

CONSEILS

ENJEUX

PARTENAIRES

PRATIQUES

DISPOSITIFS



# GUIDE DE LA FORMATION POUR LES SIAE



Ce guide est coédité par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et le CNAR IAE, avec le soutien de la Caisse des Dépôts.



**COORDINATION :** Avise

**RÉDACTION :** Avise et Opus 3, avec la collaboration de l'AGEFOS-PME, Chantier école, le CNAR IAE, le CNCE GEIQ, le CNEI, le CNIAE, le CNLRQ, le COORACE, la DGEFP, le FAF TT, la Fédération ENVIE, la FNARS, Pôle Emploi, l'UNAI, Uniformation.

**CONCEPTION GRAPHIQUE :** florenceconti.com

**IMPRESSION :** BBcréations - 105, rue de l'abbé Groult - 75015 Paris

Cette publication a été imprimée sur papier recyclé.

## → POURQUOI UN GUIDE DE LA FORMATION À DESTINATION DES SIAE ?

Au-delà de leur grande diversité, les 5 000 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) partagent un même projet : favoriser l'insertion durable de leurs salariés. Embauchant chaque année environ 250 000 personnes, elles ont, davantage encore que les entreprises conventionnelles, besoin d'utiliser la formation comme un outil au service de leur projet.

Leurs actions de formation doivent non seulement prendre en compte les besoins des salariés et l'activité économique de la structure, mais aussi les opportunités d'emploi existantes sur le territoire.

La mise en œuvre d'une démarche de formation peut ainsi s'avérer difficile, notamment pour les petites structures. Dans le cadre du plan de modernisation de l'IAE, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a constitué un groupe thématique dédié<sup>1</sup> qui a préconisé de mettre à disposition des SIAE un guide pour faciliter leur accès aux dispositifs de formation professionnelle. Ce guide a été réalisé par l'Avise, sur la base d'un travail initial du CNAR IAE et de ses membres.

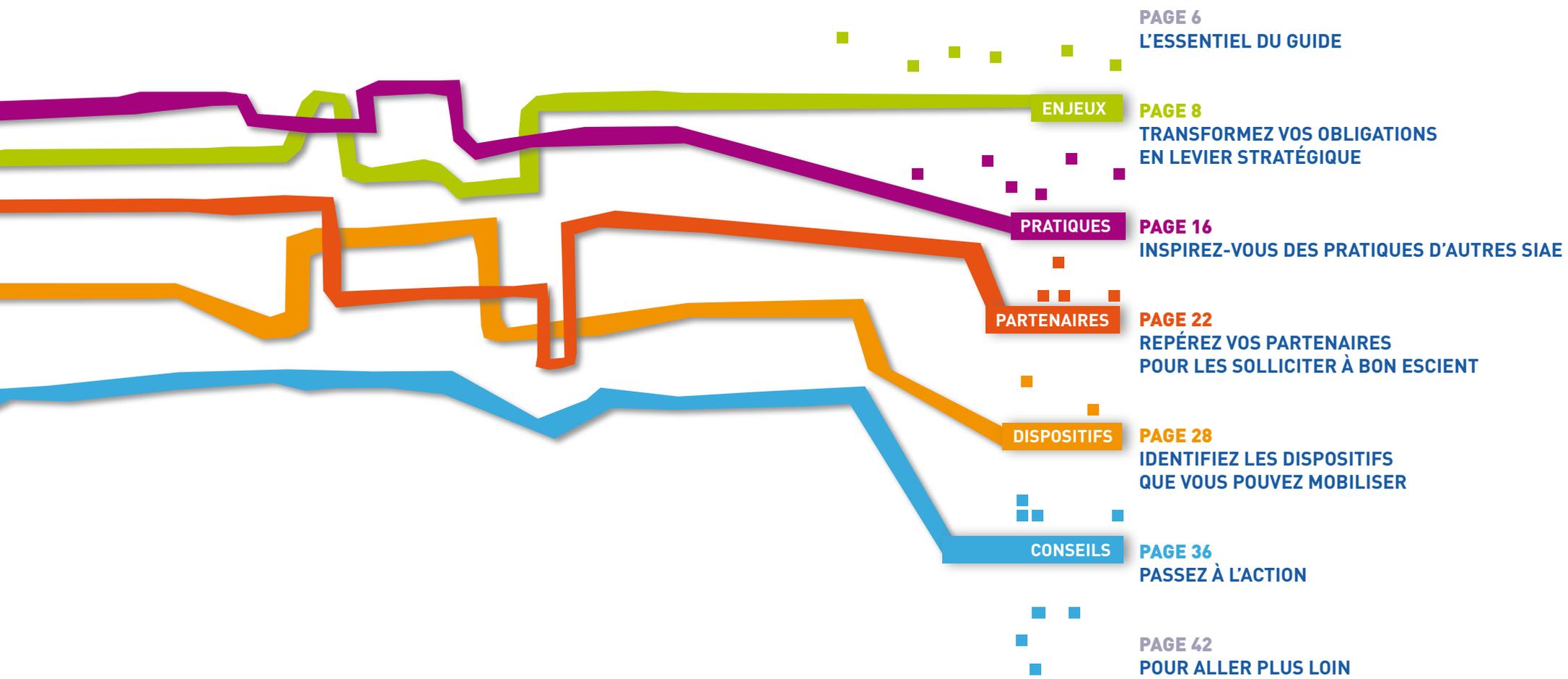
Dans un contexte où les informations disponibles sont denses - mais parfois éparpillées - et les moyens contraints, ce guide a pour objet de :

- montrer concrètement les plus-values de la formation ;
- aider à identifier les principaux partenaires et dispositifs ;
- apporter des éléments de méthode et des conseils pratiques.

Sur un sujet aussi vaste que celui de la formation professionnelle, il ne prétend pas à l'exhaustivité mais vise à dresser un panorama d'ensemble et à orienter vers les ressources utiles (outils, bonnes pratiques, acteurs...), détaillées sur le site [www.formation-iae.org](http://www.formation-iae.org).

Bonne lecture !

<sup>1</sup> Merci à tous les membres du groupe : l'AGEFOS-PME, Chantier école, le CNAR IAE, le CNEI, le CNIAE, le CNLRQ, le COORACE, la DIRECCTE Bourgogne, le FAF TT, la FNARS, Pôle Emploi, Uniformation.



# → L'ESSENTIEL DU GUIDE

Face aux idées reçues sur la formation, l'essentiel est de savoir démêler le vrai du faux ! La lecture de ce guide devrait vous y aider.

## « LA FORMATION, CE N'EST POSSIBLE QUE DANS LES GROSSES STRUCTURES »

La formation est une obligation légale de tout employeur quelle que soit sa taille. Dès lors, l'enjeu n'est pas de savoir si vous devez former vos salariés mais de déterminer comment adapter votre démarche de formation à votre taille et à vos moyens : votre OPCA est là pour vous aider. D'autre part, en mutualisant vos besoins de formation avec d'autres SIAE de votre territoire, vous pouvez vous fixer des objectifs qui dépassent vos seuls moyens financiers.

Pour aller plus loin → **Partie 1** et **partie 3**

## « METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE FORMATION ME PRENDRAIT BEAUCOUP TROP DE TEMPS »

Il est possible de mettre en œuvre rapidement des actions de formation, par exemple en positionnant vos salariés sur les actions financées par votre conseil régional et par Pôle Emploi, ou en prenant contact avec le conseiller de votre OPCA qui vous aidera à identifier et mobiliser les ressources dont vous avez besoin. Pensez également à vous rapprocher des réseaux pour bénéficier de leurs conseils et, le cas échéant, de leur catalogue de formation.

Pour aller plus loin → **Partie 3**

## « LA FORMATION COÛTE CHER, CAR QUAND MES SALARIÉS SONT EN FORMATION, C'EST AUTANT DE PERSONNES EN MOINS QUI TRAVAILLENT »

La formation est certes un investissement mais un investissement qui produit de nombreux effets positifs pour vos salariés et plus largement pour votre structure. A vous de bien organiser le rythme de vos actions de formation afin qu'elles s'adaptent au mieux à vos contraintes de production : l'internalisation d'une partie de vos actions de formation peut par exemple être une piste intéressante à explorer.

Pour aller plus loin → **Partie 2**

## « UNE FORMATION N'EST UTILE QUE SI ELLE DÉBOUCHE SUR UN DIPLÔME »

Au-delà des seules formations diplômantes, il existe différents types de formations, qui peuvent s'adapter aux besoins et à l'évolution de chacun de vos salariés. Que la formation porte sur le savoir-être ou sur des compétences fondamentales, qu'elle vise la construction d'un projet professionnel ou encore qu'elle soit pré-qualifiante, l'enjeu majeur consiste à mobiliser la bonne action au bon moment. De plus, au-delà du seul diplôme, d'autres moyens permettent de faire reconnaître une formation et de valoriser les compétences acquises : les certificats de qualification professionnelle (CQP) ou les titres professionnels par exemple.

Pour aller plus loin → **Partie 1**

## « JE NE PEUX RIEN FAIRE CAR L'OFFRE DE FORMATION LOCALE N'EST PAS ADAPTÉE »

Dans certains territoires, notamment en milieu rural, il est vrai que l'offre de formation peut ne pas être adaptée à vos besoins et aux spécificités de vos publics. Plusieurs solutions peuvent alors être envisagées. Vous pouvez par exemple réfléchir à internaliser certaines actions de formation. Vous pouvez également vous rapprocher d'autres SIAE afin de monter ensemble des actions de formation et d'inciter les organismes de formation à faire évoluer leur offre.

Pour aller plus loin → **Partie 2**

## « LES SALARIÉS EN INSERTION SONT SOUVENT RÉTICENTS, ILS MANQUENT DE MOTIVATION »

L'expérience montre que ce n'est pas vrai. Les salariés prennent progressivement conscience de l'importance de la formation et expriment de plus en plus clairement leurs besoins. Au fil de leur parcours, leur motivation augmente. En mettant en place des actions adaptées (pédagogie, organisation pratique, modalités d'évaluation, etc.), vous ferez disparaître leurs craintes initiales.

Pour aller plus loin → **Partie 2**

## « JE NE POURRAI ENGAGER DES ACTIONS DE FORMATION QUE LORSQUE JE SERAI EN MESURE DE RECRUTER QUELQU'UN QUI S'EN CHARGE À PLEIN TEMPS »

Pas nécessairement ! Dans un premier temps, il peut même être préférable de commencer modestement pour bien se familiariser avec les dispositifs existants et affiner vos besoins chemin faisant. Il est tout à fait possible de confier la responsabilité de votre politique de formation à un salarié exerçant déjà d'autres missions : l'important est que la responsabilité lui soit clairement transférée.

Pour aller plus loin → **Partie 5**



## → TRANSFORMEZ VOS OBLIGATIONS EN OPPORTUNITÉ

Si la formation est une obligation qui s'impose à vous en tant qu'employeur, elle constitue également et avant tout un levier privilégié au service de vos salariés et de votre structure. Il s'agit ainsi de transformer ce qui pourrait n'être qu'une obligation en une réelle opportunité.

### → OSEZ METTRE EN ŒUVRE UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE FORMATION

La formation est un moyen de :

- mobiliser vos salariés en insertion ;
- favoriser leur accès à un emploi durable et ainsi atteindre les objectifs d'insertion contractualisés avec vos financeurs ;
- professionnaliser vos équipes de permanents ;
- réinterroger l'intégralité de votre fonctionnement.

#### Mobiliser vos salariés en insertion

Indépendamment de l'acquisition de connaissances et d'un savoir-faire métier, la formation redonne confiance à vos salariés en insertion, et ce même s'ils ne parviennent pas au bout des parcours qui leur sont proposés. C'est leur bien-être global, leur capacité à se projeter de nouveau dans l'avenir qui est ainsi considérablement augmenté.

#### « LA FORMATION CRÉE UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE »

En permanence, environ 15 % de nos salariés en insertion sont en formation. Notre expérience montre que la formation joue un rôle majeur en termes de mobilisation et de reconnaissance de leurs compétences, en particulier pour ceux, les plus nombreux chez nous, qui ne disposent d'aucune qualification. Surtout, elle a un impact positif fort sur le groupe, en démontrant que «c'est possible» malgré les difficultés des salariés. Elle crée une dynamique collective.

**CATHERINE PAQUEMAR, responsable de l'accompagnement socioprofessionnel Emmaüs Défi, chantier d'insertion (Paris)**

## EN OPPORTUNITÉ

Il n'est pas rare que des salariés initialement très réticents à se former, notamment à cause de leurs échecs scolaires passés, expriment rapidement un besoin de formations supplémentaires.

Ainsi, quelle que soit la qualité de votre accompagnement socioprofessionnel, il n'est plus possible d'ignorer les impacts de la formation.

#### Favoriser l'accès de vos salariés en insertion à un emploi durable et ainsi atteindre les objectifs d'insertion contractualisés avec vos financeurs

Les métiers pouvant être exercés sans aucune qualification sont en train de disparaître. Il est primordial de s'adapter à cette nouvelle donne.

Si la mobilisation de vos salariés en insertion est indispensable, elle doit donc être complétée, pour ceux qui ne possèdent aucune qualification, par une étape supplémentaire visant à acquérir une qualification professionnelle reconnue.

C'est pourquoi les nouvelles modalités de conventionnement avec l'Etat insistent sur l'importance stratégique de votre politique de formation qui constitue désormais un des quatre axes du référentiel d'insertion de votre structure.

#### ■ ■ ■ Une étude réalisée par le CNEI montre que :

- dans les six premiers mois du parcours, seuls 8 % des salariés se sentent concernés par les questions de formation ;
- ce chiffre passe à 12 % au huitième mois, à 47 % au onzième mois et à 62 % en fin de parcours (sortie entre 14 et 16 mois).

#### « J'AI PU OBTENIR UN CDI TEMPS PLEIN »

Au départ, la formation me faisait un peu peur mais je me suis aperçue que retourner en centre de formation, même quand on est adulte, est très positif : le travail fait souvent oublier les connaissances acquises par le passé.

J'ai pu apprendre un métier que je ne connaissais pas et obtenir un CDI temps plein.

**Salariée du GEIQ Geste (Vaucluse)**

## AXE N° 3 : LA FORMATION DES SALARIÉS EN INSERTION

**Objectifs globaux :** outre une productivité accrue dans le poste occupé au sein de la SIAE, améliorer l'employabilité des salariés en insertion en développant des compétences débouchant sur l'emploi.

| Fonctions                           | Actions   | Compétences et outils requis   |
|-------------------------------------|---|--|
| Formation des salariés en insertion | Identifier les besoins en formation des salariés à partir du diagnostic et des entretiens   |  |
|                                     | Elaborer des plans individuels de formation (dispositions légales)  | Connaissance du mode de fonctionnement des dispositifs de la formation professionnelle continue et de l'offre de formation du territoire |
|                                     | Informers les salariés des différentes modalités de formation et les accompagner  | Partenariat et suivi avec les organismes dispensateurs de formation  |
|                                     | Réaliser des formations en interne (adaptation au poste et savoirs de base)   | Qualification des encadrants techniques  |
|                                     | Mobiliser l'offre de formations externes (savoirs de base et formations pré-qualifiantes) et réaliser une évaluation de ces formations dans le cadre d'entretiens | Partenariats avec conseil, régional, conseil général, mobilisation des OPCA  |

Les résultats des actions menées par les SIAE les plus avancées en la matière (cf. partie suivante) montrent que l'accès à une qualification professionnelle n'est pas réservé à une minorité de vos salariés.

Tout d'abord parce que qualification professionnelle n'est pas synonyme de diplôme et parce que les branches professionnelles ont élaboré, dans le cadre de leurs conventions collectives, un système de qualification nécessitant moins de connaissances théoriques.

Ensuite parce que, grâce à l'accompagnement et à la formation suivie au sein de la SIAE, la qualification peut s'acquérir ultérieurement, par exemple dans le cadre d'un congé individuel de formation (cf. p.33) ou d'un autre contrat de travail.

Enfin parce que les besoins en main d'œuvre restent très importants dans de nombreux métiers. En menant des actions de formation liées aux besoins de recrutement de votre territoire, vous vous positionnez en

véritable partenaire emploi des entreprises locales. Le plus difficile est souvent de nouer le contact. Cette étape franchie, vous vous apercevrez que les entreprises conventionnelles sont non seulement parfois enclines à assouplir leurs critères de recrutement, mais aussi qu'elles sont prêtes à reconnaître votre capacité à qualifier des publics qu'elles ne savent pas ou plus accompagner.

### Professionaliser vos équipes de permanents

Vos salariés permanents ont besoin de se former pour progresser dans leurs pratiques quotidiennes, leurs métiers étant complexes et souvent très spécifiques, comme en témoigne la création de titres dédiés tel le titre ETAIE (encadrant technique d'activités d'insertion par l'économie) enregistré au RNCP. Former vos permanents est ainsi indispensable à la bonne marche de votre structure. En professionnalisant vos permanents, vous professionnalisez votre structure elle-même et assurez à vos salariés en insertion un encadrement de meilleure qualité.

### ■ ■ ■ Qualification et certification professionnelles : de quoi parle-t-on ?

On a souvent une acception large de la formation qualifiante. Or la notion de qualification est définie juridiquement par l'article L.6314-1 du code du travail. Pour être identifiée comme telle, une qualification doit au choix :

- être enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;
- être reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche ;
- correspondre à un certificat de qualification professionnelle (CQP).

Les deux dernières catégories sont ainsi construites et reconnues par les branches professionnelles.

Les certifications professionnelles enregistrées au RNCP correspondent aux diplômes et titres professionnels délivrés au nom de l'Etat (enregistrés de droit) et aux certifications des autres organismes (enregistrées sur demande). Elles sont consultables sur le site [www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)

### « LA QUALIFICATION EST UN SÉSAME POUR L'EMPLOI »

Les passerelles entre les associations intermédiaires et les associations de services à la personne, autrefois naturelles pour des personnes ayant développé au sein d'une association intermédiaire des compétences dans l'aide à domicile, ne fonctionnent plus aussi bien. Inscrites dans une dynamique de professionnalisation, les associations de services à la personne recrutent désormais majoritairement des personnes qualifiées. Il est donc important pour les associations intermédiaires de pouvoir amener leurs salariés vers la qualification.

Nous avons ainsi décidé d'accompagner la mise en place de parcours de formation visant l'obtention d'un titre de niveau V. Parallèlement, nous avons demandé aux associations de services à la personne d'accueillir les personnes en stage et de s'engager à les embaucher de façon prioritaire à l'issue de leur parcours de formation. Les résultats obtenus sont probants : à l'issue de la première session préparant au titre d'«Employé familial polyvalent» (360 heures de formation), 100 % des personnes ont reçu des propositions d'embauche ; un an plus tard, 90 % occupaient un emploi. La qualification est ainsi un sésame pour l'emploi.

**HÉLÈNE MÉNARD, déléguée régionale du Coorace (Midi-Pyrénées)**

■ ■ ■ **La réforme de la formation professionnelle de 2009 renforce les moyens d'action des SIAE :**

- les fonds de la formation professionnelle sont prioritairement fléchés vers ceux qui en ont le plus besoin (demandeurs d'emploi, salariés les plus fragiles ou menacés dans leur emploi...);
- les périodes de professionnalisation sont ouvertes aux personnes en contrat unique d'insertion (CUI);
- la création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) apporte des moyens nouveaux pour la sécurisation des parcours professionnels des salariés les plus fragiles (système d'appels à projets auxquels peuvent répondre les OPCA).

**Réinterroger l'intégralité de votre fonctionnement**

La mise en place d'actions de formation implique nécessairement des adaptations dans le fonctionnement de votre structure. Elle peut notamment vous amener à modifier l'organisation de la production et sa place dans le processus d'apprentissage des salariés, à repenser le rôle des encadrants techniques et plus largement de l'ensemble des permanents, à redéfinir vos relations avec vos partenaires, etc. La formation contribue ainsi à inscrire votre structure dans une dynamique globale d'évolution.

**Dans un contexte actuel favorable au développement de la formation, il est essentiel de saisir les opportunités et leviers existants. N'oubliez pas que si vous avez des obligations à respecter, vous avez également des droits à faire valoir, tant en termes de conseil que de financement.**

→ **RESPECTEZ VOS OBLIGATIONS LÉGALES**

Si vos obligations en matière de formation professionnelle sont nombreuses, vous disposez toutefois d'une grande latitude pour élaborer et mettre en œuvre les actions de formation que vous estimez être les plus pertinentes.

**Vos obligations**

La formation constitue pour vous une obligation légale en tant qu'employeur.

A ce titre, et quels que soient la taille et le statut juridique de votre structure, vous êtes soumis à trois grandes séries d'obligations :

- adapter les salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi : les lois de

2004 et 2009 rappellent que c'est aux employeurs d'assurer non seulement l'adaptation de leurs salariés à leur poste de travail, mais aussi d'accompagner l'évolution des emplois eux-mêmes, notamment par le biais de la formation ;

- former les salariés à la sécurité : le code du travail vous impose de former régulièrement vos salariés à la sécurité dans le cadre de leur travail, y compris lors de l'embauche ou d'un changement de poste ;

- participer à l'effort de financement de la formation professionnelle, par le biais d'une contribution dont le taux, calculé sur la masse salariale annuelle brute, varie selon la taille de l'entreprise.

« LA FORMATION A FAIT ÉVOLUER NOS PROCESS »

Structurer l'outil de production à partir du contenu d'une formation qualifiante a dynamisé les encadrants techniques. Nous avons été amenés à faire évoluer nos process et à demander aux encadrants d'être dans une démarche de formation continue. Malgré leur appréhension initiale à enseigner dans une salle de cours, ils considèrent tous aujourd'hui la formation qualifiante comme un des socles de leur travail. Ils sont la référence théorique et pratique de leur métier et sont donc encore plus à même de transmettre leur savoir-faire et leurs compétences aux salariés en insertion.

**PHILIPPE ROBIN, directeur  
Envie Anjou, entreprise d'insertion (Anjou)**



Des accords de branche peuvent prévoir des niveaux de cotisation plus élevés que les minima légaux. Vous devez également verser une contribution de 1 % pour chaque CDD au titre du CIF CDD.

| Nature de la contribution | - de 10 salariés | de 10 à 19 salariés | 20 salariés et plus |
|---------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| CIF-CDI                   |                  |                     | 0,2 %               |
| Professionnalisation      | 0,15 %           | 0,15 %              | 0,5 %               |
| Plan de formation         | 0,4 %            | 0,9 %               | 0,9 %               |
| <b>TOTAL</b>              | <b>0,55 %</b>    | <b>1,05 %</b>       | <b>1,6 %</b>        |

### ■ ■ ■ Que financent ces contributions ?

■ ■ ■ La contribution CIF permet au salarié de suivre une formation longue à temps plein (soit à l'issue de son contrat de travail, soit en suspendant un CDI).

■ Mutualisée et versée obligatoirement à un OPCA pour les structures de moins de dix salariés, gérée directement ou versée pour tout ou partie à un OPCA pour celles de plus de dix salariés, la contribution plan de formation finance des actions relevant du choix de l'employeur.

■ Mutualisée et versée obligatoirement à un OPCA, quelle que soit la taille de l'entreprise, la contribution professionnalisation finance des formations plus longues que le plan de formation, notamment le contrat de professionnalisation et la période de professionnalisation.

Comme tout employeur, vous devez :

■ informer vos salariés de leurs droits en matière de formation professionnelle (les salariés doivent être informés du plan de formation et, une fois par an et par écrit, des droits acquis dans le cadre du droit individuel à la formation) ;

■ quand ils existent, consulter les représentants du personnel sur la mise en œuvre de la formation dans l'entreprise.

**Au-delà de ces obligations, et à l'instar de n'importe quel employeur, vous disposez d'une large autonomie pour définir vos priorités de formation et les mettre en œuvre.**

### Vos marges de manœuvre

Les actions de formation qui entrent dans le champ d'application de la formation professionnelle continue sont listées dans l'article L.6313-1 du code du travail. Si elles entrent dans ce champ, elles relèvent du financement de la formation professionnelle continue.

Dans ce cadre, vous pouvez mettre en œuvre des actions variées en réponse aux besoins parfois hétérogènes de vos salariés : adaptation et développement des compétences, formation pré-qualifiante ou qualifiante, prévention des inaptitudes et des risques de déqualification, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, lutte contre l'illettrisme et apprentissage de la langue française, etc.

Pour que ces différentes actions soient considérées comme relevant de la formation professionnelle continue (et donc financées), des règles de forme doivent cependant être respectées.

Doivent nécessairement être mentionnés :

- la nature, la durée et le programme de la formation ;
- les éventuels pré-requis pour les stagiaires ;
- les conditions matérielles de la formation ;
- les moyens pédagogiques et techniques mobilisés ;
- les diplômes et références des formateurs.

Ces règles s'appliquent à la fois aux actions mises en œuvre via un organisme de formation externe (le numéro de déclaration d'activité de l'organisme doit également être mentionné) comme à celles que vous réalisez en interne avec vos propres moyens pédagogiques (si vous êtes déclaré en tant qu'organisme de formation ou si vous disposez d'un service de formation interne reconnu).

### ■ ■ ■ Qu'est-ce qu'un service de formation interne ?

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que des moyens pédagogiques déployés au sein d'une structure soient identifiés et reconnus juridiquement comme un service de formation interne.

Pour faire reconnaître une action de formation comme relevant de la formation professionnelle continue, vous devez justifier de locaux dédiés, de programme et d'objectifs préalablement déterminés, de moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement, et d'un dispositif permettant de suivre l'exécution de l'action et d'en apprécier les résultats.

Vous devez en particulier préciser qui sont les formateurs, et de quelles expériences, formations ou qualifications ils disposent, justifiant de leur capacité à transmettre des connaissances dans le domaine concerné (circulaire DGEFP n° 2006/35 du 14 novembre 2006 relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue, annexe 3). Des conditions plus restrictives peuvent être prévues conventionnellement par les branches professionnelles et les OPCA.

Pour plus de précisions, vous pouvez vous rapprocher de votre OPCA et des services régionaux du contrôle au sein des DIRECCTE.

**En cas de doute sur l'imputabilité d'une action, contactez votre OPCA.**



## → INSPIREZ-VOUS DES PRATIQUES D'AUTRES SIAE

Mettre en place une politique de formation n'est pas aisé, surtout pour de petites structures qui se sont donné comme objectif l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi et qui doivent concilier projet économique et pédagogique de leur structure, projets d'insertion professionnelle de leurs salariés et besoins en main d'œuvre des territoires.

Aussi avons-nous choisi de donner la parole à des responsables de SIAE. Leurs témoignages montrent que des actions de formation adaptées à vos publics sont possibles, que des partenaires peuvent être sollicités et que l'accès à la qualification pour vos salariés en insertion n'est pas une utopie.

### → FAIRE ACCEPTER LA FORMATION À SES SALARIÉS

Les salariés en insertion ont souvent peur de la formation car ils sont inquiets à l'idée d'être jugés. Dans le cadre des périodes de professionnalisation que nous mettons en œuvre, nous avons par exemple élaboré des grilles d'évaluation. Au départ, beaucoup de nos salariés étaient réticents. Nous avons dû leur expliquer que ces grilles sont un outil au service de leur progression, qu'elles permettent à l'équipe de permanents de repérer les éventuels manques et de pouvoir y répondre. Grâce au travail de pédagogie réalisé, nos salariés ont petit à petit accepté cette dimension d'évaluation. Certains sont même devenus demandeurs. A travers l'évaluation, ils se rendent compte du chemin parcouru et reprennent confiance en leurs capacités, alors qu'ils ont souvent tendance à se dévaloriser. Ils ont envie d'aller plus loin et de continuer à développer leurs compétences !

**DAVID HORIOT, directeur  
Défis, chantier d'insertion  
(Haute-Marne)**

### DES ACTIONS DE FORMATION ADAPTÉES À VOS PUBLICS SONT POSSIBLES

#### → ORGANISER LA FORMATION À PARTIR DES BESOINS DES SALARIÉS

Nous avons souhaité monter une formation sur mesure pour nos salariés - en grande majorité des femmes - ayant un projet professionnel dans le secteur des services à la personne. Nous nous sommes rapprochés du GRETA et avons défini conjointement les objectifs et les modalités de la formation. A nos yeux, il était notamment très important que la formation soit basée sur une alternance entre théorie et pratique (755 heures au total), avec des mises en situation de travail le matin et des cours l'après-midi. Cette organisation, qui n'est pas forcément facile à mettre en place, permet une véritable interactivité : les salariées peuvent poser des questions concrètes aux formateurs en fonction des difficultés auxquelles elles ont pu être confrontées quelques heures auparavant. Le GRETA a d'abord été déstabilisé avant d'apprécier cette organisation plus vivante que celles adoptées habituellement.

Les résultats obtenus sont extrêmement positifs, alors même que le projet est ambitieux puisque les salariées préparent une double qualification : la formation mène à l'obtention des titres d'«Assistante de vie aux familles» et d'«Agent d'accompagnement des personnes âgées ou dépendantes». Trois promotions ont déjà suivi la formation qui se déroule sur une année. 58 % des participantes ont eu la double qualification, 56 % ont trouvé un emploi durable et 27 % continuent à se former.

**PIETRO LADU, coordinateur  
Solidarité Services, association intermédiaire (Saône-et-Loire)**

## DES PARTENAIRES PEUVENT ÊTRE SOLLICITÉS

### → DONNER ENVIE DE SE FORMER À SES SALARIÉS

La formation fait partie de nos missions, elle est un élément fondamental de notre activité. Mais il n'est pas toujours facile de mobiliser les salariés en insertion, car beaucoup ne se sentent pas à leur place en formation et n'ont pas confiance en leurs capacités, ce qui se traduit par un fort taux d'absentéisme et d'abandon. L'expérience nous a ainsi montré combien il est important de mettre en place des conditions d'apprentissage adaptées. Aussi avons-nous souhaité proposer à nos salariés une action de formation dans un environnement familier leur permettant de prendre conscience de leur valeur et de démythifier la formation.

En partenariat avec une association voisine, nous avons monté depuis plus de dix ans maintenant une formation sur les savoirs de base et les comportements attendus en société et en entreprise, en nous appuyant sur la pédagogie du jeu et en conjuguant temps de travail et temps de formation. Notre objectif consiste à modifier la représentation que les salariés peuvent avoir de la formation, à leur faire comprendre qu'elle peut leur servir de manière concrète. Cela revient en quelque sorte à les former à la formation.

Ce projet a bien sûr nécessité un important travail interne : nous avons notamment dû développer les compétences de formateur de nos permanents et créer un poste mutualisé de coordinatrice. Aujourd'hui, chacun participe à l'élaboration d'outils pédagogiques et partage une posture de formateur. En termes de financement, il a également fallu négocier avec nos différents partenaires et prendre en compte leurs exigences.

Ce projet est une vraie réussite. Chaque année, plus de 200 salariés en bénéficient. Ils développent de la curiosité et se montrent satisfaits d'avoir appris quelque chose. Ils manifestent même une saine frustration de ne pas avoir été plus loin : ils ont envie de continuer à se former ! D'autre part, à travers la formation, c'est le travail lui-même qui est valorisé, ce qui donne à nos salariés de nouvelles perspectives d'orientation. Enfin, la formation a un impact clair en termes de sorties positives : 50 % des salariés sortent vers l'emploi ou la formation.

**FLORENCE CARABY, coordinatrice formation  
Accès-Réagis, chantier d'insertion (Loire-Atlantique)**

### → MOBILISER EFFICACEMENT LES PARTENAIRES DE LA FORMATION

Nous utilisons toutes les possibilités proposées par notre OPCA. Nous prévoyons par exemple chaque année pour nos salariés en insertion une formation sur la sécurité alimentaire en restauration collective (normes HACCP) prise en charge par notre OPCA. En 2010, dix salariés ont participé à cette formation. Nous positionnons également nos salariés sur les actions collectives inter-entreprises organisées par notre OPCA. La marche à suivre est simple : nous recevons un calendrier prévisionnel des actions et inscrivons les salariés intéressés aux sessions programmées. Dans ce cas, nous versons les salaires mais nous percevons de l'OPCA un remboursement de 100 € par jour et par salarié. Nous mobilisons également d'autres partenaires, par exemple le Plan local pour l'insertion et l'emploi (Plie) pour des formations aux savoirs de base, ou encore la ville de Colomiers.

Grâce aux formations suivies, les salariés renforcent leur employabilité sur le marché classique du travail et développent leurs compétences. Les formations leur permettent également de mieux connaître les exigences du secteur de la restauration, notamment à travers les échanges qu'ils peuvent avoir avec les salariés d'autres entreprises.

**CHANTAL HALIN, conseillère en insertion professionnelle  
La Pie Verte, entreprise d'insertion (Haute-Garonne)**

### → SE REGROUPER AVEC D'AUTRES SIAE

Nous avons souhaité avec six autres associations intermédiaires adhérentes au Coo-race Franche-Comté nous rapprocher de la filière du tourisme, plus particulièrement des établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration, confrontés à des difficultés de recrutement. Nous sommes allés ensemble à la rencontre de l'UMIH (Union des métiers des industries hôtelières) et des différents syndicats professionnels afin de nous faire connaître et de mieux appréhender leurs attentes et leurs besoins.

Suite à cette phase indispensable d'écoute mutuelle, Compserpro, collectif de quatre associations intermédiaires, a mis en place une formation permettant de préparer en amont les demandeurs d'emploi aux exigences des métiers du secteur. D'une durée de neuf jours et demi, cette formation, conçue sur mesure avec le GRETA, s'est articulée autour de quatre modules (communication et politesse, règles de bonnes pratiques de l'hygiène, gestes et postures, connaissance des métiers) et s'est déroulée en alternance avec des mises en situation de travail dans des établissements adhérents à l'UMIH.

En 2009, cette formation a été suivie par vingt demandeurs d'emploi dans le Jura. Bien qu'aucun engagement de recrutement n'ait été formalisé avec les entreprises, les résultats obtenus ont été très positifs. Onze personnes sont sorties vers l'emploi ou la formation. Les autres bénéficient d'un accompagnement renforcé visant leur retour à l'emploi durable.

**PATRICIA GUIBOUX, directrice  
Jura Service, association intermédiaire, membre du collectif Compserpro (Jura)**

### → FAIRE DE VOTRE ORGANISME DE FORMATION UN VÉRITABLE PARTENAIRE

Afin de favoriser l'accès des salariés en insertion au marché classique de l'emploi, nous avons voulu doubler leur expérience professionnelle au sein de notre Régie de quartier d'une qualification liée à la propreté. C'est pourquoi nous nous sommes rapprochés très tôt de l'INHNI, centre de formation des métiers de la propreté et de l'environnement.

Un de nos encadrants techniques a pu être formé afin de former à son tour les salariés en insertion, grâce à un kit de formation élaboré par l'INHNI.

La formation des salariés en insertion, qui dure idéalement six mois, sera validée par l'INHNI : une attestation de formation sera délivrée aux salariés ayant réussi l'évaluation.

Ce partenariat avec l'INHNI est ainsi un atout majeur car il nous permet de :

- réduire considérablement le coût global de formation ;
- bien adapter la formation aux besoins des salariés en insertion ;
- la dispenser avec davantage de souplesse et de flexibilité.

**RENAUD BARBE,**  
accompagnateur socioprofessionnel  
Régie de quartier de Perpignan  
(Pyrénées-Orientales)

## L'ACCÈS À LA QUALIFICATION POUR VOS SALARIÉS EN INSERTION N'EST PAS UNE UTOPIE

### → FAIRE RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES DE SES SALARIÉS

Nous avons accompagné la mise en place d'un parcours qualifiant dans douze entreprises Envie. Dans chaque entreprise, ce parcours repose sur quatre modules qui permettent aux salariés de progresser par stade et de valider en fonction de leurs capacités une ou plusieurs attestations professionnelles. Ces quatre modules représentent au total 1 261 heures par salarié. Adossée au titre de niveau IV «Technicien de maintenance en appareil électroménager», la formation est délivrée par les encadrants techniques qui alternent formation pratique en situation professionnelle (993 heures) et formation en salle (268 heures).

A l'issue de la formation, les salariés peuvent obtenir des attestations professionnelles délivrées par l'AFPA. Ces attestations correspondent aux compétences suivantes : livraison et installation d'appareils électroménagers, démonstration et utilisation d'appareils électroménagers (module 1) ; maintenance des appareils électroménagers de simple technicité (module 2) ; maintenance des appareils électroménagers de froid (module 3) ; maintenance des appareils électroménagers de moyenne technicité (module 4).

Preuve de l'intérêt de la démarche, 78 % des salariés ayant obtenu une ou plusieurs de ces attestations trouvent un emploi.

**YANN HERVÉ,** responsable projet  
social et ressources humaines  
Fédération ENVIE

### → AMENER SES SALARIÉS À LA QUALIFICATION

Nous avons développé depuis plusieurs années des liens forts avec les entreprises de notre bassin d'emploi. Nous nous sommes ainsi rendus compte qu'elles avaient beaucoup de mal à recruter. Mais pour pouvoir répondre à leurs besoins en compétences, nous avions besoin d'aller plus loin avec nos salariés en insertion. L'accompagnement socioprofessionnel et les modules de formation que nous proposons n'étaient pas suffisants.

Partant de ce constat, nous avons monté en partenariat avec la Fondation de France un projet spécifique de formation menant à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle inter-branches (CQPI). Un comité de suivi, réunissant l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi, s'est mis en place.

Nous nous sommes rapprochés de l'Association de formation professionnelle de l'industrie (Afpfi) pour élaborer un parcours de formation répondant au mieux aux besoins des entreprises locales, besoins identifiés à partir d'un diagnostic précis (entretiens avec les responsables ressources humaines, prise de connaissance physique des postes de travail...). Ce parcours comporte une phase centrale de formation en alternance d'une durée de quatre mois. En septembre dernier, six salariés sur sept ont ainsi obtenu le CQPI de conducteur d'équipement industriel. L'un d'entre eux a déjà été embauché en CDD.

Nos relations avec les entreprises locales se sont renforcées. Nous avons gagné en notoriété et en reconnaissance : nous sommes désormais clairement identifiés comme un partenaire sérieux en matière de recrutement. Aujourd'hui, nous pouvons notamment compter sur le financement de l'OPCA de branche, l'Adefim, pour pérenniser et élargir l'action.

**EMILIE MEGE,**  
responsable de l'accompagnement socioprofessionnel  
Association de lutte contre le gaspillage,  
chantier d'insertion (Jura)



## → REPÉREZ VOS PARTENAIRES POUR LES SOLLICITER À BON ESCIENT

La définition et la mise en œuvre de votre politique de formation supposent de collaborer avec un certain nombre d'acteurs aux prérogatives et rôles complémentaires.

**OPCA** : le collecteur et financeur de vos actions de formation professionnelle ; votre conseil privilégié.

**ORGANISMES DE FORMATION** : vos partenaires pour la mise en œuvre de formations externes.

**PÔLE EMPLOI** : financeur d'actions spécifiques de formation destinées aux demandeurs d'emploi, en complémentarité et subsidiarité avec les autres financeurs.

**CONSEIL RÉGIONAL** : la collectivité responsable de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des politiques d'apprentissage sur son territoire.

**ÉTAT** : élaboration des normes et contrôle ; mise en œuvre de programmes spécifiques comme le programme «Compétences clés».

**RÉSEAUX DE L'IAE** : une large offre de services (ressources, formations, etc.) en réponse à vos besoins.

### → L'OPCA

Désigné par les partenaires sociaux des branches professionnelles et agréé par l'Etat, l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) est votre partenaire privilégié en matière de formation professionnelle :

- il collecte les contributions des entreprises (relevant des branches professionnelles adhérentes ou, à défaut, des entreprises adhérentes) ;
- il vous conseille dans la définition de vos actions de formation et accompagne leur mise en œuvre ;
- il prend en charge les actions de formation (les modalités de prise en charge sont définies par les branches professionnelles et les OPCA qui peuvent fixer des priorités) ;
- il peut contribuer à mobiliser les cofinancements nécessaires, notamment auprès des collectivités territoriales ;
- il peut adapter ses règles de prise en charge pour mieux tenir compte de vos besoins et des spécificités de vos salariés.

### ■ Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

Créé par l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 et la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) remplace l'ancien Fonds unique de péréquation. Il conserve sa mission de péréquation des fonds de la formation en direction des OPCA.

Destiné à financer des actions de qualification ou de requalification pour les salariés fragilisés ou les demandeurs d'emploi, le FPSPP est alimenté par les OPCA et les OPACIF. Il fonctionne sur la base d'appels à projets auxquels peuvent répondre les OPCA.

 Les priorités des OPCA et leur niveau de prise en charge financière peuvent varier considérablement d'un OPCA à l'autre comme en fonction de la nature des actions de formation envisagées. Renseignez-vous auprès du conseiller de votre OPCA.

## ■ ■ ■ Le CIPI, un dispositif de formation spécifique à une branche

Le contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI) est un dispositif de branche qui permet à son bénéficiaire d'alterner :

- formation théorique, dispensée par un organisme de formation ;
- formation pratique, réalisée au sein d'une ETTI utilisatrice ;
- missions de travail chez les clients de l'ETTI.

Conclu pour une durée comprise entre 210 et 480 heures, le CIPI est financé par l'OPCA de branche (le FAF TT) sur les cotisations collectées auprès des entreprises au titre de la professionnalisation.

Un OPCA peut financer des actions de formation sous quatre conditions :

- ces actions doivent entrer dans le champ de la formation professionnelle continue ;
- elles doivent correspondre aux règles fixées par les branches professionnelles (ou les accords interprofessionnels) et/ou par l'OPCA dont vous dépendez ;
- elles doivent être dispensées par un organisme déclaré prestataire de formation, ou le cas échéant par votre service de formation interne ;
- vous devez vous être libéré de vos obligations financières en matière de formation professionnelle.

## → PÔLE EMPLOI

Il intervient en matière de financement de formations destinées aux demandeurs d'emploi, en complémentarité et subsidiarité avec les financeurs existants, notamment le conseil régional.

Trois types de formations peuvent être mobilisés :

- **les actions de formation conventionnées (AFC).** Elles répondent aux besoins territoriaux identifiés par Pôle Emploi et non couverts par d'autres financements. Dispensées par des organismes de formation, elles ont pour objectifs la qualification, la pré-qualification ou l'adaptation.

■ **les actions de formation préalables au recrutement (AFPR) ou de préparation opérationnelle à l'emploi (POE).** Elles visent à développer les compétences du demandeur d'emploi auquel un employeur propose un poste nécessitant une adaptation par le biais d'une formation interne ou externe à l'entreprise. Elles constituent un levier que vous pouvez utiliser pour faciliter l'embauche de vos salariés en insertion par une entreprise de votre territoire.

■ **les actions individuelles de formation (AIF).** Complémentaires des autres dispositifs de formation, elles ne peuvent être mobilisées que dans certains cas spécifiques.

## → LES ORGANISMES DE FORMATION

Déclarés comme prestataires de formation aux services de l'Etat (déclaration d'activité), ils proposent des actions de formation continue qui peuvent s'adresser aux demandeurs d'emploi (financées principalement par les conseils régionaux et Pôle Emploi) ou aux salariés (financées principalement par les employeurs et les OPCA).

De nombreux outils sont disponibles pour apprécier si leur offre est adaptée à vos besoins et accessible à vos salariés en insertion : vous pouvez notamment consulter le site national [www.orientation-formation.fr](http://www.orientation-formation.fr) et contacter les Carif (Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation).

Les organismes de formation peuvent également intervenir dans le cadre de partenariats : en cas de demande mutualisée notamment, ils peuvent faire évoluer leur pédagogie et leurs conditions d'intervention (proximité géographique, individualisation des contenus, horaires adaptés à l'activité économique, etc.) pour bien tenir compte de vos besoins (sur la base de cahiers des charges fixant notamment les objectifs pédagogiques, les publics ciblés, les moyens et supports de formation ainsi que les résultats attendus ; les principaux éléments peuvent être repris dans une convention avec l'organisme de formation).



## ■ L'action du conseil régional d'Alsace

Depuis 2004, le conseil régional d'Alsace a coordonné ses efforts avec d'autres partenaires (l'Etat, le FSE, le département du Bas-Rhin, les PLIE de Strasbourg, Mulhouse et Colmar et l'URSIEA) en faveur de la professionnalisation et de la qualification des salariés en insertion, à travers l'élaboration d'un programme régional de formation.

De 2006 à 2009, ce programme régional a mobilisé 460 000 € de dépenses (dont 75 % liés aux coûts pédagogiques). Quatre OPCA se sont associés à l'action : l'AGEFOS-PME, le FAF PROPRETÉ, Uniformation et le FAFSEA. 110 00 heures de formation ont été réalisées au bénéfice de 2 700 personnes.

## → LE CONSEIL RÉGIONAL

Il est compétent en matière de formation professionnelle des jeunes et des adultes. Il est notamment responsable de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des politiques d'apprentissage sur son territoire.

A ce titre, le conseil régional :

- définit en lien avec ses partenaires (et notamment l'Etat) les priorités territoriales de formation et les formalise dans un contrat de projet régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP, anciennement PRDF), co-signé avec l'Etat ;
- propose une offre de formation, destinée notamment aux demandeurs d'emploi.

## → L'ÉTAT

En matière de formation professionnelle, l'Etat exerce une double fonction : normative et de contrôle. Il est également en charge de la formation des publics dits "spécifiques" – les travailleurs handicapés et les détenus – et met en œuvre un programme d'accès aux compétences clés.

## ■ Le programme "Compétences clés"

Piloté par le ministère de l'Emploi et mis en œuvre par les DIRECCTE, ce programme vise la maîtrise d'une ou plusieurs compétences fondamentales : compréhension et expression écrites ; mathématiques, sciences et technologies ; bureautique et Internet ; aptitude à développer ses connaissances et compétences ; initiation à une langue étrangère.

Les dates des formations, leur durée, leur rythme hebdomadaire et leur contenu sont personnalisés en fonction du projet d'insertion professionnelle du participant. Les travaux individuels et collectifs réalisés sont toujours en lien avec ce projet. D'autre part, la formation peut être ralentie ou suspendue pour des raisons professionnelles à la demande du participant.

Ce programme s'adresse aux salariés en insertion de niveau VI ou V, sous réserve que la formation ait lieu intégralement durant le temps de travail rémunéré par l'employeur. La formation est prescrite notamment par Pôle Emploi, les missions locales et Cap Emploi.

## → LES RÉSEAUX DE L'IAE

Dans le champ de la formation professionnelle, les réseaux de l'IAE :

- élaborent et mettent en œuvre une offre de formation (dans certains cas, cette offre peut être accessible aux SIAE non adhérentes) ;
- échangent avec les OPCA sur leur offre de services et les conditions de prise en charge financière pour les SIAE ;
- engagent des partenariats au niveau national et territorial ;
- formalisent des outils pédagogiques à destination des SIAE et aident à la diffusion des bonnes pratiques.

## ■ Les formations "Santé et sécurité au travail" de Chantier école : un partenariat réussi avec Uniformation

Depuis 2007, Chantier école, en partenariat avec l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et Uniformation, forme des moniteurs SST (sauveteurs secouristes du travail) et PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique).

Les instructeurs de Chantier école ont formé :

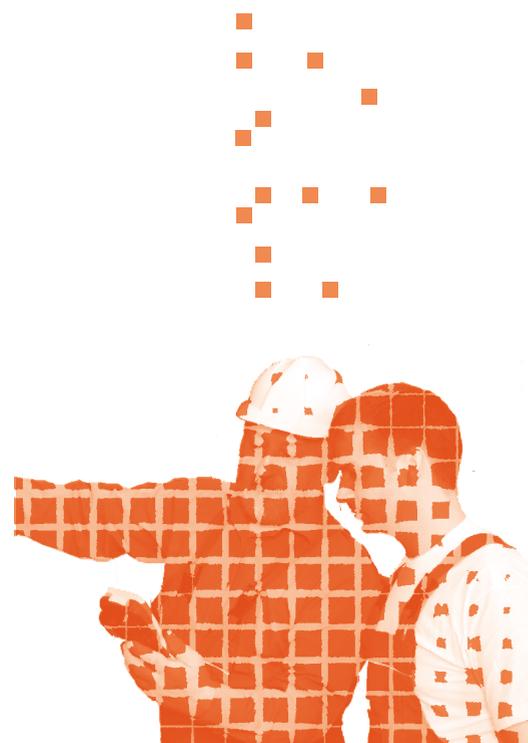
- 134 moniteurs SST qui ont, à leur tour, formé 6 185 salariés (permanents et en insertion) ;
- 58 moniteurs PRAP qui ont formé 773 salariés (permanents et en insertion).

Ces formations ont entraîné une forte baisse des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail dans les chantiers concernés.

Elles sont financées par Uniformation, l'OPCA des entreprises de l'économie sociale et solidaire, à hauteur de 300 000 € par an, grâce à ses fonds mutualisés.

Par rapport à l'ensemble des partenaires avec lesquels vous serez amenés à travailler pour construire et mettre en œuvre votre politique de formation, retenez que :

- pour toute question relative à vos actions de formation professionnelle et à leur financement, l'OPCA est un interlocuteur privilégié ;
- il est nécessaire de repérer le plus en amont possible les actions de formation financées par votre conseil régional et par Pôle Emploi afin de bien positionner vos salariés le moment venu.





## → IDENTIFIEZ LES DISPOSITIFS QUE VOUS POUVEZ MOBILISER

Pour vous aider à mieux échanger (et parfois négocier) avec les partenaires décrits dans la partie précédente, nous vous présentons brièvement quelques dispositifs clefs. Relevant soit de l'initiative de l'employeur (plan de formation, validation des acquis de l'expérience...), soit de celle du salarié (DIF, CIF...), chaque dispositif nécessite in fine l'accord de l'autre partie.

### → LE PLAN DE FORMATION

Modalité privilégiée d'accès des salariés à la formation, le plan de formation comporte la liste des actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience que vous prévoyez de mettre en œuvre, en tant qu'employeur, au bénéfice de l'ensemble de vos salariés.

Il répond à deux objectifs principaux :

- l'adaptation au poste de travail et l'évolution ou le maintien dans l'emploi des salariés ;
- le développement des compétences des salariés.

Pour les salariés, les formations réalisées dans le cadre du plan donnent droit en règle

générale au maintien de la rémunération et de la protection sociale (plus largement, la formation dans le cadre du plan est assimilée à l'exécution normale du contrat de travail). Elles sont principalement réalisées sur le temps de travail.

Si les salariés, qui doivent être informés des actions de formation prévues par le plan, peuvent demander à en bénéficier, c'est à vous en tant qu'employeur que revient le choix des bénéficiaires.

Au terme de la formation, le salarié réintègre son poste de travail (ou un poste équivalent) à rémunération et qualification égales, sauf si vous avez pris des engagements plus avantageux.

**Outil précieux de formalisation du projet de formation, le plan de formation est un document stratégique pour votre structure.**

### « NOUS AVONS ÉLABORÉ UN PLAN TRIENNAL DE FORMATION »

Quand nous avons créé VALO' en 2000, nous avons voulu d'emblée mettre en place des actions de formation pour les salariés en insertion car les perspectives d'embauche des personnes non qualifiées sur notre bassin d'emploi étaient très faibles. Nous avons alors élaboré un plan triennal de formation. Aujourd'hui, nous menons des actions variées en termes de formation : ateliers sur les savoirs de base, actions de formation aux postes d'agent de tri et d'agent de propreté, à la sécurité, aux gestes et postures, initiation à Internet, etc. L'ensemble de ces modules est inscrit dans notre plan de formation qui regroupe toutes nos actions, qu'elles concernent les salariés en insertion ou les permanents.

**BERNADETTE FESTOR, gérante VALO', entreprise d'insertion (Moselle)**

### « C'EST MON MÉTIER DE LES AIDER »

Je suis en contact direct avec les Régies de quartier des régions PACA et Languedoc-Roussillon. Elles me sollicitent souvent pour optimiser leur budget plan de formation et savoir comment monter des actions au bénéfice de leurs salariés permanents ou en insertion. Elles connaissent bien leurs besoins et c'est mon métier de les aider, quand c'est possible, à trouver l'action appropriée et à la cofinancer. Pas besoin d'être un spécialiste de l'ingénierie pédagogique ni du financement de la formation pour me contacter. Un premier échange téléphonique permet de mieux connaître le budget disponible et d'imaginer les premières actions.

**BERTRAND DUMEAUX, conseiller formation - Habitat Formation**

## → LES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION

Créées pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en CDI les plus soumis au risque de rupture et de déqualification, les périodes de professionnalisation ont été rénovées en 2009.

Elles sont désormais ouvertes aux salariés titulaires d'un contrat unique d'insertion (CUI), que celui-ci soit à durée déterminée ou indéterminée. Dans ce cas, la période de professionnalisation est au minimum de 80 heures.

Les périodes de professionnalisation constituent un support idéal pour permettre aux salariés des chantiers d'insertion de bénéficier d'une formation longue, éventuellement qualifiante.

Associant des enseignements généraux, professionnels et/ou technologiques à une activité professionnelle dans l'entreprise, elles permettent au salarié de :

- acquérir l'une des qualifications prévues à l'article L.6314-1 du code du travail ;
- participer à une action de formation éventuellement non qualifiante dont l'objectif est défini par la Commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE) de la branche professionnelle dont relève la structure.

### « LES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION BÉNÉFICIENT À 40 DE NOS SALARIÉS »

A partir du répertoire national des compétences professionnelles, nous avons identifié quatre métiers exercés - au moins partiellement - par nos salariés en insertion : ouvrier du paysage, agent de propreté et d'hygiène, vendeur et maçon. Chacun de ces métiers fait appel à différentes compétences. A l'issue de leur période de professionnalisation, les salariés doivent maîtriser toutes les compétences du métier. Pour y parvenir, ils suivent des formations dispensées sur poste par les encadrants. Ils participent également à des formations externes leur permettant d'acquérir les compétences qui ne peuvent être travaillées dans le cadre du chantier. Ces enseignements techniques sont complétés par des modules sur la santé et la sécurité au travail et sur les usages d'Internet. Des jurys sont mis en place avec des organismes certificateurs. Au total, les périodes de professionnalisation bénéficient à 40 de nos salariés, ce qui représente environ 7 430 heures de formation.

Leur mise en œuvre a demandé un travail préparatoire important et a nécessité une large mobilisation au sein de l'association. Les administrateurs ont validé le projet. Les encadrants ont conçu des séquences pédagogiques qui ont été validées collectivement. Le mode même de fonctionnement du chantier a été adapté pour prendre en compte les temps de formation.

**DAVID HORIOT, directeur - Défis, chantier d'insertion (Haute-Marne)**

## → LE DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Le droit individuel à la formation (DIF) permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an (crédit d'heures correspondant à un temps plein), cumulables pendant six ans dans la limite totale de 120 heures.

L'initiative d'utiliser les droits acquis appartient au salarié même si la mise en œuvre du DIF nécessite votre accord en tant qu'employeur :

- sur le thème de l'action de formation ;
- sur la période de la formation (vous pouvez demander à ce que la formation soit reportée pour des raisons de service).

Sont accessibles au titre du DIF les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances. Les accords de branche peuvent toutefois spécifier certaines conditions.

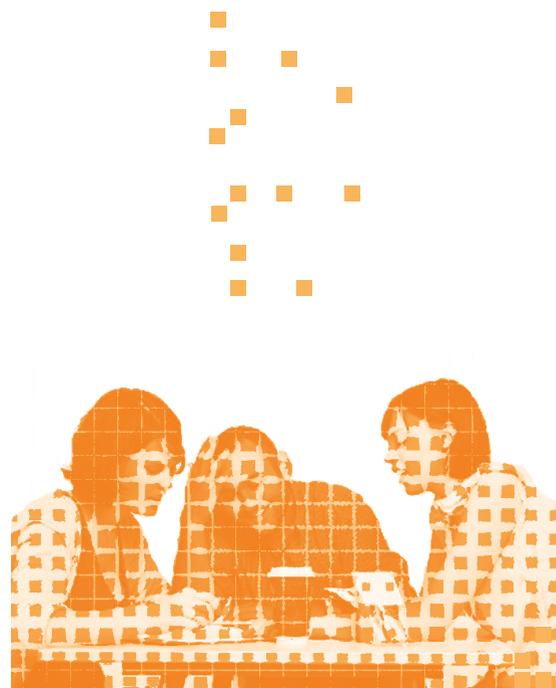
Le choix de l'action de formation doit être arrêté par accord écrit du salarié et de l'employeur.

Les salariés en CDD (également en CDDI, CUI, CTT) peuvent accéder au DIF à condition d'avoir travaillé au moins 4 mois - consécutifs ou non - en CDD dans les 12 derniers mois (cette ancienneté peut avoir été acquise dans le cadre de plusieurs contrats de travail).

**Droit individuel, le DIF est un levier de professionnalisation à l'initiative du salarié. Dans certains cas, il peut utilement compléter une démarche de professionnalisation mise en œuvre dans le cadre du plan de formation.**

Pouvant se dérouler sur le temps de travail ou, pour tout ou partie, hors temps de travail (avec accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an), les périodes de professionnalisation peuvent s'accompagner d'une action de tutorat afin de guider le salarié et de faciliter sa progression.

**Accessibles aux salariés permanents et aux salariés en insertion en CUI, les périodes de professionnalisation consolident les compétences professionnelles et permettent de les faire reconnaître. Pour les salariés en insertion, elles peuvent être mises en œuvre pendant leur parcours en SIAE comme au moment de leur sortie afin de créer les conditions d'une passerelle avec les autres employeurs du territoire. Pour connaître les conditions de mise en œuvre dans votre secteur, rapprochez-vous de votre OPCA.**



## → LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Destiné à faciliter l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes, des demandeurs d'emploi et des personnes en difficulté, le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance dont les modalités de mise en œuvre sont définies par accord de branche ou, à défaut, par accord interprofessionnel. Il vise l'obtention d'une qualification professionnelle (cf. p.11).

La loi du 24 novembre 2009 a identifié des publics prioritaires dans le développement du contrat de professionnalisation :

- jeunes sans diplôme ;
- bénéficiaires du RSA, de l'ASS et de l'AAH ;
- personnes anciennement titulaires d'un CUI.

La durée d'un contrat de professionnalisation est comprise entre 6 et 12 mois. Elle peut être étendue à 24 mois :

- pour les publics prioritaires ;
- pour tous les autres publics si un accord de branche ou interprofessionnel l'autorise.

Le contrat de professionnalisation est basé sur une alternance de séquences de formation au sein d'un organisme de formation ou un service de formation interne et de mises en situation professionnelle chez l'employeur.

La durée de formation est comprise entre 15 % et 25 % de la durée du contrat de travail et ne peut être inférieure à 150 heures. Elle peut être étendue au-delà de 25 % par accord de branche, notamment pour les publics identifiés comme prioritaires.

Au-delà de la formation, un tutorat peut être mis en œuvre :

- un tutorat interne

Il peut être assuré par le dirigeant de l'entreprise ou par un salarié qualifié ayant au moins deux années d'expérience en lien avec l'objectif de professionnalisation. Le rôle essentiel du tuteur est d'assurer la liaison entre le salarié, l'entreprise et l'organisme de formation, et de participer à l'évaluation et au suivi de la formation du salarié dans l'entreprise.

### « UN PARTENARIAT ENTRE GEIQ ET CHANTIER D'INSERTION »

Nous avons formalisé un partenariat avec le chantier d'insertion Réagir Ensemble pour que les salariés du chantier puissent à la fin de leur parcours suivre un contrat de professionnalisation au sein du GEIQ. Ce contrat leur permet d'obtenir un titre professionnel, de plus en plus indispensable pour trouver un emploi dans le secteur du BTP.

Nous leur présentons le secteur et les métiers, organisons des rencontres avec nos salariés ainsi que des visites de chantier. Si les salariés sont motivés, la formule est très intéressante.

En 2009, dans l'ensemble du réseau des GEIQ, 3 000 contrats de professionnalisation, représentant 1 million d'heures de formation, ont été mobilisés au profit de salariés en insertion.

**Yannick Mourain, coordinateur - GEIQ BTP 44 (Loire-Atlantique)**

## → LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION

- un tutorat externe

Il a pour objectif d'accompagner et d'aider les salariés en contrat de professionnalisation sur les questions connexes à leur activité professionnelle (logement, mobilité, santé...) mais dont la réponse conditionne la réussite de leur projet professionnel. Il est réservé à certains publics, notamment les publics identifiés comme prioritaires.

L'OPCA peut prendre en charge tout ou partie des frais liés au tutorat, voire ceux relatifs à la formation du tuteur.

**Le contrat de professionnalisation peut constituer un très bon outil pour :**

- recruter et former des salariés permanents ;
- accompagner la sortie d'un salarié en insertion en lui permettant d'accéder à la fois à un emploi dans une entreprise du territoire et à une formation qualifiante sécurisant son parcours.

Le congé individuel de formation (CIF) est un dispositif – entièrement à l'initiative du salarié – qui lui permet de suivre à titre individuel et personnel une formation, indépendamment des actions de formation mises en œuvre dans le cadre du plan de formation.

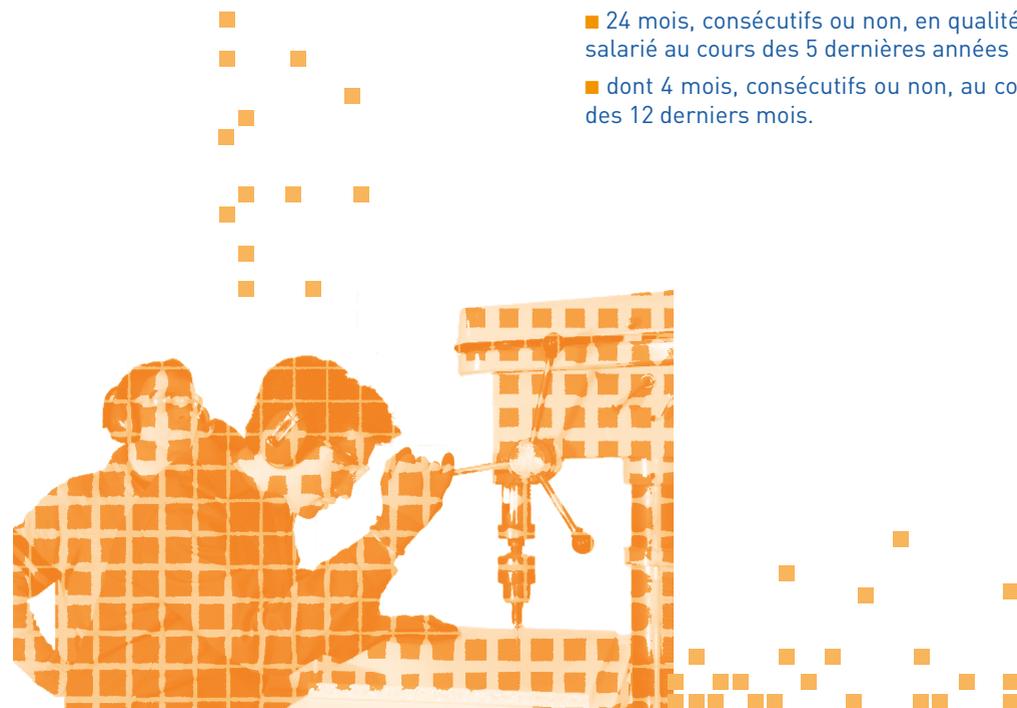
C'est l'organisme paritaire agréé au titre du CIF (Fongécif ou OPACIF compétent) qui prend en charge les frais liés à la formation (tout ou partie des frais pédagogiques et de la rémunération du salarié).

Peuvent bénéficier du dispositif les salariés en CDI ayant travaillé :

- au moins 24 mois, consécutifs ou non, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs ;
- dont 12 mois dans la structure.

Afin de faciliter le recours au CIF pour les personnes en CDD, ses conditions d'accès ont été aménagées. Peuvent désormais bénéficier du dispositif les salariés en CDD ayant travaillé :

- 24 mois, consécutifs ou non, en qualité de salarié au cours des 5 dernières années ;
- dont 4 mois, consécutifs ou non, au cours des 12 derniers mois.



Certains contrats sont toutefois exclus du décompte (contrats en alternance et CUI-CAE). Les CDDI sont eux bien comptabilisés.

**Pour les salariés en insertion, le CIF-CDD peut contribuer à conforter un projet professionnel validé dans le cadre de l'IAE mais nécessitant une étape de formation complémentaire.**

#### « LE FONGÉCIF A ACCEPTÉ DE FINANCER UNE ACTION DE GROUPE »

En 2009, plusieurs de nos salariés en insertion ont bénéficié d'un CIF pour préparer le titre d'«Agent de fabrication industrielle», composé de deux certificats de compétences professionnelles. Tous avaient un projet professionnel dans le secteur de l'industrie. Aussi le Fongécif a-t-il accepté de financer une action de groupe, d'une durée de 600 heures. Le conseil régional et l'AGEFOS ont également participé au financement. L'organisme de formation s'est déplacé sur site : les problèmes éventuels de mobilité ont ainsi été levés, ce qui a contribué à la réussite des salariés (taux d'obtention du titre supérieur à 50 %). Le CIF a ainsi permis aux salariés d'augmenter leur niveau d'employabilité dans un secteur très concurrentiel.

**Laurent Carrier, directeur API Montage, entreprise d'insertion (Haute-Savoie)**

## → LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à toute personne de faire reconnaître son expérience, notamment professionnelle, en vue d'obtenir une certification professionnelle, c'est-à-dire un diplôme ou titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification figurant sur la liste établie par une Commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE) d'une branche professionnelle, enregistrés au répertoire national des certifications professionnelles (cf. p.11).

La condition requise est de justifier d'une expérience professionnelle de trois ans (en continu ou non) dans l'exercice d'activités salariées, non salariées ou bénévoles, en rapport avec la certification visée.

Pour être financée par les fonds de la formation professionnelle continue, la démarche de VAE doit viser une certification inscrite au répertoire national des certifications professionnelles.

Des actions de VAE peuvent être inscrites dans le cadre du plan de formation ou du DIF. Par ailleurs, le salarié peut effectuer une démarche de VAE à titre personnel et vous demander une autorisation d'absence pour congé VAE (CVAE).

### « LA VAE PEUT S'INTÉGRER DANS UN ACCOMPAGNEMENT CLASSIQUE »

J'avais conscience que la VAE pouvait apparaître comme un outil difficile d'accès pour nos publics en insertion. Après une telle expérience, je suis convaincue de son efficacité en termes d'insertion. [...]

Assister les salariés tout au long du parcours par la mise en place d'un tutorat est nécessaire ; cela peut parfaitement s'intégrer dans un accompagnement classique (mais avec un investissement en temps plus important). [...]

La démarche a inscrit les deux candidats dans une dynamique de réussite, elle a représenté une aide au cheminement pour d'autres projets, elle leur a donné confiance dans leur vie quotidienne.

Ma structure et moi-même sommes également gagnantes puisque ces deux accompagnements se sont au final traduits par deux sorties positives.

**Conseillère en insertion professionnelle,  
Saint-Genis Emploi, association intermédiaire (Rhône)**

Source : *VAE et insertion* (Pôle Rhône-Alpes de l'Orientalion)

La VAE se déroule en plusieurs étapes :

- information sur la procédure ;
- accompagnement du candidat pour la constitution du livret 1 ou dossier de recevabilité (destiné au certificateur) : identification de l'expérience et des compétences du candidat, choix de la certification la mieux adaptée ;
- dépôt de la demande de VAE auprès des services déconcentrés de l'Etat (unités territoriales) pour avis de recevabilité ;
- accompagnement du candidat pour la rédaction du dossier de VAE dit livret 2 (destiné au jury) qui détaille l'expérience professionnelle en lien avec la certification visée,

pour la constitution de preuve (modalité facultative) ;

■ passage du candidat devant le jury avec éventuellement, selon la certification choisie, une mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

**Quels que soient les moyens retenus pour faire reconnaître les compétences acquises, il s'agit de réfléchir en termes de compétences (et non de postes de travail) et de voir dans quelle mesure elles peuvent correspondre à tout ou partie d'une certification professionnelle.**





## → PASSEZ À L'ACTION

Les dispositifs de formation sont nombreux et peuvent tous vous aider à atteindre vos objectifs si vous les mobilisez à bon escient, c'est-à-dire une fois votre projet bien défini et en ayant une bonne connaissance de ce qu'ils peuvent vous apporter.

Dans cette perspective, vous trouverez ci-dessous une trame pour structurer votre démarche globale :

- vous préparer (étapes 1 à 3) ;
- définir vos orientations générales, les formaliser, et vous organiser (étapes 4 à 6) ;
- concrétiser votre projet (étapes 7 à 9).

### ÉTAPE 1 → COMPRENDRE "QUI FAIT QUOI"

#### Enjeu

Bien appréhender les responsabilités, droits et devoirs de chacun en matière de formation professionnelle et identifier les ressources sur lesquelles vous appuyer.

#### Comment ?

- Repérez vos interlocuteurs (cf. p.22).
- Identifiez sur le site Internet de votre Carif et de votre conseil régional l'offre de formation locale existante et analysez si elle est

adaptée à vos besoins et accessible à vos salariés.

- Renseignez-vous auprès de votre OPCA sur les conditions de mise en œuvre et de prise en charge des actions de formation.

#### A retenir

Avant de vous engager dans une démarche de formation, prenez le temps de bien identifier les acteurs avec lesquels vous allez être amenés à discuter/négocier pour la mise en œuvre de vos actions.

### ÉTAPE 2 → FAIRE LE POINT SUR VOS PRATIQUES DE FORMATION

#### Enjeu

Identifier ce que vous faites déjà (et avec quelles ressources), repérer les freins et déterminer les marges de progrès.

#### Comment ?

- Identifiez les formations que vous avez mises en place au cours des trois dernières années, en particulier les formations récurrentes.
- Analysez à partir du référentiel associé aux nouvelles modalités de conventionnement vos efforts actuels de formation des salariés en insertion (l'utilisation du référentiel vous aidera à bien distinguer ce qui est de l'ordre de la formation de ce qui est du ressort de l'accompagnement).
- Estimez les coûts afférents à l'ensemble de votre effort de formation (dépenses de formation et valorisation financière du

temps de travail consacré par les permanents et les salariés en insertion).

- Examinez les résultats (nombre et profil des bénéficiaires, nombre d'heures de formation, qualifications obtenues et/ou évolutions constatées pour les personnes, etc.).
- Mettez en débat les éléments collectés pour déterminer les freins au développement de la formation et établir des pistes de progrès.

#### A retenir

Profitez de cette réflexion pour mobiliser largement l'ensemble des professionnels intéressés par la formation au sein de votre structure (encadrants techniques, chefs d'équipe, chargés d'insertion...), mais aussi, le cas échéant, les membres de votre conseil d'administration.



## ÉTAPE 3 → ANALYSER VOS BESOINS DE FORMATION

### Enjeu

Identifier et quantifier vos besoins de formation, définir les plus-values attendues d'une politique de formation.

### Comment ?

- Analysez les compétences nécessaires à l'exercice des métiers du personnel permanent et les écarts éventuels avec celles dont disposent réellement vos équipes.
- Analysez les besoins de formation de vos salariés en insertion, en croisant trois dimensions : leurs besoins en termes de mobilisation et de compétences fondamentales ; les

compétences liées aux métiers qu'ils exercent ; les compétences recherchées par les entreprises de votre territoire.

- Hiérarchisez les besoins identifiés en les mettant en perspective avec votre projet (social, pédagogique et économique) et votre organisation du travail.

### A retenir

Au-delà des besoins spécifiques de tel ou tel salarié, essayez de dégager des lignes directrices, en identifiant notamment les besoins récurrents.

## ÉTAPE 4 → ÉCHANGER AVEC VOTRE ENVIRONNEMENT SUR VOS BESOINS

### Enjeu

Affiner votre projet de formation en fonction des priorités de vos partenaires et des leviers et ressources disponibles localement (voire à l'échelon régional ou national par l'intermédiaire de vos réseaux et fédérations d'appartenance).

### Comment ?

- Mettez en parallèle vos besoins de formation avec les priorités des «commanditaires» de formation (conseil régional et Pôle Emploi) et identifiez les formations qu'ils mettent en œuvre et qui répondent à vos besoins.
- Echangez avec votre OPCA sur vos besoins et les réponses qu'il peut apporter, sur la base de ses ressources propres comme en cofinancement.

- Rapprochez-vous d'autres SIAE pour voir dans quelle mesure vos besoins sont partagés et si des partenariats opérationnels peuvent être engagés.

- Identifiez les ressources pédagogiques, notamment au sein des organismes de formation, qui peuvent être mobilisées pour répondre à vos besoins.

### A retenir

Avant de rencontrer vos partenaires, formalisez un pré-projet rappelant les grands constats auxquels vous êtes arrivés et les pistes que vous envisagez de développer. Cette formalisation favorisera les échanges avec eux et vous servira de fil rouge en interne.

## ÉTAPE 5 → FORMALISER VOS ORIENTATIONS GÉNÉRALES DANS UN PLAN DE FORMATION

### Enjeu

Elaborer un document-cadre fixant vos grandes orientations.

### Comment ?

- En croisant les besoins identifiés et les ressources mobilisables, faites évoluer le pré-projet élaboré précédemment avec notamment un chiffrage détaillé.
- Faites valider le document par vos instances de direction et informez les représentants du personnel.
- Diffusez l'information pour enclencher la dynamique.

### A retenir

Si la formalisation de vos orientations peut formellement vous servir de plan de formation, n'hésitez pas à aller au-delà en mettant en perspective les enjeux de formation avec votre projet stratégique et pédagogique.

**Ne pas confondre le plan de formation comme document stratégique avec la contribution des entreprises au titre du plan de formation qui constitue une obligation financière (cf. p.14).**

## ÉTAPE 6 → DÉSIGNER UN RÉFÉRENT AU SEIN DE VOTRE STRUCTURE

### Enjeu

Déterminer la personne responsable de la mise en œuvre de la politique de formation afin d'assurer un pilotage efficace (y compris un salarié ayant par ailleurs d'autres prérogatives, et donc seulement à temps partiel sur la formation).

### A retenir

Par la dimension globale de la formation et son impact sur le fonctionnement général de votre structure, cette personne doit disposer d'un réel mandat de la part des dirigeants et faire avec eux des points réguliers sur les réussites et les difficultés rencontrées.

■ **Dans un contexte de moyens humains et financiers contraints, les démarches collectives constituent de bonnes pratiques dans la mesure où elles peuvent vous permettre de :**

- mettre en œuvre davantage d'actions de formation que ce que vos seules ressources financières vous autorisent ;
- renforcer votre expertise et votre capacité d'ingénierie ;
- être en mesure de mieux négocier avec l'ensemble de vos partenaires (OPCA, organismes de formation, service public de l'emploi...) ;
- mobiliser certaines ressources qui ne sont accessibles qu'au-delà d'un certain volume et/ou supposent des démarches coordonnées (FSE, FPSPP...).

## ÉTAPE 7 → LANCER LES FORMATIONS

### Enjeu

Concrétiser vos décisions et vos engagements pour atteindre vos objectifs.

### Comment ?

Pour chaque action de formation envisagée :

- formalisez un cahier des charges : enjeux, objectifs opérationnels, publics concernés, pré-requis éventuels, niveau de qualification visé, approche pédagogique souhaitée, lieux de réalisation, etc. ;

- repérez dans les catalogues de formation si des actions d'ores et déjà financées répondent à vos besoins et positionnez vos salariés ;

- en l'absence de réponses existantes mobilisables, construisez votre offre : décidez si la formation sera réalisée en interne ou en externe ; faites un pré-budget de dépenses ; mobilisez les financements (vous les avez repérés en amont et savez ce que vos partenaires sont susceptibles de prendre en charge) ; s'il s'agit d'une formation externe, sélectionnez les prestataires en vous appuyant sur le cahier des charges élaboré en

amont (dont les principaux éléments seront repris dans une convention) ;

- en parallèle, motivez vos équipes et préparez les changements d'organisation induits par la mise en œuvre des formations.

### A retenir

Pour chaque action de formation, pensez aux mutualisations possibles, tant sur le plan des besoins que des moyens. Et surtout anticipez pour accéder aux actions de formation financées par les partenaires de votre territoire (conseil régional et Pôle Emploi notamment).

### ■ ■ ■ Au-delà de ces éléments de méthode, ayez toujours en tête que :

- la formation est un investissement qui doit bénéficier à la fois aux personnes formées et à votre structure ;

- vous devez raisonner en termes de compétences (et pas seulement en termes de postes de travail et de besoins/attentes des personnes), en vous rapprochant des entreprises de votre territoire ;

- vous devez anticiper au maximum vos besoins de formation afin de positionner vos salariés sur les actions pertinentes et, en interne, vous préparer à leur absence temporaire ;

- votre OPCA n'est pas seulement votre organisme de collecte, il est également votre interlocuteur privilégié en termes de conseil et d'accompagnement ;

- certains ont peut-être déjà répondu aux questions que vous vous posez : sollicitez les réseaux de l'IAE et les différents centres de ressources pour vous éclairer et vous orienter.

## ÉTAPE 8 → ÉVALUER VOTRE ACTION

### Enjeu

Mesurer objectivement les plus-values de la formation, à la fois pour vos salariés et pour votre structure.

### Comment ?

En croisant des approches quantitatives et qualitatives.

Certains indicateurs quantitatifs sont incontournables :

- le nombre de bénéficiaires et leur profil (sexe, âge, niveau de qualification, emploi occupé...);

- leur assiduité aux différentes étapes de la formation ;

- les compétences acquises à l'issue de la

formation, qu'elles soient sanctionnées ou non par un titre ou un diplôme ;

- les effets en termes de sorties positives pour les salariés en insertion.

Sur le plan qualitatif, l'évaluation pourra notamment s'intéresser aux effets de la formation sur :

- la professionnalisation des équipes ;

- leur motivation et leur implication ;

- le turn-over et l'absentéisme ;

- la mobilisation des salariés en insertion.

### A retenir

Avec le responsable pédagogique (interne ou externe), prévoyez dès le lancement des formations les conditions de leur évaluation.

## ÉTAPE 9 → RECOMMENCER ET APPROFONDIR EN CAPITALISANT SUR LES RÉUSSITES ET EN APPRENANT DES ÉCHECS

Pour chacune de ces neuf étapes, le site [www.formation-iae.org](http://www.formation-iae.org) vous apportera des outils et conseils complémentaires.



## → POUR ALLER PLUS LOIN

→ **[www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr)**

Le site du ministère de l'Emploi

→ **[www.formation-iae.org](http://www.formation-iae.org)**

L'espace dédié à la formation sur le site portail du secteur de l'IAE

→ **[www.cnariae.fr](http://www.cnariae.fr)**

Le site du CNAR IAE

→ **[www.orientation-formation.fr](http://www.orientation-formation.fr)**

Un site animé par Centre Inffo, association sous tutelle du ministère de l'Emploi, lieu de ressources, d'analyse et d'information sur la formation professionnelle et l'apprentissage

→ **[www.intercariforef.org](http://www.intercariforef.org)**

Le site du réseau des Carif (Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation) et des Oref (Observatoires régionaux emploi formation)

→ **[www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)**

Le site de Pôle Emploi

→ **[www.afpa.fr](http://www.afpa.fr)**

Le site de l'AFPA

