu'avec un demandeur d'emploi de plus de 45 ans. Cependant, depuis le 1er janvier 2008, seule cette dernière hypothèse est éligible à une exonération de charges sociales patronales.

Selon le plan annoncé le 24 avril par le président de la République, 30 000 contrats de professionnalisation supplémentaires (par rapport à 2008) devraient être signés entre juin 2009 et juin 2010. Pour atteindre cet objectif, les entreprises qui embaucheront un jeune en contrat de professionnalisation bénéficieront d'une prime de 1000 €. Cette prime sera doublée si le jeune a un niveau inférieur au bac.

#### **PROPOSITION N°7**

##### **Pérenniser les aides à la conclusion du contrat de professionnalisation**

**L'instauration d'une prime devrait inciter les entreprises à signer des contrats de professionnalisation ; toutefois, cette mesure mériterait d'être pérennisée, sous forme de prime ou de rétablissement des exonérations de l'ensemble des cotisations patronales réglementaires et conventionnelles, pour renforcer l'attractivité du dispositif.**

### **2.4. *Inscrire l'orientation, l'accompagnement vers la qualification et l'alternance au cœur des parcours d'insertion des décrocheurs du système scolaire***

La lutte contre le décrochage scolaire est devenue depuis peu une priorité forte des pouvoirs publics. La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle organise le repérage et le suivi des jeunes sortant sans diplôme du système de formation initiale en vue de leur "apporter sans délai et dans un cadre coordonné entre acteurs de la formation et de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, des solutions de formation, d'accompagnement ou d'accès à l'emploi (...)".

Onze plateformes régionales d'insertion, rassemblant rectorats, CFA et mission locales, testent par ailleurs ce dispositif pour proposer aux jeunes décrocheurs un parcours d'insertion adapté et un financement spécifique.

## PROPOSITION N°8

### Mettre effectivement en œuvre les parcours d'insertion prévus et expérimentés

Ces parcours d'insertion devraient comprendre, en fonction de la situation du jeune :

- une phase d'orientation : entretien de positionnement, bilan de compétences revu, passeport orientation...
- une phase d'accompagnement vers l'accès à la qualification : accompagnement dans la recherche d'une formation, de sa modalité, d'une entreprise, d'actions spécifiques pour les personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, d'assistance renforcée dans la recherche d'emploi ou d'une démarche de création d'entreprise.
- une phase de qualification : formation à temps plein ou en alternance via l'apprentissage ou le contrat de professionnalisation. Notons qu'il est important de conforter le contrat de professionnalisation, de mettre l'accent sur le tutorat, facteur de succès, et de le rendre obligatoire.

### 3. Réorienter les contrats aidés vers le secteur marchand

Historiquement, **la politique de l'emploi en France a été marquée par le développement de contrats de travail aidés à destination de travailleurs identifiés comme ayant des difficultés d'insertion ou de maintien sur le marché de l'emploi.**

Traditionnellement, on peut caractériser deux catégories de contrats aidés :

- d'une part, les contrats de formation en alternance, souvent destinés à un public jeune, mais pas exclusivement, et qui allient formation théorique et expérience pratique en entreprise (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation, contrats possédant chacun des caractéristiques propres et des finalités distinctes<sup>11</sup>) ;
- d'autre part, les contrats présentant des avantages financiers et/ou sociaux pour l'entreprise, sans contrepartie en termes de formation, destinés à des publics particulièrement éloignés du marché du travail tels que les demandeurs d'emploi de longue durée ou de faible qualification (contrat initiative emploi, contrat d'accompagnement dans l'emploi...).

La politique mise en œuvre en la matière, depuis trente ans, a connu de très nombreuses évolutions au gré des orientations gouvernementales successives. Toutefois, **deux constantes peuvent être relevées** :

- **la multiplication des types de contrats aidés<sup>12</sup>**, rendant les actions publiques peu lisibles et le recours à ces contrats compliqué pour les entreprises ;
- **la préférence** et le soutien des pouvoirs publics **pour les contrats aidés du secteur non marchand.**

Ces deux points méritent aujourd'hui d'être discutés.

---

<sup>11</sup> L'apprentissage est une filière particulière de formation initiale. Il est diplômant (conduisant à l'obtention d'un diplôme reconnu : diplôme de l'Education nationale ou du ministère de l'Agriculture, diplôme visé ou diplôme d'ingénieur, titre inscrit au répertoire national des certifications professionnelles. Il est soumis, de par son inscription au sein de la formation professionnelle initiale, à un strict contrôle pédagogique et financier.

Le contrat de professionnalisation se situe, quant à lui, dans une perspective d'insertion professionnelle pour les jeunes et les adultes et relève de la formation continue.

<sup>12</sup> Plus de 80 programmes d'emplois aidés se sont succédés depuis la fin des années 1970. Voir, sur ce point, P. Cahuc, Les politiques de l'emploi entre ajustements à court terme et réformes structurelles, *in* Fin de monde ou sortie de crise, P. Dockès et J.-H. Lorenzi (dir.), Perrin, Paris, 2009.

### 3.1. **Simplifier le maillage des contrats aidés**

Les entreprises se heurtent à de multiples dispositifs de contrats aidés, ne sachant pas toujours lesquels utiliser ni dans quelles conditions le faire. Une simplification en ce domaine s'impose.

Il semble, fort heureusement, que cette démarche, déjà finalisée en matière d'alternance, ait essaimé l'ensemble de la matière et doivent connaître un aboutissement prochain avec **la création début 2010 du contrat unique d'insertion**.

En effet, depuis cinq ans maintenant, **le législateur a ramené le nombre des contrats de formation en alternance à deux**, le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation. Ce dernier s'est substitué aux anciens contrats d'orientation, d'adaptation et de qualification, créant un cadre unifié et plus simple d'accès pour les entreprises. La distinction entre ces deux contrats, qui ne sont pas en concurrence frontale mais répondent à des finalités distinctes et à des besoins différents pour les entreprises, doit désormais être maintenue.

**La même démarche a été récemment transposée aux autres contrats aidés.** En effet, la loi du 1<sup>er</sup> décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active<sup>13</sup> a mis en place, en ses articles 21 et suivants un nouveau contrat : **le contrat unique d'insertion (CUI)**. En pratique, celui-ci pourra prendre la forme d'un contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) pour les employeurs du secteur non marchand (tels que les collectivités territoriales ou les associations) ou bien la forme d'un contrat initiative emploi (CIE) pour les employeurs du secteur marchand. Parallèlement, le contrat d'avenir dans le secteur non marchand et le contrat d'insertion revenu minimum d'activité (CIRMA) dans le secteur marchand seront supprimés.

**Après la disparition du contrat emploi-jeune en 2002 et du contrat jeune en entreprise en 2007, la création du CUI est donc de nature à simplifier encore le maillage juridique en la matière et doit être approuvée.**

**Il conviendra, toutefois, de rester vigilant quant à sa mise en œuvre, initialement prévue au 1<sup>er</sup> juillet 2009 et reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Particulièrement, la période transitoire couvrant la poursuite des contrats antérieurement conclus (contrat d'avenir, CIRMA) et la mise en œuvre du CUI ne doit pas conduire à une remise en cause des aides préalablement accordées aux entreprises.**

### 3.2. **Orienter l'action des pouvoirs publics vers les contrats aidés du secteur marchand**

La faveur des pouvoirs publics pour les contrats aidés du secteur non marchand se manifeste de deux façons :

- **d'une part, l'aide plus grande apportée à ces contrats qu'à ceux conclus dans le secteur marchand.** A titre d'illustration – et compte tenu de diverses variables<sup>14</sup> -, on relèvera que dans le cadre du nouveau CUI, l'aide des employeurs du secteur marchand, est, en tout état de cause, limitée à 47 % du montant brut du salaire minimum de croissance par heure travaillée, dans la limite de la durée légale du travail<sup>15</sup>. Parallèlement, l'aide accordée, selon les mêmes critères, aux employeurs du secteur non marchand est plafonnée à 95 % du montant brut du salaire minimum de croissance par heure travaillée, dans la limite de la durée légale du travail<sup>16</sup> ;
- **d'autre part, les efforts budgétaires beaucoup plus conséquents développés à l'égard des contrats aidés du secteur non marchand.** Ainsi, dans le cadre du budget 2010, la loi de finances prévoit la création de 360.000 contrats d'accompagnement dans l'emploi et alloue à ce programme plus de 917 millions d'euros auxquels s'ajoutent 511 millions d'euros pour couvrir les engagements antérieurs (contrats d'avenir et contrats d'accompagnement dans l'emploi conclus avant fin 2009). Dans

<sup>13</sup> J.O.R.F. n° 281 du 3 décembre 2008, page 18424.

<sup>14</sup> Article L. 5134-72 du Code du travail.

<sup>15</sup> Article L. 5134-72-1 du Code du travail.

<sup>16</sup> Article L. 5134-30-1 du Code du travail.

le même temps, la loi de finances pour 2010 prévoit la création de seulement 50.000 contrats initiative emploi pour un budget d'un peu plus de 92 millions d'euros (près de 10 fois moins pour un objectif 7 fois inférieur) auxquels s'ajoutent près de 89 millions pour couvrir les engagements antérieurs (CIE et CI-RMA conclus avant fin 2008).

**Cette orientation des pouvoirs publics est aujourd'hui contestable. Des études du ministère du travail ont, en effet, démontré la moindre efficacité en termes d'insertion dans l'emploi des contrats aidés du secteur non marchand comparativement aux résultats des contrats aidés du secteur marchand<sup>17</sup>.**

Ainsi, sur la base d'une analyse des salariés sortis en 2007 de CIE, CI-RMA, CAE et contrat d'avenir, il est établi que, 6 mois après la fin du versement de l'aide associée à leur contrat, les salariés sortis d'un contrat aidé du secteur marchand en 2007 sont plus souvent en emploi que ceux passés par un contrat du secteur non marchand : 78 % et 56 % des sortants de CIE et de CI-RMA, contre 47 % et 33 % des sortants de CAE et de CAV.

**Tableau 1 : situation professionnelle à six mois des sortants de contrats d'aide à l'emploi (en %)**

	Sortants de l'année 2007					
	Nombre de sortants	Part des sorties précoces* (%)	Situation à 6 mois			
			Emploi (%)	Stages de formation, études (%)	Chômage (%)	Inactivité (%)
CIE .....	92 198	19,0	78,2	1,0	18,0	2,8
CI-RMA (AAH-ASS-API) .....	7 329	38,3	55,6	1,6	38,6	4,2
CAE.....	166 149	22,2	47,4	5,5	41,7	5,4
CAV.....	51 318	34,4	32,7	5,2	55,4	6,7

\* Les sortants précoces sont des salariés dont le contrat aidé est rompu avant la fin initialement prévue.

Source : ASP, traitement DARES

Ces taux d'insertion sont d'autant plus forts, dans le secteur marchand ou non, que le salarié bénéficiaire d'un contrat aidé a poursuivi son contrat jusqu'à son terme ou non.

**Tableau 2 : taux d'insertion dans l'emploi à six mois des salariés en contrats d'aide à l'emploi (en %)**

	Sortants de l'année 2007					
	Taux d'insertion dans l'emploi			Taux d'insertion dans l'emploi durable		
	Ensemble	Sortants précoces	Salariés arrivés au terme prévu de l'aide de l'État	Ensemble	Sortants précoces	Salariés arrivés au terme prévu de l'aide de l'État
CIE .....	78,2	51,7	84,4	69,1	34,6	77,1
CI-RMA (AAH-ASS-API) .....	55,7	46,6	61,3	42,4	28,2	51,2
CAE.....	47,4	59,0	44,1	31,0	42,0	27,9
CAV.....	32,7	46,1	25,7	18,2	28,1	13,0

<sup>17</sup> Y. Fendrich, V. Rémy, B Le Rhun, « L'insertion professionnelle six mois après la sortie de contrats aidés », DARES, Premières Synthèses, Premières informations, n° 45.1, novembre 2009. Pour des conclusions antérieures mais concordantes, voir E. Berger, M. Defosseux, J.-P. De Palmas, K. Even, S. Mas, R. Sanchez et P. Zamora, « Les bénéficiaires des politiques de l'emploi : des parcours sensibles aux mouvements conjoncturels de l'économie », DARES, Premières Synthèses, Premières informations, n° 52.3, décembre 2002.

Source : ASP, traitement DARES

De même, l'insertion des salariés sortant de contrat d'aide à l'emploi du secteur marchand se fait plus souvent dans ce même secteur, sur des contrats de droit commun, majoritairement à temps complet, alors qu'à l'opposé les salariés liés au secteur non marchand par un contrat aidé prolongent souvent leur activité dans ce même secteur par un autre contrat aidé (11% des CAE et 20 % des contrats d'avenir).

**Tableau 3 : Caractéristiques de l'emploi occupé six mois après la sortie de contrat d'aide à l'emploi (en %)**

	CIE	CI-RMA	CAE	CAV
<b>Statut de l'employeur</b>				
Collectivité territoriale .....	1,1	2,2	22,1	18,0
Établissement public .....	1,2	5,4	23,5	16,9
Association .....	7,0	5,5	21,9	21,0
Entreprise privée de moins de 10 salariés...	44,3	41,5	6,4	10,1
Entreprise privée de 10 salariés et plus .....	40,3	35,9	16,8	21,9
Autre .....	6,1	9,5	9,4	12,0
<b>Durée du temps de travail</b>				
Temps complet .....	78,0	67,7	57,6	55,2
Temps partiel .....	22,0	32,3	42,4	44,8

Source : ASP, traitement DARES

#### **PROPOSITION N°9**

##### **Inciter les pouvoirs publics à concentrer leur action sur les contrats aidés du secteur marchand**

Il paraît donc contradictoire de favoriser l'embauche de salariés en contrats aidés dans le secteur non marchand alors même que ces types d'emploi montrent que, loin d'être neutres pour leurs bénéficiaires, ils jouent, au contraire, un effet négatif sur la trajectoire future des salariés concernés<sup>18</sup>.

Aussi, conviendrait-il, à tout le moins :

- **de réserver les emplois aidés du secteur non marchand aux personnes qui, en raison de leur santé ou de leur situation sociale fortement dégradée, connaissent une impossibilité durable d'intégration au sein d'une entreprise du secteur marchand ;**
- **de concentrer principalement les actions des pouvoirs publics sur les contrats aidés du secteur marchand, cette réorientation des politiques publiques devant s'accompagner nécessairement d'une nouvelle ventilation des crédits publics alloués à ces programmes, inverse de celle actuellement pratiquée.**

<sup>18</sup> Pour une conclusion en ce sens sur les politiques publiques de l'emploi menées en Europe, voir notamment B. Sianesi, "An evaluation of the Swedish system of active labour market programmes in the 1990s", The Review of Economics and Statistics, 2004, Vol. 86, page 133.

## 2<sup>ème</sup> axe de proposition

### Fluidifier le marché du travail

---

**Le marché du travail français est marqué par la rigueur de sa réglementation.** Celle-ci, à l'origine d'une dualisation de ce marché, constitue un frein à l'adaptabilité et au développement des entreprises sans garantir pour autant la stabilité de leur emploi aux salariés. Elle est, par ailleurs, source d'une grande insécurité juridique préjudiciable au développement économique<sup>19</sup>.

**Dans le but de faciliter les transitions professionnelles** - entre les emplois, entre la formation et l'emploi et entre le chômage et le travail, **mais aussi de compléter utilement les mesures précédemment évoquées, il est opportun d'envisager une modification du cadre réglementaire actuel dans le sens d'une plus grande flexibilité des rapports de travail**, sans remettre en cause les droits fondamentaux des salariés.

**Les partenaires sociaux et le législateur se sont engagés dans cette voie, adoptant de nombreuses mesures** : instauration du droit individuel à la formation, négociation obligatoire en matière de GPEC dans les entreprises employant au moins 300 salariés en France ou les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France, expérimentation du contrat de transition professionnelle dans certains bassins d'emplois, modernisation du marché du travail par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 et la loi du 25 juin 2008 (réaffirmation du CDI comme forme normale du contrat de travail, instauration d'une période d'essai interprofessionnelle, création de la rupture conventionnelle du contrat de travail, majoration de l'indemnité légale de licenciement, création d'un CDD à objet défini, mise en place de la portabilité de certains droits en cas de rupture du contrat de travail) notamment.

**Ces mesures doivent être approuvées, même si nombre d'entre elles doivent encore être améliorées ou complétées. De surcroît, une nouvelle série de dispositions de nature à renforcer la fluidité du marché du travail doit être envisagée. L'ensemble de ces modifications sera, in fine, pleinement opérant dès lors que salariés et entreprises utiliseront dans leur intérêt commun les dispositifs de formation continue.**

#### 1. Consolider l'effort de flexisécurité engagé

##### **PROPOSITION N°10**

##### **Sécuriser la rupture conventionnelle du contrat de travail**

Les partenaires sociaux sont à l'origine de la rupture conventionnelle, qui permet de rompre un CDI d'un commun accord entre l'employeur et le salarié, lequel bénéficiera, en plus, du régime d'assurance chômage. La finalité clairement affichée est de limiter le recours au juge afin de diminuer l'insécurité juridique engendrée par l'aléa de son intervention. Néanmoins, certaines mesures du dispositif vont exactement à l'encontre de cet objectif et doivent être corrigées.

##### ➤ **Raccourcir le délai de recevabilité de l'action judiciaire**

La CCIP estime qu'il serait souhaitable que les partenaires sociaux engagent une réflexion sur l'opportunité de supprimer le doublon constitué par le contrôle administratif a priori de cette rupture conventionnelle et son contrôle judiciaire a posteriori.

---

<sup>19</sup> Sur ce constat, voire notamment Perspectives de l'emploi de l'OCDE : Quelle est la position de la France ? OCDE, Paris, 2004 ; Protection de l'emploi et procédures de licenciement, O. Blanchard et J. Tirole, Conseil d'analyse économique, la Documentation française, Paris, 2003 ; P. Cahuc, Pour une meilleure protection de l'emploi, Centre d'observation économique, CCIP, Paris, 2003 ; Fluidifier le marché du travail par un droit du licenciement modernisé – contribution à une réforme, Philippe Pinon, CCIP, Paris, 2005.

En tout état de cause, la CCIP considère que le délai de 12 mois accordé au salarié pour contester la validité de la convention doit être sensiblement raccourci (1 mois), afin de permettre une validation rapide et définitive de la rupture du contrat de travail.

➤ **Uniformiser les délais de contestation et d'homologation**

La CCIP propose de fixer ab initio la date de rupture du contrat à 30 jours calendaires à compter de la signature de la convention.

A tout le moins, les délais actuels de rétractation et d'homologation devraient être uniformisés à 15 jours calendaires.

➤ **Engager une réflexion sur les conséquences d'un échec de la rupture conventionnelle**

La CCIP estime qu'il est essentiel que les partenaires sociaux engagent une réflexion sur les conséquences d'une rétractation, d'un refus d'homologation, ou encore d'une annulation contentieuse de la rupture conventionnelle sur la relation de travail.

A titre d'exemple, en cas de refus d'homologation et lorsque les parties souhaitent de nouveau procéder à une rupture conventionnelle, il devrait être mis en place une procédure allégée et accélérée

## **PROPOSITION N°11**

### **Réformer le dispositif du chômage partiel**

Malgré le nombre et l'importance des modifications dernièrement entreprises (notamment le relèvement à 1000 du nombre d'heures annuelles indemnissables au titre du dispositif), **le régime du chômage partiel n'est toujours pas réellement adapté** à la prévention des licenciements économiques. Des études ont d'ailleurs démontré que **le dispositif ne diminue pas réellement les licenciements**, mais ne fait que les retarder.

Deux facteurs expliquent cet échec :

1. **Le dispositif est trop rigide**, car les conditions d'éligibilité sont trop restrictives. De plus, le régime bénéficie majoritairement aux entreprises du secteur industriel.
2. **Le dispositif est trop complexe** car sa mise en œuvre suppose de satisfaire de **lourdes obligations préalables** : consultation du CE, puis formulation d'une demande préalable d'indemnisation, le Directeur départemental du travail (DDT) devant prendre une décision d'attribution ou de refus de chômage partiel dans les 20 jours.

La CCIP estime pourtant que **les effets bénéfiques du chômage partiel sont triples** : **il prévient les licenciements, il préserve la viabilité des entreprises et leur réactivité** en leur permettant de conserver leur main d'œuvre et donc leur expertise et **il évite au régime d'assurance chômage une importante charge financière**.

La mise au chômage partiel ne peut toutefois pas se prévoir, car elle est exceptionnelle et temporaire. L'efficacité du dispositif dépend donc directement du poids financier qu'il représente pour les entreprises et de la rapidité avec laquelle il est engagé. Il est par conséquent primordial que la procédure soit plus souple et moins coûteuse.

➤ **Assouplir les conditions d'éligibilité au régime du chômage partiel**

En raison de la **rigueur de l'interprétation ministérielle du caractère nécessairement collectif de la réduction/interruption d'activité**, le dispositif du chômage partiel concerne quasi-exclusivement les entreprises du secteur industriel.

Or, **de nombreuses entreprises** (services aux entreprises), dont la situation correspond pourtant parfaitement aux critères tenant au caractère exceptionnel et temporaire de la sous-activité, ne sont pas en mesure de mettre leurs salariés au chômage partiel, à défaut de pouvoir faire état d'une suspension collective d'activité touchant une entité homogène de salariés. **Cette impossibilité remet en cause leur viabilité et provoque des licenciements qui auraient pu être évités.**

**Aussi, la CCIP souhaite que l'interprétation ministérielle du caractère nécessairement collectif de la réduction/interruption d'activité, inadaptée à la réalité, soit assouplie.**

➤ **Raccourcir les délais préalables pour améliorer la réactivité des entreprises**

**Le délai de 20 jours octroyé à la Direction départementale du travail** pour décider de l'attribution du chômage partiel **est un délai de bonne administration**. L'absence de réponse ne crée donc aucun droit. Pire, la décision implicite de rejet n'intervient, conformément au droit commun, qu'après l'écoulement d'un silence de deux mois.

**Ce délai handicape fortement les entreprises.** En effet, celles-ci ont le choix entre attendre la réponse de l'autorité administrative pour mettre les salariés au chômage partiel, ou mettre les salariés au chômage partiel dès après la réception par la Direction départementale du travail de la demande d'indemnisation. L'attitude attentiste empêche toute prévention des licenciements et risque de conduire l'entreprise à déposer le bilan. L'enclenchement immédiat du mécanisme est tout aussi dangereux, car, en cas de refus d'indemnisation, l'employeur devra payer l'intégralité des salaires à partir de la date de mise au chômage partiel, alors même que l'activité aura été réduite ou interrompue.

C'est pourquoi la CCIP préconise de :

- **Considérer que tout dépassement des délais impartis à l'administration du travail** pour rendre ses décisions **constitue une acceptation tacite** de la situation au regard du régime de chômage partiel ;
- **Alléger les obligations préalables** (consultation du CE et demande d'indemnisation préalable), car le caractère a priori de ces procédures empêche toute réactivité des employeurs et compromet la viabilité de l'entreprise et, par conséquent, l'objectif de préservation des emplois ; par exemple, il serait judicieux de substituer à la consultation du CE une simple information ;
- **Mettre en place un nouveau processus : demande d'un accord préalable de principe de prise en charge** du chômage partiel par internet (avec un récépissé informatique) sur le site de chaque direction départementale du travail. Le récépissé ferait courir un très bref délai, par exemple de trois jours ouvrables. Celui-ci dépassé l'**absence de réponse couvrirait l'employeur jusqu'à la fin de l'instruction du dossier**, qui ne devrait pas aller au-delà de 20 jours.

*A tout le moins, il est indispensable de **raccourcir le délai de 20 jours à un délai plus raisonnable, de dix jours par exemple**, qui prenne réellement en compte la nécessaire réactivité du dispositif.*



➤ **Diminuer le coût net du chômage partiel pour les entreprises**

Malgré les efforts de l'Etat, des adhérents à l'accord du 21 février 1968 et de l'UNEDIC, la part restant à charge des entreprises est, surtout lorsqu'il s'agit de PME, trop importante pour permettre à une entreprise en difficulté de ne pas procéder à des licenciements.

Dès lors, la CCIP recommande de :

- **Diminuer sensiblement la part de l'indemnisation restant à la charge des entreprises par l'intervention conjointe de l'Etat et de l'UNEDIC ;**
- **Réserver l'indemnisation du chômage partiel aux situations réellement conjoncturelles et passagères ;**
- **Prévoir la contractualisation de garanties d'emploi par l'entreprise pour les salariés ayant bénéficié du chômage partiel.**

**Dans le même sens**, l'intervention de l'État dans le processus de chômage partiel est souvent un frein aux demandes des entreprises qui craignent une intrusion des pouvoirs publics dans la gestion de leur activité. **On pourrait donc envisager, sous réserve des transferts de fonds nécessaires, une gestion intégrale du processus par l'UNEDIC.**

**PROPOSITION N°12**

**Faciliter le recours au DIF durant les périodes d'inactivité**

Dans une récente instruction relative au chômage partiel et à la prévention des licenciements adressée aux préfets et aux directeurs régionaux et départementaux du travail et de l'emploi, la DGEFP invite clairement les entreprises à utiliser le DIF pour atténuer les effets du chômage partiel.

Rappelons que ce dernier suspendant le contrat de travail, seules les formations pouvant avoir lieu hors du temps de travail sont autorisées pendant cette période. Il s'agit :

- des formations visant au développement des compétences du salarié dans le cadre du plan de formation ;
- des périodes de professionnalisation strictement réservés à certains salariés (art. L. 6324-1 du code du travail) ;
- du droit individuel à la formation (DIF).

Les deux premières solutions sont trop limitées (soit quant aux actions envisageables, soit quant au public concerné) et supposent par ailleurs, pour les actions visant au développement du salarié, qu'elles aient été prévues au plan de formation.

Le DIF apparaît donc plus facilement mobilisable mais reste à la seule initiative du salarié (art. L. 6323-8 et suivants du Code du travail), les heures de formation à l'initiative de l'employeur ne pouvant être imputées sur le DIF<sup>20</sup>.

- **Aussi conviendrait-il, dans le prolongement de l'instruction de la DGEFP d'envisager une réforme du DIF prévoyant, dans certains cas précis comme le chômage partiel, une procédure permettant à l'employeur de mobiliser une partie du droit individuel à la formation de ses salariés.**

---

<sup>20</sup> Soc. 16-01-2008, n° 07-10.095.

De manière générale, toute mobilisation de la formation pendant la période d'inactivité ne pourra être bénéfique aussi bien aux salariés qu'aux entreprises que si elle ne grève pas la trésorerie de ces dernières, tenues de verser en sus de leur participation au chômage partiel une allocation de formation dans la limite du salaire de référence (art. D. 6321-5 du Code du travail).

- **Il serait donc judicieux d'accélérer, dans cette hypothèse, la prise en charge des frais de formation (coûts pédagogiques et allocation de formation) par les OPCA, en généralisant, par exemple, le mécanisme de la subrogation.**

### **PROPOSITION N°13**

#### **Professionaliser l'accompagnement en formation des demandeurs d'emploi**

En 2007, 594 000 demandeurs d'emploi sont entrés en formation, soit une baisse de 6 % par rapport à 2006. Parmi eux, 42 % étaient âgés de moins de 26 ans, tandis que la durée moyenne de formation s'élevait à 4,2 mois<sup>21</sup>.

« A profil identique, relevait en 2008 la Cour des comptes, les demandeurs d'emploi bénéficient en moyenne deux fois moins de la formation professionnelle que les salariés en situation d'activité ». Et d'ajouter que le système de formation des demandeurs d'emploi « concentre les problèmes du système français de formation professionnelle : complexité de l'organisation administrative, faiblesse de la coordination entre les acteurs, incertitude sur la réalité des résultats obtenus »<sup>22</sup>.

Trois problèmes, en particulier, étaient mis en exergue :

- les lacunes dans le suivi de l'activité de prescription de formation de l'ANPE - désormais Pôle emploi – (manque de statistiques pour les demandeurs d'emploi non indemnisés) ;
- la difficulté pour les conseillers prescripteurs de formation à sélectionner une formation et l'organisme dispensateur ;
- le suivi déficient des demandeurs d'emploi pendant leur formation : « la formation constitue une rupture, ou tout au moins un moment opaque dans le suivi du demandeur d'emploi » (manque de coordination entre l'organisme de formation et l'ANPE)<sup>23</sup>.

On notera, néanmoins, certaines avancées pour renforcer la formation des demandeurs d'emploi. La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie<sup>24</sup> a créé, en remplacement du fonds unique de péréquation (FUP), le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), dont l'une des missions est de contribuer au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi. Elle institue également le dispositif de préparation opérationnelle à l'emploi (POE), soit une formation de 400 heures financée par Pôle emploi pour permettre à un demandeur d'emploi d'acquérir les compétences nécessaires à l'occupation d'un poste de travail correspondant à une offre d'emploi déposée.

Par ailleurs, un groupe de travail présidé par Jean-Marie Marx, directeur général de l'OPCA Agefap, a remis récemment un rapport émettant plusieurs préconisations pour accroître la formation des demandeurs d'emploi<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> F. Tugores, « La formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2007 », DARES, Premières informations, premières synthèses, n°28.1, juillet 2009.

<sup>22</sup> La formation tout au long de la vie, rapport de la Cour des comptes, décembre 2008.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Loi n° 2009-1437, J.O.R.F. n° 0273 du 25 novembre 2009, page 20206

<sup>25</sup> «La formation professionnelle des demandeurs d'emploi», rapport du groupe de travail présidé par Jean-Marie Marx, janvier 2010.

La CCIP demande en particulier **d'améliorer et de professionnaliser le suivi et l'insertion de la formation dans le parcours d'accompagnement des demandeurs d'emploi** (construction de données statistiques pour les demandeurs d'emploi non indemnisés et meilleure exploitation des données existantes, continuité du lien avec le référent Pôle emploi pendant la période de formation ...).

Plus spécialement, il est essentiel, pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, de **penser le parcours d'accompagnement vers l'emploi suivant le triptyque "orientation"** (une phase d'information et d'orientation prévoyant un bilan de compétences gratuit et revu) – **"accompagnement vers la qualification"** (phase adaptée à la situation du demandeur d'emploi) – **"formation"**.

Le transfert, prévu par la loi du 24 novembre 2009, des quelque 900 conseillers en charge de l'orientation professionnelle de l'AFPA vers Pôle emploi marque un premier pas en ce sens et devrait contribuer à resserrer davantage les liens entre ces deux organismes, prescripteur de formation pour l'un, dispensateur d'une large part des formations des demandeurs d'emploi pour l'autre.

**Evaluer l'efficacité des stages de formation professionnelle proposés aux demandeurs d'emploi représente un deuxième axe d'amélioration, qui doit constituer le préalable indispensable à tout déploiement des fonds du FPSPP en direction de la qualification/requalification des demandeurs d'emploi.**

## **2. Renforcer l'effort de flexisécurité par une refonte des principes directeurs du marché du travail**

La rigueur constatée de notre législation du marché du travail tient, d'une part, à notre réglementation des contrats temporaires et, d'autre part, à notre droit du licenciement économique.

### **PROPOSITION N°14**

#### **Élargir les conditions de recours au CDD et limiter les hypothèses de requalification**

**En matière de contrat de travail à durée déterminée**, le Code du travail énonce limitativement et strictement les cas de recours, sources d'insécurité juridique pour l'entreprise et frein à la mobilité professionnelle.

- Aussi, **il faudrait**, sur le modèle de nos voisins italiens ou allemands par exemple, **élargir le champ du recours autorisé au CDD** par l'adoption d'une définition ouverte<sup>26</sup> ou dès lors que l'employeur justifie d'une raison objective (liste indicative et non exhaustive des cas de recours par exemple).

**Une telle évolution limiterait les hypothèses de requalification du CDD en CDI aux seuls cas avérés de fraude**, la violation d'obligations formelles ou la poursuite du contrat au-delà de son terme étant sanctionnées seulement sur le plan financier.

- **Dans le cas d'une requalification pour violation d'une obligation formelle, supprimer la requalification automatique et la sanction pénale qui ne se justifie pas au regard des intérêts défendus et qui n'est - de surcroît - pas appliquée. Leur substituer une sanction en dommages et intérêts forfaitaires sur le modèle de la sanction de la violation d'obligations de forme en matière de licenciement.**

**La requalification en raison de la poursuite au-delà du terme pourrait néanmoins intervenir au-delà d'un certain délai, proportionnel à la durée du contrat, afin de vérifier la réalité du caractère**

<sup>26</sup> Le droit italien précise ainsi que « *le contrat de travail peut fixer un terme pour des raisons techniques liées à la production, à l'organisation ou au remplacement d'un salarié* ».

indéterminé de la relation de travail. **En contrepartie, une majoration progressive du salaire serait imposée** afin de limiter les risques de détournement du dispositif (comme dans la législation italienne).

## **PROPOSITION N°15**

### **Permettre la contractualisation des causes de rupture du contrat de travail**

Lorsque l'entreprise connaît un besoin de compétences non pérenne mais relevant néanmoins de son activité normale et permanente (c'est le cas des entreprises procédant par gestion de projets, à géométrie et besoins variables), le recours au CDD (ou à l'intérim) est en principe prohibé<sup>27</sup>. L'accroissement de l'activité de l'entreprise autorise le recours aux emplois à durée limitée mais uniquement s'il est temporaire et établi par référence à un volume habituel d'activité.

Pour autant, le recours au CDI n'est pas plus adapté : l'emploi présente une durée limitée mais la rupture du CDI en fin de projet ne sera admise qu'en présence d'un motif économique, au sens du Code du travail.

- **C'est pour cette raison que la loi devrait permettre aux parties, lors de la conclusion du contrat, de considérer que la survenance de certains événements ou circonstances seront des motifs légitimes de rupture du contrat<sup>28</sup>.**

Cette possibilité permettrait notamment à l'employeur de licencier le salarié à l'achèvement d'un projet ou à la survenance d'un événement, lié à l'entreprise ou au salarié. Cette solution serait particulièrement utile pour les projets dont la durée estimée est de quelques mois ou de quelques années, sans pouvoir être fixée avec précision, l'entreprise n'étant pas toujours en mesure de connaître à l'avance le délai exact de réalisation. C'est aujourd'hui le cas dans le BTP, mais aussi dans d'autres activités (ingénierie informatique par exemple). Sauf hypothèse contraire à la loi (discrimination, atteinte à la vie privée...), le juge n'aurait pas le pouvoir de nier la légitimité du motif de licenciement contractuellement accepté par les parties.

Ce dispositif permettrait également aux parties de tirer les conséquences de certains événements (perte d'une qualité ou d'une condition jugée nécessaire par les parties pour la poursuite du contrat de travail ; condamnation pénale incompatible avec les valeurs spécifiques liées à l'activité de l'entreprise ; abandon ou perte d'un marché par l'entreprise...).

**Dans une telle hypothèse, le contrat à durée déterminée à objet défini, très peu utilisé à ce jour, perdrait définitivement tout intérêt et pourrait donc être supprimé.**

La contractualisation de certaines causes de rupture du contrat de travail ne doit pas pour autant priver le salarié de garanties fondamentales.

En premier lieu, la survenance de la circonstance initialement envisagée par les parties ne devrait pas les empêcher, lorsqu'elles le souhaitent, de poursuivre les relations de travail en vue de la réalisation de projets successifs ou, même, d'une intégration durable du salarié au sein de la collectivité de travail où il est employé. En d'autres termes, **la rupture du contrat doit être conçue comme l'alternative à l'absence de toute autre perspective.**

En deuxième lieu, si la contractualisation de certaines causes de rupture revient à interdire le débat judiciaire autour de la cause réelle et sérieuse de licenciement en cas de survenance de l'événement prévu au contrat, les règles générales du droit des contrats protègent le salarié contre tout détournement par

<sup>27</sup> « Le contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise » (article L.1242.1 du Code du travail).

<sup>28</sup> Voir déjà : « Le contrat de projet : une innovation à parfaire », Rapport de M. Laurent, CCIP, 4 mars 2004 ; « Pistes de réflexion pour la modernisation des contrats de travail », Rapport de M. Deschamps, 12 juillet 2007 : [www.etudes.ccip.fr](http://www.etudes.ccip.fr)

l'employeur des prescriptions contractuelles (abus de droit) lesquelles ne peuvent être potestatives (article 1170 du Code civil).

En troisième lieu, ce mécanisme serait mis en œuvre dans le cadre d'un accord collectif de branche étendu autorisant le recours à ce genre d'engagements professionnels et prévoyant, notamment, les catégories d'emplois visés, la durée minimale de ce type de contrats, ainsi que les modalités retenues, y compris indemnitaires pour les cas de faible ancienneté. Cet accord devrait être conclu pour une durée déterminée pour permettre aux négociateurs de l'aménager en fonction de l'évolution de l'emploi des catégories socioprofessionnelles concernées.

- **Au total, ce dispositif aurait pour principal avantage de sécuriser la motivation des ruptures, dont on sait qu'elle constitue une source de contentieux important. Il préserverait, en outre, les droits du salarié aux indemnités de licenciement et au revenu de remplacement alloué par le régime d'assurance chômage. Il éviterait, enfin, dans les cas de figure envisagés, le recours à des formes d'emploi inadaptées (CDD, intérim)<sup>29</sup>.**

La question reste posée d'une réforme générale du licenciement, c'est-à-dire applicable à l'ensemble des entreprises et des contrats en cours. C'est le sens des propositions suivantes, préconisant un allègement substantiel de la réglementation du licenciement économique tant sur le fond qu'en termes de procédure<sup>30</sup>.

#### **PROPOSITION N°16**

##### **Réviser la notion de motif économique de licenciement**

- **Il s'agit de repenser fondamentalement les motifs de licenciement. Pour cela, la réflexion pourrait s'articuler autour d'une nouvelle distinction de ces motifs.**

On distinguerait :

- le motif « dépendant du salarié », lié à sa volonté ou à sa personne (faute disciplinaire, inaptitude, événement ou circonstance prédéterminée d'un commun accord) ;
- le motif « non dépendant du salarié », défini, a contrario, comme n'appartenant pas à la première catégorie.

Il faudrait en tirer les conséquences suivantes en matière de motivation du licenciement :

- en cas de motif « dépendant du salarié » : justification préalable (inchangée) du caractère réel et sérieux du motif retenu ;
- **en cas de motif « non dépendant du salarié » : justification préalable du caractère réel et sérieux du motif limitée à l'existence de la réalité de la remise en cause (suppression ou modification) de l'emploi occupé (la définition légale du motif économique est supprimée).**

#### **PROPOSITION N°17**

##### **Simplifier les procédures collectives de licenciement économique**

**Il conviendrait de réduire les délais de consultation des représentants du personnel en cas de licenciement collectif pour motif non inhérent à la personne du salarié. De même, les obligations de l'employeur liées au plan de sauvegarde de l'emploi pourraient être allégées en cas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>31</sup>.**

<sup>29</sup> Un assouplissement similaire est également préconisé par le Medef : Besoin d'air, L. Parisot (dir.), Seuil, Paris, 2007.

<sup>30</sup> Voir déjà : « Fluidifier le marché du travail par un droit du licenciement modernisé », Rapport de M. P. Pinon, 17 novembre 2005 : [www.etudes.ccip.fr](http://www.etudes.ccip.fr)

<sup>31</sup> « Fluidifier le marché du travail par un droit du licenciement modernisé », Rapport de M. P. Pinon, *op. cit.*

Les procédures de licenciement collectif sont fréquemment critiquées comme étant trop complexes, trop longues et donc trop onéreuses. Pour autant, leur finalité doit être prise en compte : il s'agit tout à la fois de s'assurer de l'absence d'alternative au licenciement et de fournir au salarié les meilleurs atouts pour sa réinsertion dans le monde du travail. En conséquence, **un allègement des procédures de licenciement - particulièrement lorsqu'il est collectif et concerne un nombre important de salariés - peut se concevoir si des mesures – soutenues, le cas échéant, par des aides publiques - ont été prises préventivement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle (ou encore « anticipée ») de l'emploi (GPEC)<sup>32</sup> pour atteindre ce double objectif prophylactique.**

La GPEC devrait pouvoir en pratique être développée de manière permanente, en dehors de toute crise dans l'entreprise. Ses vertus prophylactiques sont encore trop sous-estimées et l'action préventive des entreprises devraient être encouragée. Pour celles qui mèneraient une telle gestion prévisionnelle anticipant ainsi les démarches de reclassement, notamment en interne, requises dans tout plan de sauvegarde de l'emploi, les exigences applicables en cas de projet de licenciement pour motif « non dépendant du salarié » devraient logiquement être moins pesantes.

On peut penser, en effet, que **l'application, de manière continue** et en dehors de tout plan de licenciement, **de mesures favorisant le maintien et l'adaptation des compétences ou encore la mobilité professionnelle des salariés, caractérise la volonté de l'employeur** de préserver l'emploi dans l'entreprise et donc **d'éviter les licenciements**. Celui-ci devrait donc voir ses obligations, au moment où le licenciement est inévitable, allégées.

Les salariés peuvent également avoir intérêt à négocier cette GPEC en échange de procédures moins lourdes lors d'éventuels plans de sauvegarde de l'emploi : d'une part, parce qu'ils bénéficieront d'un traitement amélioré en cours d'activité et qu'ils n'auront pas à attendre la menace d'un licenciement pour espérer bénéficier de mesures de reconversion ; d'autre part, parce que le caractère traumatisant d'une procédure de licenciement collectif sera d'autant plus atténué qu'ils auront précisément amélioré leurs capacités de reconversion durant leur activité.

**Le contenu du plan de GPEC ouvrant droit à ces allègements de procédure serait déterminé dans le cadre d'un accord d'entreprise.** Cette portée simplificatrice serait reconnue dès lors que les signataires entendraient qualifier comme tel tout accord d'entreprise incluant, par exemple, des mesures d'adaptation et de formation continues, de mobilité géographique ou professionnelle des salariés, outre les aides au reclassement en cas de licenciement (création d'activités nouvelles dans l'entreprise, aides à la création d'entreprise par les salariés, actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise), voire de réduction et d'aménagement du temps de travail. Laisser le champ de la négociation ouvert devrait servir de « moteur » à une négociation plus efficace.

Toutefois **négocier la GPEC doit rester à l'initiative de l'entreprise**, sans caractère obligatoire, difficile à gérer pour les TPE, voire les PME<sup>33</sup>.

Ce dispositif, s'il était mis en œuvre, pourrait être un dispositif acceptable par sa généralité, sa souplesse et sa recevabilité à l'égard des normes notamment internationales.

---

<sup>32</sup> « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences peut être définie comme la mise en adéquation organisée des compétences nécessaires dans le futur avec celles dont dispose immédiatement l'entreprise » : R. Descamps, La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie, Céreq, Bref n° 207, Paris, avril 2004, page 1.

<sup>33</sup> C'est pourtant dans cette voie que s'est engagé le législateur en instaurant par la loi de programmation de cohésion sociale (loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005, J.O.R.F n° 15, 19 janvier 2005, page 864) une négociation triennale obligatoire (article L. 2242-15 du Code du travail).

## PROPOSITION N°18

### Renforcer la place de la négociation collective d'entreprise

A la suite de la loi du 4 mai 2004 relative au dialogue social<sup>34</sup>, la loi démocratie sociale et temps de travail du 20 août 2008<sup>35</sup> a œuvré en ce sens en cherchant à renforcer la légitimité des syndicats représentatifs par la suppression de la présomption irréfutable de représentativité. **Désormais assise sur l'audience électorale, la représentativité des syndicats s'en trouve confortée. De facto, les accords conclus avec les organisations syndicales représentatives sont justement considérés comme l'expression d'une volonté collective d'autant plus difficilement discutable que l'accord, majoritaire, sera conclu par des syndicats ayant recueilli la majorité exigée de suffrages.**

**Mais, dans certains domaines, cette volonté collective**, exprimée dans le cadre de la négociation d'entreprise, **cèdera le pas devant la volonté individuelle** exprimée dans le cadre de la discussion du contrat de travail. Ainsi, la conclusion d'un accord majoritaire entre employeur et syndicats représentatifs revenant sur un ou des avantages des salariés ne trouvera à s'appliquer pleinement qu'après accord individuel de chacun d'eux dès lors que les avantages en cause relèvent du champ contractuel.

**Cette solution repose sur** l'interprétation que font les juges de l'article 1134 du Code civil (« *les conventions légalement formées tiennent lieu de loi entre les parties* ») et de l'article L. 2254-1 du Code du travail (« *Lorsqu'un employeur est lié par les clauses d'une convention ou d'un accord, ces clauses s'appliquent aux contrats de travail conclus avec lui, sauf stipulations plus favorables* ») selon **une idée ancienne du principe dit de faveur.**

Or, le législateur a d'ores et déjà attribué un effet impératif à des dispositions pourtant défavorables à certaines autres règles applicables au salarié. C'est le cas :

- des accords dits dérogatoires qui, depuis 1982, peuvent prévoir des dispositions moins favorables que la loi et qui primeront sur celle-ci ;
- de la mise en œuvre de la supplétivité des accords de branche à l'égard des accords d'entreprises depuis la loi du 4 mai 2004 ;
- des accords d'entreprise en matière de temps de travail qui, depuis la loi démocratie sociale du 20 août 2008, priment sur toutes les autres dispositions conventionnelles.

**Par ailleurs, cette situation contredit les efforts développés par les partenaires sociaux et le législateur. Elle empêche, en outre, certaines entreprises de mener à bien, avec l'assentiment des syndicats, les réformes nécessaires à l'adaptation de l'entreprise à ses contraintes économiques et, le cas échéant, à la préservation de l'emploi. Elle crée, enfin, une discrimination entre les employeurs qui auront intégrés un ensemble de garanties dans les contrats individuels de travail et ceux qui, à l'opposé, auront renvoyé l'exécution de la relation de travail aux conditions conventionnelles.**

C'est pourquoi, **la flexisécurité ne pouvant être mise en œuvre qu'en présence de syndicats forts ayant autorité sur la collectivité de travail, il faut déterminer les conditions dans lesquelles la primauté du contrat de travail pourrait être écartée au profit des dispositions conventionnelles même moins favorables.**

<sup>34</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, J.O.R.F. n° 105 du 5 mai 2005, page 7983 ;

<sup>35</sup> Loi n° 2008-790 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, J.O.R.F. n° 194 du 21 août 2008, page 13064.

### **3. Faire de la formation un outil au service des salariés et des entreprises**

Le système français de formation professionnelle continue trouve principalement son origine dans loi du 16 juillet 1971. Pendant longtemps, il a été cité en exemple par nombre de pays étrangers, ses mérites essentiels étant, d'une part, de faire émerger des financements pérennes (l'obligation légale de formation continue) et, d'autre part, de clarifier le rôle des différents acteurs.

Puis, au fil du temps, de nombreuses lois et plusieurs accords entre partenaires sociaux ont fait évoluer le système originel, le rendant globalement plus complexe dans son fonctionnement, quelque peu opaque dans son financement et de moins en moins lisible pour ses utilisateurs.

Une des critiques les plus fondées est l'inégalité dans l'accessibilité aux formations : en résumé, les salariés qui ont le moins de possibilité de se former sont les moins qualifiés et ceux travaillant dans les TPE/PME.

En 2004, une réforme d'importance est intervenue avec la loi du 4 mai relative à la formation tout au long de la vie, qui affirme un droit à une telle formation, tendant à donner plus de responsabilités aux salariés, avec des objectifs de professionnalisation et d'accroissement de leur employabilité. Elle a ainsi créé de nouveaux dispositifs (DIF, Passeport formation, professionnalisation) ou en a redynamisé de plus anciens (bilan de compétences, VAE).

La toute récente loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle du 24 novembre 2009, qui s'inscrit dans la continuité de l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009, contient un ensemble de dispositions visant 5 objectifs :

- mieux orienter les fonds de la formation professionnelle vers les publics les plus fragilisés (demandeurs d'emplois et salariés peu qualifiés),
- développer la formation dans les petites et moyennes entreprises,
- insérer les jeunes sur le marché du travail en développant notamment les contrats en alternance,
- améliorer la transparence, les circuits de financement et mieux évaluer les politiques de formation professionnelle,
- simplifier, mieux informer, mieux orienter et accompagner les salariés et les demandeurs d'emploi.

Parmi les principales mesures sur la formation professionnelle des salariés, on citera : la portabilité du droit individuel à la formation (DIF), la création du fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) alimenté par les excédents des OPCA auxquels s'ajoute une contribution obligatoire comprise entre 5 et 13 % de leur collecte, la réforme du réseau des OPCA, une plus grande lisibilité pour les entreprises et les salariés de l'offre de formation, la simplification du plan de formation de l'entreprise, la valorisation du tutorat, l'institution du bilan d'étape professionnelle et de l'entretien professionnel pour les salariés dans leur 45<sup>e</sup> anniversaire.

Si les mesures édictées par la nouvelle loi remédient, pour certaines, à des difficultés identifiées du système français de formation professionnelle continue, il est souhaitable de stabiliser pour un temps le cadre législatif et financier. En particulier, la CCIP demande de ne pas aller plus en avant dans la perte de contrôle des entreprises vis-à-vis de leurs fonds de formation, contrairement à ce que peut faire craindre la création du FPSPP.



Il importe aujourd'hui moins de réformer que de mieux utiliser les outils et les dispositifs existants pour mettre véritablement la formation au service du salarié, de la construction et de la sécurisation de son parcours, et de l'entreprise. Le salarié doit être ainsi plus actif et moins attentiste vis-à-vis de ses besoins de formation tandis que l'entreprise doit concevoir la formation comme un réel investissement au service de sa compétitivité et l'intégrer dans sa stratégie.

#### PROPOSITION N°19

**Informier et accompagner les entreprises sur les dispositifs de formation professionnelle continue tout au long de la vie**

A travers ses actions auprès des entreprises, la CCIP constate une insuffisance d'information et une méconnaissance des dispositifs d'orientation et de formation professionnelle continue, en particulier dans les TPE et les PME : difficulté à articuler dispositifs d'orientation et de formation (bilan de compétences par exemple) et à les appréhender comme des outils de gestion des ressources humaines, difficulté à articuler entre eux les différents outils de formation continue.

L'information et l'accompagnement des dirigeants d'entreprise et des DRH peuvent s'effectuer via différents canaux : édition de guides et de fiches pratiques ; organisation de réunions RH périodiques d'échanges et d'informations axées sur les demandes des entreprises ; mise en place de dispositifs plus complets d'accompagnement.

Cette démarche est particulièrement précieuse pour les PME et les TPE. Des expérimentations conduites par l'AGEFOS PME ont montré à quel point la clé du développement de la formation dans ces entreprises résidait dans l'acquisition de la conviction de la nécessité de former et combien la fonction d'intermédiation tenue l'OPCA avait été décisive dans ce travail de persuasion<sup>36</sup>. En précisant les missions des OPCA et notamment leur mission d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises, en particulier pour les PME, la loi sur l'orientation et la formation professionnelle renforce cette dynamique prometteuse.

## FOCUS

### *Les rendez-vous formation & compétences de la CCIP*

La Délégation formation & compétences (DFC) de la CCIP informe les entreprises sur la législation et les pratiques via les Rendez-vous formation & compétences. Ces rencontres abordent très concrètement les problématiques auxquelles sont confrontés les acteurs de la fonction RH ainsi que les cabinets d'expertise comptable. Elles mêlent interventions d'experts et témoignages d'entreprises venues partager leurs expériences.

Ainsi sensibilisée et accompagnée, l'entreprise doit avoir un rôle moteur pour diffuser l'information auprès de ses salariés et ainsi les encourager à partir en formation. Dans ce processus, la DRH mais aussi, et peut-être surtout, l'encadrement de proximité ont un rôle essentiel à jouer. Il est ainsi nécessaire de convaincre et d'impliquer les managers de proximité dans le développement des carrières professionnelles.

<sup>36</sup> J.-M. Pottier, M. Théry, R. Wintrebert, "Réforme de la formation professionnelle continue : que faire pour les TPE-PME ?", Table-ronde, Fondation pour l'innovation politique, septembre 2008.

## **PROPOSITION N°20**

### **Inciter à une démarche d'anticipation et de gestion des compétences**

**Anticiper les compétences représente une nécessité stratégique pour l'entreprise, aujourd'hui confrontée à de nombreuses transformations économiques et sociales :**

- l'accroissement de la concurrence,
- l'importance prise par la relation de service client,
- l'accélération des changements des organisations et des métiers,
- la pénurie de main d'œuvre et l'allongement de la vie professionnelle,
- le choc démographique sans précédent qui verra le tiers des actifs partir à la retraite dans les cinq prochaines années.

Cet environnement en constante évolution nécessite un renouvellement total des pratiques de gestion et de management, en particulier des ressources humaines. Il ne s'agit plus seulement d'être réactif, mais surtout d'anticiper, d'être prospectif sur les profils et les compétences des collaborateurs, et ceci même en période de crise et de montée du chômage.

Pour aider la diffusion de cette démarche d'anticipation et de gestion des compétences dans les entreprises, diverses voies peuvent être empruntées : dédier, dans les entreprises, une équipe à la gestion des compétences (alternance, formation du personnel...), identifier dans les entreprises les savoirs-clés qui risquent de partir et former les détenteurs de ces savoirs à leur transmission, instituer des "clubs" d'échanges de pratiques entre dirigeants et responsables RH partageant les mêmes problématiques, former les dirigeants d'entreprises à l'anticipation des compétences et au risque RH.

## **FOCUS**

### ***La CCIP accompagne les entreprises dans l'anticipation et le développement de leurs ressources humaines***

**La Délégation formation&compétences accompagne les entreprises dans toutes les étapes de la gestion et du management des compétences de leurs salariés actuels ou futurs. Elle propose des prestations, collectives et individualisées, pour permettre à l'entreprise de :**

- **initier et mettre en place une démarche de gestion des compétences : aide à l'anticipation des besoins, à la mise en place d'outils GPEC (cartographie des compétences, référentiels métiers, entretiens professionnels, VAE...), à l'élaboration du plan de formation ;**
- **rechercher une stratégie alternative de recrutement via notamment l'alternance : accompagnement dans l'élaboration et la conduite de dispositifs de formation en alternance (définition et construction de référentiels, choix de l'organisme de formation, ingénierie pédagogique, pilotage du dispositif, gestion des relations avec les partenaires...);**
- **former les cadres RH et préparer aux évolutions des compétences dans l'entreprise : le dispositif « Pilote compétences » est une formation-action destinée aux acteurs des ressources humaines, pour leur permettre de mettre en œuvre un plan d'action RH tout en se professionnalisant dans le management stratégique des compétences ;**
- **valoriser les maîtres d'apprentissage et les tuteurs : sessions de formation des tuteurs portant sur l'intégration des jeunes en alternance, la transmission des savoirs métiers et le partage des compétences-clés de l'entreprise.**