

Territoires & Compétences 2010



Greta Géforme 93 - 65/67 rue P. et C. Thomoux - 93330 Neuilly sur Marne

N° de Siret : 199 301 227 000 21 – code NAF : 8560 Z - Tél : 0149444270 – courriel : geforme93@ac-creteil.fr

Territoires & Compétences

Livret de développement des compétences

*Outils et méthodes pour le transfert de
compétences*



Introduction

- Ce livret restitue sous la forme d'une synthèse d'outils les travaux menés par les différents partenaires du projet Territoires et Compétences, en reprenant les principales méthodes et les enseignements capitalisés. Il se présente sous l'aspect d'un guide pratique avec une focalisation sur la question du transfert de compétences, comme condition du développement des ressources humaines et de la performance des entreprises.
- Le transfert de compétences est un processus long, qui prend différentes formes et commence par l'identification des compétences, notamment celles qui sont déterminantes, qui concourent à la valeur ajoutée de l'entreprise, et qu'on nomme communément « compétences stratégiques ».
- Si les compétences sont des savoirs en action qui se constatent dans l'entreprise, le développement des ressources humaines et les transferts de compétences se jouent de plus en plus à l'échelle du territoire, en lien avec les politiques publiques de l'emploi et les principes de la réforme de la formation continue qui visent à sécuriser les parcours professionnels et à développer la formation tout au long de la vie.



Pourquoi ce guide ? A qui s'adresse-t-il ?

- **Produire des repères méthodologiques** d'intervention pour le transfert des compétences dans les PME et TPE.
- **Elaborer les bases d'un dispositif de construction et de transfert des compétences**, particulièrement centré sur le territoire, afin de permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources des résidents (salariés et demandeurs d'emploi) et les entreprises du territoire.
- **Transférer la méthodologie à d'autres acteurs** (responsables Rh, conseillers emploi formation, ...) sous réserve d'une connaissance concrète du fonctionnement d'une PME / TPE et d'une formation préalable théorique à l'approche systémique, à la conduite d'un entretien d'explicitation et à l'analyse de l'activité. Le but du projet est également de mettre en œuvre, dans le cadre de la Maison de l'emploi, de la formation et des compétences (MEFC) à Villetaneuse, un espace permanent de gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences.
- **Améliorer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes** en questionnant systématiquement les employeurs et les salariés : ce poste pourrait-il être tenu par un homme? Une femme? En objectivant les arguments donnés, on peut espérer faire prendre conscience des stéréotypes, souvent inconscients qui cantonnent des postes/ fonctions à un sexe plutôt qu'à l'autre.



Partie 1

Identifier et reconnaître les compétences



Le projet Territoires et Compétences

- **Historique du projet T&C : REVALTECO** (REVALorisation TERRitoriale des COmpétences) projet européen dans le cadre d'Equal (2004-2008), piloté par le Géforme 93, réunissait 9 partenaires (université Paris 13, CNAM, AFPA 93, organisme d'ingénierie (ALGORA), Plaine Commune (communauté d'agglomérations), EPA (établissement public d'aménagement) et 2 organismes de formation (public avec des difficultés) du territoire de Plaine de France (parties de 93 et 95).
- **Le but** de ce projet était de déterminer quels services, quels contenus, quel fonctionnement devrait offrir la future maison de l'emploi, de la formation et des compétences (MEFC) construction prévue à Villetaneuse à côté de l'université (ouverture 2012). Cette MEFC (aspect formation / compétences) devant être pilotée opérationnellement par le Géforme 93, mais être partenariale et ouverte à tous les organismes du territoire qui en accepteraient le cahier des charges.
- **Au cours de REVALTECO**, le travail sur l'optimisation / la sécurisation des parcours, la VAE, l'acquisition et le transfert des compétences a conduit à un choix pédagogique transversal à toutes les actions : approche systémique, entretiens d'explicitation, analyse de l'activité. Des outils correspondants aux besoins ont été créés.
- **Dans un premier temps**, cela a principalement concerné des demandeurs d'emploi et plus particulièrement des bénéficiaires du RMI et dans un deuxième temps, la démarche a été adaptée pour intervenir en entreprise pour le transfert de compétences entre salariés dont le départ était programmé et salariés devant les remplacer sur le même poste / la même fonction.



Le projet Territoires et Compétences

- Le projet T&C était dans la continuité de Revalteco ; T&C avait deux objectifs :
- 1) réaliser une expérimentation sur une quinzaine de postes en entreprises sur le territoire de Plaine commune (ouest du 93) (voir les outils de repérage des compétences slides suivants)
- 2) développer une méthodologie de construction de compétences dans le but de la transférer à d'autres acteurs emploi / formation.
- L'ensemble de ce travail a été conduit sur un territoire précis, Plaine de France pour Revaltéco et encore plus ciblé, Plaine commune pour « Territoires et compétences 2009 ». Ce qui correspondait au cahier des charges « corrélérer les besoins et les disponibilités en compétences à un territoire ». Il est apparu intéressant de pouvoir confronter ces résultats à ceux obtenus dans des entreprises d'autres régions françaises et d'autres pays, pour valider la démarche, la méthode et les outils et apporter plus de données pour développer la méthodologie de transfert de compétences entre individus.
- Pour 2010, un nouveau projet a été déposé dans le cadre du programme « Compétitivité régionale et emploi, actions innovantes et transnationales » et a reçu un avis favorable notifié le 28 avril 2010. Le projet est porté par le Géforme 93 et associe les DAFCO de Montpellier et de Toulouse, La DAFPIC de Rennes et une entreprise de conseil de BRAGA (Portugal).



Les outils de repérage des compétences

- Grille d'observation de postes

Observation d'un poste de travail

Entreprise :	Secteur :	Intitulé du poste :
Date de réalisation :		Code ROME :
Ville :	Département :	Région :
		Observation réalisée par :

Le document se compose de 3 parties :

- **La présentation de l'entreprise et son contexte**

- **L'observation de poste :**

Recueil exhaustif d'informations, elle permet de balayer l'ensemble des champs relatifs au poste de travail (environnement, contexte organisationnel, activités, relations, savoirs et connaissances mobilisées). La rédaction de l'observation de poste, permet de récapituler et d'ordonner les différentes informations que vous avez recueillies lors de votre observation dans l'entreprise. Elle donne la « couleur » du poste de travail. C'est un peu votre « matériel de base », le « film » de ce que vous avez observé et recueilli au cours de vos entretiens.

Remarques :

☞ *Lors de votre observation dans l'entreprise, le document « observation de poste » peut vous servir de pense-bête pour vérifier que vous n'avez rien oublié.*

☞ *Les observations de poste doivent être rédigées de telle façon qu'elles puissent être compréhensibles et parlantes pour le lecteur. Si vous utilisez des termes techniques ou des abréviations, pensez à les définir.*



- **L'analyse de poste :**

Rédigée à partir d'informations extraites de l'observation de poste, elle a pour objectif de mettre en exergue ce que le salarié doit posséder en terme de savoirs, capacités, aptitudes pour réaliser les activités incontournables du poste de travail. C'est ce travail de synthèse qui vous permettra ensuite de déterminer les habiletés et de les hiérarchiser.



Les outils de repérage des compétences

- Identification des compétences stratégiques

		Grille d'identification des compétences stratégiques								
		Hiérarchisation des compétences par degré de fréquence de mise en œuvre								+
Hiérarchisation des compétences par degré de blocage	compétences		savoir rédiger des comptes-rendus	assurer la sécurité par télésurveillance	utiliser un logiciel GMAO	savoir anticiper les pannes, prévenir l'usure, faire de la maintenance préventive/anticipatrice	bases thermique hydraulique, aéralique, plomberie, mécanique, électricité,électromécanique , les fluides	respecter scrupuleusement toutes les règles de sécurité	suivre des processus logiques et méthodologiques	
	savoir anticiper les pannes, prévenir l'usure, faire de la maintenance préventive/anticipatrice					compétence stratégique				
	utiliser un logiciel de GMAO				compétence stratégique					
	assurer la sécurité par télésurveillance			compétence exceptionnelle						
	suivre des processus logiques et méthodologiques								compétence stratégique	
	respecter scrupuleusement toutes les règles de sécurité							compétence stratégique		
	savoir rédiger des comptes-rendus		compétence accessoire							
	bases thermique hydraulique, aéralique, plomberie, mécanique, électricité,électromécanique , les fluides							compétence routinière		
	Greta Géorme 93 67, rue Paul et Camille Thomoux 93330 Neuilly sur Marne tel : 01 49 44 42 70 fax : 01 49 44 42 75 http://geforme93.forpro-creteil.org – geforme93@ac-creteil.fr partenaires du projet : Maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune - Plaine Commune - ARACT - - Cnam – Université Paris 13									



Les outils de repérage des compétences

- Démarche d'analyse des emplois stratégiques

Date de rencontre :	Structure :
Nom et fonction de la personne rencontrée :	Nom du consultant :

1. Carte d'identité de l'entreprise
Historique :
Statut :
Valeurs de l'entreprise :
Territoire d'implantation (et raisons de cette implantation, si pertinent) :
Typologie du territoire : secteurs d'activités, démographie, problématiques emploi ...
Relation au territoire (forme de coopération, de relation avec les fournisseurs, les consommateurs, groupement d'achat ...) :
Activités :
Biens ou services produits :
Zone d'intervention :
Clients ou usagers :
Partenaires :
Organisation de la production (unité de travail) :



Les outils de repérage des compétences

- Démarche d'analyse des emplois stratégiques (suite)

Processus de travail (type d'activités/d'étapes développées pour réaliser les services ou les biens) :
Nombre de salariés :
Type d'emploi :
Données sociales (qualification, démographie, pyramide des âges, départs, intégration ...) :

2. Evolution de l'entreprise et inscription dans la démarche :
Facteurs influents sur son activité et son organisation (positionnement marché, économique, techniques, réglementaires, organisation, données sociales ...) :
Axes de développement de l'entreprise ou projet de développement :
Impact sur les services et activités :
Problématiques ou impacts sur les emplois et compétences :
Type d'emploi stratégique pour le développement de l'entreprise :
Emploi(s) à analyser et intérêt de l'analyse :
Projet de l'entreprise et intérêt à rentrer dans la démarche :
Résultats attendus :
Modalités de communication :
Planning d'intervention :



Les outils de repérage des compétences

3. Analyse de l'emploi :

Emploi :

Classification de l'emploi :

Finalités :

Missions :

Contribution dans l'activité globale :

Situation de l'emploi au niveau du processus de production (organigramme fonctionnel) :

Positionnement stratégique dans le processus de production :

Situation de l'emploi au niveau des responsabilités (organigramme hiérarchique) :

Niveau de responsabilités/encadrement hiérarchique de la personne :

Nombre de salariés occupant l'emploi :

Conditions d'exercices de l'emploi :

Fonction et activités dominantes :

Relations internes :

Relations externes :

Données d'entrée/données de sortie :

Moyens techniques/documentaires :

Valeurs dans la mise en œuvre des activités :

Situations professionnelles significatives (finalités, contexte, moyens) :

Famille d'aléas et incidents éventuels générés :



Les outils de repérage des compétences

- Grille d'analyse pour l'élaboration d'un référentiel emploi :

Domaines d'activités ou fonction	Activités	Tâches	Moyens méthodes	En relation avec	Points de vigilance	Finalités de l'activité
•	•	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•	•



Les outils de repérage des compétences

- Grille d'analyse pour l'élaboration du référentiel des compétences :

Activités	Compétences dominantes (surligner les compétences stratégiques)	Composantes de la compétence		
		Savoirs	Savoir-faire	Comportements



Les outils de repérage des compétences

- Fiche de compétence stratégique :

Libellé de la compétence :
Description de la compétence (processus mis en œuvre) :
Contexte professionnel de mise en œuvre (conditions de réalisation) :
Indicateur de performance (seuil pour l'activité) :
Savoir-faire et techniques de référence mobilisées :
Connaissances associées :
Démarche intellectuelle :
Capacités relationnelles et organisationnelles :
En quoi la compétence est stratégique pour l'entreprise ? :
En quoi la compétence est stratégique pour le développement du territoire :



Partie 2

Les outils et modalités de transfert des compétences



Les outils et modalités de transfert des compétences

- Le transfert de compétences se fait généralement en situation intra-organisationnelle dans le cadre d'une relation individuelle. Mais le transfert peut aussi impliquer plusieurs acteurs et dépasser le cadre strict de l'espace de travail défini dans l'entreprise. Les NTIC offrent de nouvelles solutions d'apprentissage à travers la formation à distance, tandis que le territoire (bassin d'emploi, communauté d'agglomération, pays) devient une échelle pertinente pour la mobilité professionnelle et le développement des compétences.
- Il existe plusieurs modalités d'apprentissage et de transfert de compétences qui correspondent à autant de pratiques à adapter en fonction des entreprises, des contraintes de l'activité, de la nature des compétences et des profils des salariés. Le transfert de compétences est donc lié à la pratique professionnelle et de ce fait à « l'apprentissage expérientiel »; une personne fera son apprentissage par la découverte et l'expérience de son entreprise et dans son entreprise, tout en ayant à sa disposition plusieurs outils de transfert de compétences ou d'acquisition de compétences. « L'organisation qualifiante », le e-learning, la Validation des Acquis de l'expérience (VAE), le passeport professionnel, le bilan d'étape professionnel et dans un cadre plus réglementé, le Plan sénior sont autant de points d'appui possibles.
- L'actualité économique et la démographie du travail ouvrent de nouvelles opportunités de gestion des ressources humaines. Les obligations créées par la LFSS (Loi 2008 – 1330 de financement de la sécurité sociale, circulaire du 9 juillet 2009) de 2009 concernant la gestion des seniors renforce les initiatives et amène à regarder sous un jour nouveau les processus de transfert de compétences...sans pour autant réduire la question à la relation jeune/âgé.
- Dans ce contexte, le tutorat apparaît comme un mode privilégié de transfert de compétences stratégiques ou difficilement formalisables. Pour être efficace, la pratique tutorale doit néanmoins s'appuyer sur l'organisation du travail et mobiliser d'autres dispositifs de management au sein de l'entreprise.



L'organisation qualifiante : un vecteur d'apprentissage

- « **L'organisation qualifiante** est une organisation qui favorise les apprentissages professionnels, une organisation qui permet d'apprendre... L'entreprise est alors considérée comme un lieu de formation car l'activité au travail, la situation de travail, est centrale dans les apprentissages. ...Les démarches de formation sont diverses et variées, depuis la formation sur le tas aux dispositifs de formation qualifiante, l'entreprise reste un lieu formatif.Ces situations de travail ne sont cependant pas « formatrices *que* par elles-mêmes », l'organisation et le contenu du travail, la place des acteurs et leur rôle ont un impact direct sur les situations de travail. » (**Philippe Zarifian**, «Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », revue Éducation permanente n° 112, Paris, octobre 1992).
- « **L'organisation devient qualifiante** car elle autorise et favorise la mise en rapport de savoirs différents, permet à chaque participant d'élever sa compétence dans le contact social avec d'autres métiers ... et ceci en fonction de nécessités qui touchent directement aux performances du fonctionnement productif **de l'entreprise** » (P. Zarifian, «Organisation qualifiante et modèle de la compétence: quelles raisons ? Quels apprentissages ?) Revue européenne Formation professionnelle N° 5, CEDEFOP).
- **L'organisation qualifiante est une méthode de transfert et de développement des compétences :**
L'apprentissage dans le déroulement du travail, sous-entend l'existence d'apprentissages individuels (auto-formation, auto-formation tutorée) et d'apprentissages collectifs (coopération entre individus) en vue d'une évolution de l'organisation de l'entreprise.
L'apprentissage s'effectue donc à partir d'un ensemble d'interactions entre salariés, interactions qui favoriseront :
 - d'une part, le **développement de nouvelles compétences**
 - d'autre part, le **transfert des compétences**, notamment quand un dispositif d'accompagnement est mis en place entre salariés de l'entreprise; ce sera le cas entre un apprenant (notre salarié receveur d'acquis) et son tuteur (le salarié détenteur d'acquis).



L'organisation qualifiante : un vecteur d'apprentissage

Quatre principes doivent émerger pour mettre en place une organisation qualifiante :

- ❖ **l'évènement** : c'est une situation singulière , à analyser et maîtriser. Ce sera l'occasion de faire évoluer les connaissances puisque l'apprentissage n'est plus dans la répétitivité et/ ou la /reproduction à l'identique, mais relève de l'ordre de la compréhension d'une situation singulière.
- ❖ **la concertation entre acteurs** : sert à réélaborer les objectifs d'activité professionnelle, quand des choix sont à faire; des propositions sont à faire et un parti à prendre pour guider l'activité professionnelle. Ces choix concrétisés par des plans d'action permettront d'élargir les capacités d'apprentissage des individus.
- ❖ **la communication** : la communication s'établit entre personnes ayant des savoirs, des expériences, des points de vue différents mais complémentaires.
- ❖ **le projet** : l'organisation qualifiante permet aux individus de se projeter dans l'avenir en leur demandant un engagement personnel (processus d'apprentissage).

(Philippe Zarifian, « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », revue Éducation permanente n° 112, Paris, octobre 1992). :



L'apprentissage expérientiel

David A. Kolb définit dans son ouvrage « Experiential Learning », **l'apprentissage expérientiel** comme l' **apprentissage par la découverte et l'expérience**. L'intérêt de l'apprentissage expérientiel réside dans le fait que l'apprenant, receveur d'acquis, traitera et percevra l'information transmise par le détenteur d'acquis selon des cycles de styles d'apprentissages différents. « L'apprentissage est alors un processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience ».

L'apprenant va s'approprier l'expérience du détenteur d'acquis, s'adapter, et ensuite transformer cette expérience au travers de deux processus qui vont se mettre en place :

- 1- ***l'action*** par laquelle l'apprenant perçoit et comprend la réalité
- 2- ***la réflexion*** née des acquis de l'expérience.

Son savoir d'abord **implicite** (le détenteur d'acquis détient dans un premier temps les savoirs) va se transformer en savoir **explicite** (par assimilation et intégration d'acquis) pour devenir source de communication et de socialisation.

L'apprentissage expérientiel va ainsi devenir une méthode de transfert et de développement des compétences, qui peut se présenter sous plusieurs formes :

- Apprentissage **Innovateur** : connaître le pourquoi d'une situation,
- Apprentissage **Pratique** : connaître le comment d'une situation,
- Apprentissage **Analytique** : répondre à la question « qu'y a-t-il à connaître ? »
- Apprentissage **Dynamique** : se poser la question « qu'est-ce qui arriverait si je faisais cela ? »

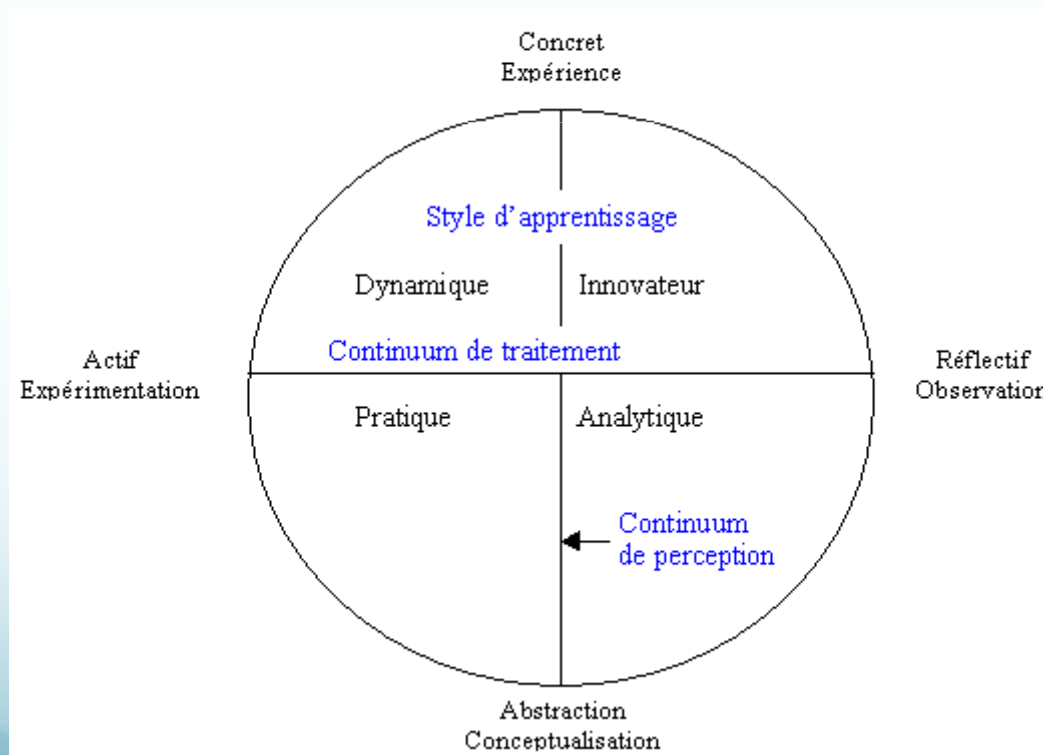


L'apprentissage expérientiel

- **Méthode : comment se met en place « l'apprentissage expérientiel » ?**

Les styles d'apprentissage peuvent être perçus selon **2 continuums** (David A. Kolb) allant de concret à abstrait (vertical) et d'actif à réflexif (horizontal), ainsi l'apprenant évolue sur ces continuums selon sa façon de traiter ou de percevoir l'information.

Dans tous les cas, Kolb préconise d'apprendre selon un cycle permettant d'expérimenter les **4 modes (ou styles) d'apprentissage** (Dynamique, Innovateur, Pratique et Analytique) afin de bien comprendre un sujet.



L'apprentissage expérientiel

- *Conséquences et effets : les 4 styles d'apprentissage et les implications pédagogiques pour l'apprenant.*

Style	Définition	Implications (et outils) pédagogiques
Innovateur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désire connaître le pourquoi d'une situation ▪ Cherche à raisonner sur des informations concrètes ▪ Préfère que les informations lui soit présentées d'une manière détaillée, systématique, raisonnée, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentations d'applications pratiques de nouveaux contenus pédagogiques ▪ Laboratoire virtuel avec des directives ▪ Présentation détaillée sur le site des solutions aux problèmes ▪ Présentation « PowerPoint » du matériel pédagogique
Analytique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désire répondre à la question « qu'y a-t-il à connaître ? » ▪ Préfère que les informations soient exactes et que leurs présentations se fassent d'une manière organisée ▪ Respecte la connaissance de l'expert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats de recherche ▪ Présentation logique de nouvelles informations ▪ Hyperliens menant à poursuivre ses études et ses analyses ▪ Cahier électronique permettant d'assembler les notes de cours ou toutes autres informations disponibles pour son apprentissage
Pratique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désire connaître le comment d'une situation ▪ Préfère que des applications et des informations utiles lui soit présentées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travaux pratiques ▪ Travaux permettant de mesurer son progrès ▪ Hyperliens permettant à l'apprenant d'aller sur d'autres sites ou dans d'autres sections du site de cours ▪ Groupes de discussions ▪ Listes de diffusion de cours (e-mail discussion groups)
Dynamique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désire connaître en se posant la question « qu'est-ce qui arriverait si je faisais cela ? » ▪ Recherche une signification à l'apprentissage ▪ Aime des sujets complexes et fait des relations avec divers éléments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulation – Laboratoire virtuel ▪ Exploration de sites Web ▪ Étude individuelle avec accès à des ressources en ligne ▪ Liens vers les travaux des étudiants ayant déjà assistés au cours ▪ Étude de cas en vidéo



Apprendre : avec quels outils, quelles méthodes ?

- Par l'auto formation : via le e-learning
- Par le tutorat
- Par les techniques pratiquées en VAE, notamment par l'entretien d'explicitation
- Par le passeport professionnel
- Par le biais de cadres législatifs (Plan sénior, Bilan d'Etape professionnel)

● ...



Le E-learning

- Le E-Learning, dans sa définition la plus courante, permet « d'amener la formation à des apprenants avec l'aide des nouvelles technologies, c'est-à-dire à chaque fois que l'on utilise les médias interactifs pour la formation : intranet, internet, CD-Rom ». C'est donc un dispositif de formation permettant à des apprenants de s'auto-former grâce à de nombreux outils pédagogiques, et par là même, grâce à de multiples méthodes pédagogiques et modalités de travail.
- **Le E-Learning comme méthode de transfert et de développement des compétences :**
L'intérêt du E-Learning dans notre projet, réside dans le fait que l'apprenant, receveur d'acquis, qui se sera approprié l'expérience du détenteur d'acquis, aura la possibilité de continuer à se former et à intégrer un savoir (théorique et/ou pratique) par le biais de l'auto-formation.
- **Méthode : comment se met en place le « E-Learning » ?**
L'auto-formation est sans contrainte de lieu et de temps : elle peut aussi bien s'effectuer sur le lieu de travail de l'apprenant, via son poste de travail (l'entreprise met alors à disposition des classes virtuelles d'enseignement), que dans des centres d'auto-formation ou à domicile. Ces modalités de travail peuvent d'ailleurs se conjuguer. De la même façon, l'apprentissage va s'effectuer à partir de ressources pédagogiques variées; l'apprenant pourra s'auto-former seul, via une plate-forme d'enseignement, par CD-Rom, mais aussi en contact simultané avec un formateur/tuteur aux moyens du chat, du tableau blanc partagé et autres outils mis à sa disposition.
- **Conséquences et effets :**
L'auto-formation via le E-Learning devra être utilisée avec d'autres méthodes d'apprentissage afin que le transfert de compétences entre l'apprenant (receveur d'acquis) et le détenteur d'acquis se fasse dans les meilleures conditions qui soient, notamment quand il s'agit de compétences précises à acquérir. Ainsi, le « tutorat » viendra optimiser ce process d'échange et de transfert des compétences, le détenteur d'acquis aura le rôle de « tuteur » de l'apprenant.



La VAE

- **Cadre général :**
- La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est un dispositif de certification (la 4^{ème} voie de certification en France) qui permet à toute personne d'obtenir tout ou partie de diplôme, par la reconnaissance et la validation de ses expériences personnelles et professionnelles.
- La Validation des Acquis de l'Expérience est régie par 2 décrets :
 - le Décret du 23 août 1985, qui permet à un candidat d'accéder à une formation sans avoir le titre requis à l'entrée : il s'agit d'un **retour en formation** (Validation des Acquis Professionnels, VAP)
 - le Décret du 24 avril 2002, qui permet à un candidat de faire reconnaître son expérience professionnelle pour **obtenir tout ou partie d'un diplôme** (il s'agit dans ce cas de Validation des Acquis de l'Expérience, VAE).
- **Enjeux, finalités :**
- Dans le contexte de transfert des compétences entre 2 salariés, la VAE concerne essentiellement **le salarié partant, détenteur d'acquis**, qui :
 - pour des raisons de revalorisation personnelle, **souhaite donner une impulsion à sa carrière**, transférer ses compétences vers un autre métier, une autre structure et ainsi progresser dans son emploi
 - ou bien **parce qu'il arrive en fin de carrière**, le salarié partant a un besoin de reconnaissance de ses compétences. Par la VAE , il est en mesure de valider ses acquis professionnels et obtenir un diplôme.
- **Le salarié arrivant, receveur d'acquis**, sera éventuellement concerné par un retour en formation (Décret 85) afin de compléter les connaissances qu'il vient d'acquérir, sur l'activité transférée par le salarié partant. La VAE ne le concernera qu'en cours de carrière, et parce qu'il aura cumulé au moins 3 années d'activité professionnelle; le salarié s'est alors entièrement approprié ses compétences pour pouvoir entamer cette démarche de validation.



La VAE

- **Méthode :**
- La validation des acquis de l'expérience, Décret 2002, consiste à rédiger un dossier personnalisé décrivant les expériences personnelles et professionnelles les plus significatives au regard du diplôme visé par la personne. Toutes les procédures de validation des organismes certificateurs passent par l'élaboration de ce dossier et/ou une mise en situation du candidat, même si la mise en œuvre de ce dossier, sa forme et son contenu diffèrent d'un organisme à un autre.
- Pour aboutir à cette production écrite personnelle, l'organisme certificateur peut proposer au candidat un accompagnement méthodologique et proposer des entretiens d'explicitation) afin d'aider le candidat à analyser son activité professionnelle et personnelle. Par cette analyse, le candidat pourra repérer, verbaliser et afin argumenter ses compétences et acquis expérientiels.
- Les entretiens d'explicitation peuvent être utilisés à 2 étapes de la procédure VAE :
 - ***en amont de la demande de validation***, ces entretiens permettront de découvrir un référentiel métier, de repérer ses compétences afin de clarifier son projet de validation. De cette manière, le candidat aura une lecture plus « claire » du référentiel métier sur lequel il se positionne, et un meilleur repérage des compétences attendues.
(la MEFC a fait le choix d'appliquer ce type d'entretien à cette étape de la demande de VAE).
 - ***au cours de l'accompagnement à la rédaction du dossier de validation***, ces entretiens permettront au candidat d'analyser ses activités et les sources d'acquisition de compétences, avant de les verbaliser, de les identifier puis de les transférer.



La VAE

- Effets :
- La démarche VAE est une plus-value pendant la phase de transfert des compétences.
Le salarié en démarche Vae qui aura travaillé sur :
 - l'**émergence** de ses compétences : prise de conscience et identification
 - la **verbalisation** de ses activités et tâches : leur nature, leur déroulement, leur durée ...aura pu s'approprier entièrement ses compétences, en distinguant « travail prescrit / travail réel » et aura la capacité à les transférer dans un autre contexte.
- 2 facteurs importants :
 - le facteur « **temps** » joue ici un rôle primordial puisque la démarche « VAE » est menée en parallèle de la démarche « transfert des compétences », ce qui crée des conditions favorables à la transmission de celles-ci,
 - au regard de la « **mise en œuvre du transfert des compétences** », l'organisation de l'accompagnement du salarié partant (receveur d'acquis) se fera selon des modalités plus aisées.



La VAE

- Une technique d'accompagnement : l'entretien d'explicitation :
- Les entreprises parlent souvent en terme de compétences requises, aussi pour améliorer les chances d'accès à l'emploi des candidats, il est nécessaire que ceux-ci soient le plus possible au clair avec leurs propres compétences, c'est-à-dire les avoir identifiées, les nommer, savoir reconnaître leurs sources d'acquisition, enfin savoir comment acquérir de nouvelles compétences.
Envisager un transfert de compétences vers un autre emploi, tout comme s'inscrire dans une démarche de validation des acquis professionnels, requiert l'appropriation de ses propres compétences.
- La méthode de « l'entretien d'explicitation » qui va questionner sur le « **comment** avez-vous appris ? » est une méthode de reconnaissance et d'appropriation des compétences pertinentes; elle peut notamment être utilisée en amont d'une décision de demande de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).
- **En quoi consiste la méthode de l'entretien d'explicitation ?**
L'entretien d'explicitation permet de repérer l'acquisition de savoirs et savoirs-faire expérientiels, dont la personne ne garde pas trace spontanément. Cette méthode facilite l'émergence des compétences.
Lorsque la personne souhaite entamer une démarche de Validation des acquis, il est nécessaire que le candidat à la VAE soit :
 - d'une part, le plus au clair possible avec son projet de validation
 - et d'autre part, obtienne une meilleure appréciation de ce qui lui sera demandé au moment de sa demande de validation.



La VAE

- Une technique d'accompagnement : l'entretien d'explicitation
- **Effets et conséquences de cette méthode :**
Concrètement, il s'agit pour l'accompagnateur au projet de VAE, « d'accompagner la personne dans les étapes de la prise de conscience » de leur vécu (Pierre Vermersch : « l'entretien d'explicitation », 1970). Cette prise de conscience se fait par un processus de décentration, qui permet des temps de prise de recul, de distanciation, pour prendre conscience de ce que le candidat fait dans l'action. Cela passe aussi par une phase de verbalisation des actions, des contextes, des savoirs et des compétences acquis.
- C'est ainsi que cette phase d'entretien produira un double effet :
 - le repérage et l'ancrage des sources d'acquisition nouvelles
 - et une meilleure lecture des compétences attendues dans un métier.



Les freins à l'apprentissage

- Critères liés aux individus : échecs subis et crainte de l'erreur, rejet du « scolaire », âge, « dévalorisation » liée au statut, peur du regard de l'autre, excès de confiance
- Freins liés à l'entreprise ou le secteur d'activité
- Poids de la pression au travail (manque de temps, turn over ...)
- Manque de visibilité des objectifs de formation : manque d'information sur la formation et les droits à la formation.



Le passeport professionnel

- Le passeport doit être un outil de synthèse du parcours formation et du parcours professionnel du salarié. Celui-ci sera de sa propriété exclusive. Il sera une mémoire active, un outil de reconnaissance du savoir et savoir-faire du salarié, donc de ses compétences. Il existe d'ailleurs plusieurs « mots » pour le définir : « portefeuille de compétences, dossier d'accompagnement, livret, passeport territorial de compétences ... ». Ce qui définit ce passeport, c'est son caractère socio-professionnel.
- **Les objectifs :**
 - retracer la totalité du parcours formation du salarié
 - retracer la totalité du parcours professionnel du salarié
 - faciliter les choix d'orientation professionnelle et la construction de projets.



Le passeport professionnel

- **Méthode :**
 - **Le contenu du passeport**
 - dans le cadre des formations : liste des formations suivies, copies des diplômes, Curriculum vitae, parcours de vie ...
 - dans le cadre professionnel : liste des expériences, copies des contrats de travail, rapports d'activités professionnelles éventuellement, stages, attestations, certificats de travail, réalisations personnelles ...
 - **Les utilisations sont multiples :**
 - dans le cadre d'une formation, le passeport doit aider au choix d'orientation, et à faire reconnaître ses acquis (VAE)
 - dans le cadre professionnel, le passeport doit aider à préparer l'évolution de carrière du salarié ou préparer une reconversion ou aider à la construction d'un projet professionnel (ex : préparer un entretien d'embauche).
 - **Nécessité par conséquent :**
 - de disposer des traces professionnelles et personnelles des différentes expériences sous forme d'originaux et/ou copies des documents, et d'actualiser ces documents au fur et à mesure
 - savoir mettre en valeur son passeport avec les documents les plus adéquats.



Le passeport professionnel

- Effets :
- Le passeport ne permet pas de développer des compétences au sens stricto sensu du terme; il représente la **mémoire active professionnelle** du salarié, ce qui lui permettra à la fois :
 - 1- de prendre conscience de ses acquis personnels et professionnels : le salarié s'approprie son propre parcours
 - 2- d'utiliser son passeport comme **passerelle** entre organismes de formation, de façon à « fluidifier » ces passages, et faire en sorte que ses acquis ne soient pas remis en cause (tests, pré-requis, contenus de formation à aborder ...)
 - 3- de garder une trace écrite des documents qui seront des **preuves**, nécessaires à toute démarche professionnelle ou démarche de formation (reconnaissance et validation des acquis).

Cet outil est alors un **outil de reconnaissance des compétences et des connaissances du salarié.**



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- La loi de financement de la sécurité sociale du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur des salariés âgés, prévoit que, sous peine de pénalités, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent :
 - Conclure un accord en faveur de l'emploi des seniors ou, à défaut, à élaborer un plan d'action dans ce domaine;
 - Etre couvertes par un accord de groupe ou de branche.
- Trois éléments sont indispensables à la validité des accords :
 - L'entreprise doit fixer un **objectif chiffré** pour le **recrutement** de salariés âgés de 50 ans et plus **OU** pour le **maintien** dans l'emploi des 55 ans et plus.
 - L'entreprise doit prévoir des **dispositions concrètes** déclinées par domaines d'action :
 - 3 sont à choisir parmi 6 domaines éligibles
 - Des objectifs chiffrés doivent accompagner chaque disposition, qui sera suivie par des indicateurs.



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **Guide pour l'élaboration d'un plan d'action :**
- ***Les étapes clés :***
 - 1. Mobiliser les acteurs
 - 2. Réaliser un état des lieux : Où en êtes-vous ?
 - 3. Déterminer les enjeux : les scénarios possibles
 - 4. Choisir les actions à engager : Sur quoi agir ?
 - 5. Assurer le suivi
 - 6. S'assurer de la conformité à la loi
 - 7. Identifier les conditions de réussite



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **Guide pour l'élaboration d'un plan d'action :**
- Pour répondre aux exigences de la loi, vous devez choisir des dispositions favorables au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés qui relèvent d'au moins 3 des 6 domaines d'actions suivants :
 - 1. Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
 - 2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - 3. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - 4. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - 5. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retrait
 - 6. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Pour chaque domaine, un certain nombre de pistes de dispositions ou d'actions peuvent être mises en œuvre.



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **1. Recrutement des salariés âgés**
 - Prévoir des garanties de non discrimination à l'embauche
 - Faire évoluer ses méthodes de recrutement
 - Recourir aux contrats aidés ou au contrat de professionnalisation
 - Développer des conditions de travail et d'emploi favorables aux seniors
 - Prévoir leur intégration
 - ...
- **Exemples indicateurs:**
 - *Taux de recrutements par tranche d'âge et par sexe*
 - *Taux d'emploi par tranche d'âge et par sexe*
 - *Taux de sortie d'emploi par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre de réunions consacrées à la non discrimination*
 - *Nombre de CDD seniors*
 - ...



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles**
 - Réaliser un diagnostic qualitatif de l'évolution des différents métiers ou un diagnostic quantitatif des besoins par métier
 - Développer les entretiens de deuxième partie de carrière
 - Développer les bilans de compétences, les dispositifs de VAE
 - ...
- **Exemples d'indicateurs :**
 - *Nombre d'entretiens professionnels réalisés par les plus de 45 ans par sexe*
 - *Nombre de bilans de compétences par âge et par sexe*
 - *Nombre de jours de DIF par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre d'actions de formations par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre de postes pourvus en interne suite à des actions de professionnalisation par tranche d'âge et par sexe.*



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **3. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**
 - Identifier les situations de pénibilité
 - Transformer les situations de travail
 - Organiser les parcours professionnels
 - ...
- **Exemples d'indicateurs :**
 - *Taux d'absentéisme par tranche d'âge et par sexe*
 - *Inaptitudes et restrictions d'aptitude par tranche d'âge et par sexe*
 - *Aménagements de postes par tranche d'âge et par sexe*
 - *AT et MP par tranche d'âge et par sexe.*



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **4. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**
 - Identifier les besoins en formation des seniors
 - Suivre un indicateur des formations dispensées par âge
 - Mieux utiliser les dispositifs existants (DIF, VAE)
 - Favoriser des occasions régulières d'apprentissage dans le travail
 - ...
- **Exemples d'indicateurs :**
 - *Nombre d'entretiens professionnels réalisés par les plus de 45 ans par sexe*
 - *Nombre de bilans de compétences par âge et par sexe*
 - *Nombre de jours de DIF par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre d'actions de formations par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre de postes pourvus en interne suite à des actions de professionnalisation par tranche d'âge et par sexe.*



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **5. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite**
 - Aménager les horaires de travail
 - Proposer aux salariés des missions ponctuelles
 - Informer les salariés sur les dispositifs
 - ...
- ***Exemples d'indicateurs :***
 - *Emplois à temps partiel par tranche d'âge et par sexe*
 - *Nombre de stages de préparation à la retraite et nombre de personnes concernées.*



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **6. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat**
 - Repérer les compétences stratégiques à transmettre
 - Organiser le tutorat
 - Créer les conditions organisationnelles favorables à la transmission
 - Valoriser et reconnaître les missions de transmission ...
- ***Exemples d'indicateurs :***
 - *Nombre d'équipes organisées*
 - *Nombre de tuteurs identifiés*
 - *Nombre de tuteurs formés.*



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **Remarques**

- Il n'y a pas de seuil d'âge attaché aux domaines d'actions ; les actions développées dans chacun des domaines peuvent donc concerner tous les salariés de l'entreprise.
- Il faut obligatoirement choisir au moins 3 domaines parmi les 6 mentionnés dans le décret, mais vous pouvez en choisir davantage.
- Le choix de l'objectif global de recrutement ou de maintien et le choix des domaines d'actions doivent être articulés.
- Identifier les actions réalisées au sein de votre entreprise qui sont en faveur de l'emploi des salariés âgés, pour les poursuivre en leur assignant un objectif d'amélioration.



Le « Plan seniors » : une opportunité et un cadre méthodologique

- **Conditions de réussite**

- Favoriser l'élaboration d'un plan d'action concerté.
- Ne pas négliger l'étape de l'état des lieux, le partager avec l'ensemble des acteurs.
- Rester modeste dans les dispositions : préférer quelques actions concrètes et ciblées, que vouloir couvrir tous les domaines.
- « Soigner » la mise en œuvre des actions.
- Prévoir un bilan des actions réalisées.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Enjeux**
- **La transmission des savoir-faire des salariés expérimentés représente un enjeu de performance important pour beaucoup d'entreprises.**
 - il s'agit de préserver des compétences clé détenues par des seniors qui vont bientôt quitter l'entreprise,
 - faciliter l'intégration de nouvelles recrues,
 - partager certaines compétences stratégiques,
 - accompagner des parcours de mobilités internes de salariés.
- **Pour les seniors, transmettre leur savoir-faire peut, à certaines conditions, favoriser un prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions :**
 - lorsque la mission de transfert leur permet d'évoluer vers un autre emploi, ou constitue en elle-même une nouvelle mission, valorisante et reconnue au sein de l'entreprise.
 - lorsque la démarche favorise des apprentissages croisés entre générations, et contribue à l'adaptation des compétences des plus anciens.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**

- Réussir la transmission, profitable à la fois à l'entreprise et aux salariés, ne s'improvise pas.
- Il ne suffit pas de mettre en présence un « ancien » et un « jeune » pour que « ça fonctionne ».
- Le tutorat est plus que cela. Sa mise en œuvre passe par plusieurs étapes.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**

- **Identifier les compétences à transmettre**
- Il s'agit de transmettre les pratiques qui sont porteuses de performance pour l'entreprise.
- Ce travail d'identification ne relève pas que du seul tuteur, la hiérarchie de l'entreprise doit y participer ou, en tout cas, le valider.
- L'intervention d'un tiers peut être très utile, à travers des entretiens individuels, ou le commentaire de films sur l'activité de travail. En effet, il n'est pas toujours aisé, pour le tuteur, d'explicitier ses pratiques, savoir-faire ou tour de main, surtout pour un senior chez qui ces savoirs risquent d'être très « intégrés ».



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**

- **Mobiliser les acteurs**

- Vouloir transmettre, et de même vouloir acquérir, n'est pas acquis d'office.
- Des entretiens sont nécessaires avec le tuteur et le tuteuré pour identifier les freins et voir comment les lever.
- Il faut veiller à impliquer le tuteur dans le choix du salarié auquel il va transmettre son expérience, car la dimension affective du tutorat n'est pas à négliger.
- Il ne s'agit pas de réserver les missions de tutorat aux seuls seniors : cette mission sera d'autant plus valorisée et utile que le choix des tuteurs se basera avant tout sur les compétences et les capacités à transmettre.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**
- **Reconnaître et valoriser la fonction de tuteur**
- Cette valorisation peut prendre différentes formes :
 - symbolique, au travers du simple fait d'avoir été choisi par l'entreprise ou par des pratiques spécifiques (diplôme)
 - professionnelle, quand la fonction de tuteur sert de tremplin vers d'autres fonctions, ou qu'elle devient une fonction à part entière évaluée dans le système de progression interne
 - salariale (prime, majoration des heures consacrées au tutorat).



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**

- **Organiser la mission de tutorat en amont**

- Il s'agit de définir et formaliser les éléments clés pour la réussite du tutorat :

- définir l'objectif et les critères de réussite
- définir les moyens nécessaires au déroulement de l'activité de transmission, en particulier en termes de ressources temps et d'aménagement des situations de travail si nécessaire
- contractualiser avec les acteurs, définir et formaliser les éléments clés.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Repères pour l'action**

- **Préparer le tuteur à sa mission**
- La formation pédagogique est importante, mais elle ne suffit pas.
- Il est souvent nécessaire d'aider le tuteur à organiser et planifier la manière dont il va s'y prendre pour permettre à la cible d'acquérir les compétences visées.
- Cette aide passe en particulier par l'identification de situations complexes qui, parce qu'elles font appel aux savoirs à transmettre, serviront de support à la transmission.



Le tutorat : une voie privilégiée

- **Points de vigilance**

- L'engagement dans des pratiques de transmission, dont le tutorat, doit **être impulsé par la direction** afin de l'inscrire dans les projets de développement et de préservation des savoir faire clé.
- **Le principe du volontariat est essentiel**, même s'il est au départ fortement « incité ». Tous les seniors n'ont pas vocation à être tuteurs. Une formation est par ailleurs nécessaire pour faciliter la prise de recul sur son activité et l'approche pédagogique, ainsi qu'un suivi.



Partie 3

Penser les compétences à l'échelle du territoire



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- De l'entreprise au territoire ...
- Vers une gestion territorialisée des ressources humaines

Charlotte PALMOWSKI

La Bergerie Nationale



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **La GPEC est ...**
 - D'abord une vision stratégique de l'entreprise
 - Dans le cadre de sa politique RH
 - Elle vise à définir les mobilités internes et externes
 - Et à élaborer la politique de formation pour répondre à ses besoins en termes d'emplois et de compétences.



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Un dispositif qui associe outils d'anticipation et d'accompagnement



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **L'emploi** renvoie au statut reconnu pour une activité : métier, convention collective, diplôme, salaire, niveau de compétence...
- **La compétence** renvoie aux capacités effectivement mises en œuvre dans une situation bien précise
- **La gestion** renvoie à l'organisation, au management, à la manière dont on organise l'activité, entre le travail et les équipements, entre la répartition des temps et l'occupation des espaces, l'animation des coopérations et la mise à disposition de moyens...
- **La prévision** renvoie à la prospective, elle vise à anticiper les évolutions



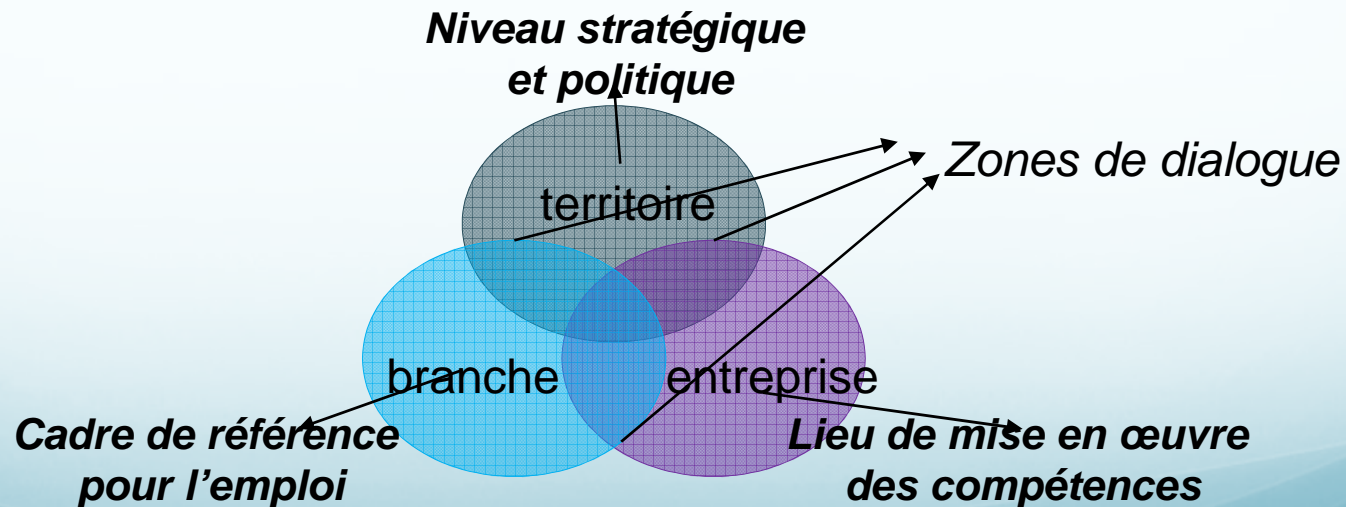
Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **GPECT : adapter des notions de l'entreprise au territoire**
 - Territoire comme espace de projet qui est confronté à des problématiques d'emploi, et donc aussi de compétences
 - Le territoire milieu qualifiant et qualifié (compétences de ses habitants)
 - Des élus qui cherchent de plus en plus à aborder les questions économiques et d'emploi avec une spécificité locale (logique des MDE)
 - La GPEC, une notion sous les feux de l'actualité
 - Une adaptation forcément partielle des notions de l'entreprise



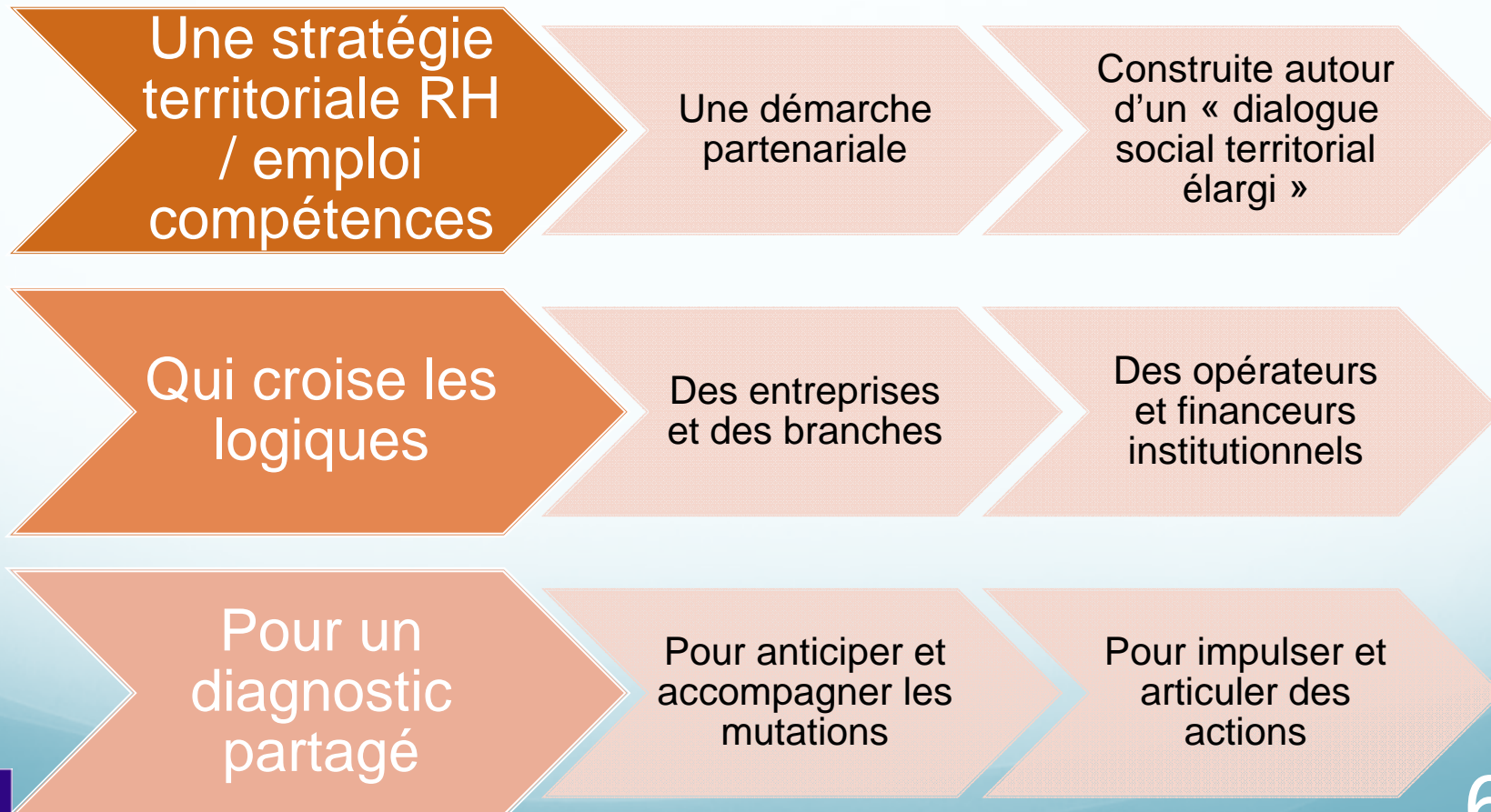
Valoriser les compétences au niveau du territoire

- GPEC / GTEC / GTRH ...des terminologies non stabilisées
- Des enjeux cruciaux
- Des zones de dialogue à construire



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- La GTEC devrait être...



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Une synthèse d'intérêts convergents

Vivre et travailler au pays,
construire un parcours
professionnel, sécuriser ce
parcours

Répondre à leurs besoins de
recrutement et d'évolution
des compétences dans leur
activité, maintenir un tissu
économique dynamique

Faire des ressources
humaines un facteur
d'attractivité et de
compétitivité, anticiper les
mutations pour répondre aux
enjeux des entreprises et
des populations



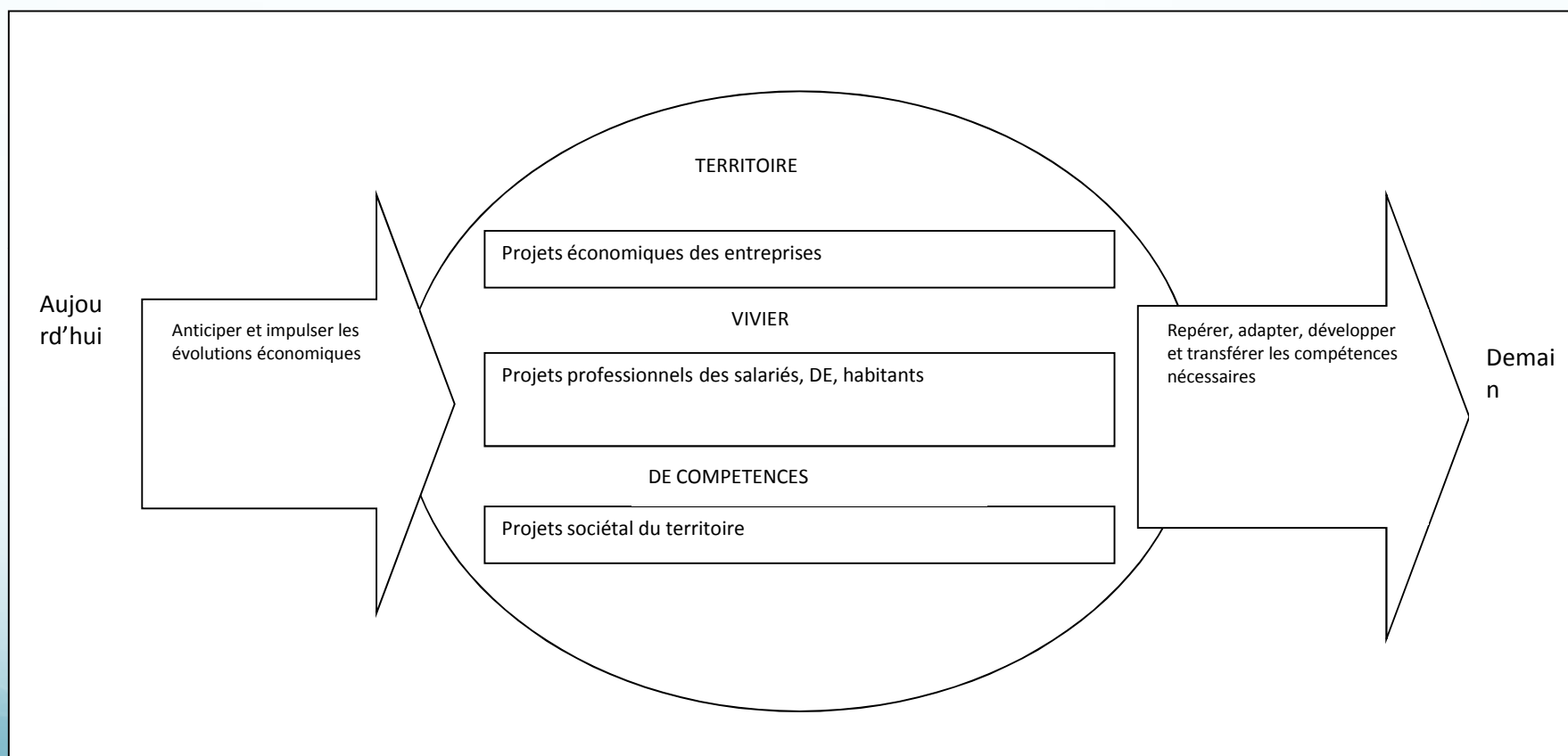
Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **4 objectifs clés d'une GPECT**
- Anticiper les changements et orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences sur un espace géographique déterminé
- Agir pour le développement des compétences au service des entreprises et de l'évolution professionnelle des actifs
- Attirer, fidéliser et qualifier les compétences des personnes dans les entreprises du territoire
- Favoriser le transfert de compétences en intersectoriel



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Schéma de synthèse GPECT



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Une démarche globale



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Axes de diagnostic et de partenariat

	GPEC TERRITORIALE (ex : Communauté de commune, Pays, Ville)			
	GRANDS CHANTIERS IDENTIFIES (ex : TGV, Vatry)			
			SECTEUR D'ACTIVITE	ENTREPRISE
Explication du projet et cadrage économique	Portée du projet GPEC, insertion dans une dimension stratégique économique, scénarios envisagés	Portée du projet GPEC, insertion dans une dimension stratégique économique, scénarios envisagés	Portée du projet GPEC, insertion dans une dimension stratégique économique, scénarios envisagés	Portée du projet GPEC, insertion dans une dimension stratégique économique, scénarios envisagés
Acteurs, attentes et points de vue sur la problématique	Porteur, SPEL, autres acteurs du territoire (partenaires sociaux des branches fortement présentes, associations d'entreprises...)	Pouvoirs publics et entreprises engagées dans le projet	Porteur, Représentants salariés	Direction, IRP, Encadrement, Opérateurs,
Conditions d'emploi	Situation du marché local du travail, caractéristiques de la population active par genre, par type de contrat...	Cadre d'emploi proposé (types de contrats...), volumes...	Pratiques sectorielles, dispositions conventionnelles, structure des emplois par genre, qualification...	Contrats de travail, Horaires, emplois par genre, turn over...
Conditions de travail et de vie	Déplacements domicile travail, prise en compte des temps sociaux, habitat, transports, accueil des enfants...	Conditions de travail envisagées, transport, habitat, accueil des enfants...	Dispositions conventionnelles, pénibilités repérées, statistiques sectorielles santé au travail...	Indicateurs d'usure professionnelle, de santé au travail, d'A.T., repérage des catégories fragilisées, des situations de travail handicapantes ou invalidantes...



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Des difficultés**
 - Une multiplicité d'acteurs
 - Des logiques, des priorités, des périmètres différents
 - Une concurrence entre certains opérateurs
 - Des financements difficiles à croiser (priorités et lignes budgétaires figées des financeurs)
 - Une difficulté à définir le territoire pertinent (variable, relatif)



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Des questionnements**

- Comment suis-je structuré en interne ? Comment circule l'information ? Comment est-elle réinvestie pour le diag ou l'action ?
- Qui sont les partenaires internes / externes ? Comment participent-ils au diag et à l'action ? Dans quel cadre ? Comment agissent-ils de leur côté ?
- Qui sont les grands absents ? Pourquoi ?
Est-il judicieux de les mobiliser ? Si oui comment les intéresser ?
- Quels matériaux partager ? Quelles conventions passer ? Comment se partager le travail ? Relayer l'information vers les partenaires aptes à agir ? Quels modes de gouvernance adaptés à un partenariat réel ?
- Quels sont les moments / cadres d'échange ? Que produisent-ils et comment les rendre plus productifs en termes d'actions ?
- À chaque étape comment aller vers l'action à court / moyen / long terme ?



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Des leviers**
 - Respecter les légitimités
 - Agir en complémentarité et subsidiarité
 - Rechercher des modalités d'actions communes ou partagées
 - Rechercher l'articulation des différentes politiques
 - Partir du territoire et de son projet
 - Partager les diagnostics
 - Chercher à impliquer les partenaires dans les actions concrètes



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Des leviers**

- Travailler avec et pour les entreprises (changement de posture)
- Éviter de parler de GPEC
- Partir des besoins des entreprises et rechercher avec elles les incidences en termes d'emploi / compétences / RH
- Favoriser la rencontre des entreprises autour de problématiques partagées
- Favoriser la construction de démarches interentreprises
- Éviter de multiplier les sollicitations par différents acteurs
- S'appuyer sur les réseaux et relais existants
- Chercher à donner suite aux sollicitations (retour autant que possible par des actions)
- Rechercher des solutions à court moyen termes
- Favoriser la prise en compte des problématiques emploi compétences
- Favoriser la prise de conscience de l'intérêt de la dimension territoriale



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- Un large éventail de pistes possibles

Qualifications

Cadre de vie

Formations

Action culturelle

VAE

Action sociale

Groupements
d'employeurs

Logements
Transports

Appui à
l'innovation

Appui à la
création d'activités



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Observation, diagnostic, anticipation**
 - Mobiliser des données emploi, formation, création d'activité... et les consolider à l'échelle locale
 - Aller à la rencontre des entreprises du territoire
 - Réaliser des diagnostics globaux et/ou sectoriels
 - Rentrer dans des démarches prospectives



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Repérer et Développer les compétences « en tension » sur le territoire**
 - Repérer les problèmes de recrutement, évolution vers de nouveaux marchés, nouvelles activités, reprises
 - Définir ces compétences (fiches de postes, référentiels...)
 - Communication vers les publics et accompagnateurs
 - Communication sur l'image des métiers et actions sur les conditions de travail
 - Orientation / Insertion
 - Intégration dans les entreprises
 - Adaptation des compétences en interne / Formation



Valoriser les compétences au niveau du territoire

- **Favoriser la mobilité des salariés**
 - Communiquer et sensibiliser sur les enjeux et possibilités
 - Mobiliser les outils de droit commun à l'échelle du territoire
 - Anticiper les reconversions
 - Favoriser des parcours professionnels territoriaux
 - Sécuriser les transitions



Pour aller plus loin ...

- **Sur les outils :**

- Passeport professionnel disponible sur le site du Greta Geforme 93, voir « Projet Revalteco » :

<http://geforme93.forpro-creteil.org/>

- **Et encore : partenaires & sites en référence**

- Greta Geforme 93, « Projet Territoires & compétences » :
<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>
- CAFOC Toulouse / Montpellier / Rennes
- Maison de l'emploi et de la formation
- Plaine Commune
- CNAM
- Université Paris 13, Centre du développement et de l'Ingénierie de la Professionnalisation (CeDIP)
- Expoente



Pour aller plus loin ...

- Bergerie nationale
- Réseau ANACT
- Services de l'Etat :
 - • DGEFP : http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgefp/
 - • DGEFP, Service FSE : <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=fr>
 - • DGEFP, guide d'action du GPECT :
http://www.minefe.gouv.fr/themes/emploi/boite_outils/guide_gpect/guide_gpec.pdf
 - Projets européens :
http://www.racine.fr/frontblocks_racine/navigation/news/Transnationalite2007-2013_Accueil-62-104907-1.htm
 - DIRECCTE et Unités Territoriales
 - - *Dispositif appui conseil / EDEC*
 - - *2 sites en référence :*
 - <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors>
 - <http://www.priorite-seniors.fr>



Conception rédactionnelle :

- **Saïd AREZKI**, *Consultant en gestion des compétences*
- **Monia COSTA**, *Assistant ingénieur en formation, UNIVERSITÉ PARIS 13,*
- *CeDIP (Centre du Développement en Ingénierie de la Professionnalisation)*
- **Daniel DEL**, *Responsable ingénierie formation continue, CNAM*

