

Coopération et mutualisation des formations entre SIAE sur l'ex-Poitou Charentes

Quelles conditions pour solvabiliser et modéliser les processus ?

IRIS ET CHANTIER ECOLE POITOU-CHARENTES

ACCORD CADRE IAE EX-POITOU-CHARENTES



Juin 2017

1. Préalables

Rappel : le dispositif FAF

- **L'objet** : En complément de l'Accord Cadre IAE Formation, en 2016, mobilisation par l'Etat d'un fonds spécifique.
- **La cible** : Les salariés en parcours des SIAE de Poitou-Charentes.
- **Les objectifs** :
 - Favoriser l'insertion professionnelle par la formation.
 - Favoriser la professionnalisation et la qualification des salariés en parcours.
 - Mutualiser les besoins et les réponses apportées.
 - Par ce biais, faire émerger des opportunités de coopération entre SIAE employeuses.
- **Organisation en 8 groupes formation territoriaux**

Rappel : le dispositif FAF

- **Son contenu :**

Un fonds

Cofinancement des coûts pédagogiques des formations des salariés en parcours (jusqu'à 80%)



Un accompagnement

Par bassin territorial
Soutien à l'ingénierie de formation, l'ingénierie financière et la mutualisation des formations entre SIAE par territoire

- **Sa gestion :**

- En Vienne, continuité de l'expérimentation engagée depuis 2006 ⇒ gestion par le CAPEE
- Dans les 3 autres départements : gestion par IRIS uniquement en 2016

Le contexte

- **2006** : FAF dans la Vienne.
- **2015-2020** : Accord Cadre IAE Formation Poitou Charentes.
- **2016** : Le dispositif FAF est étendu aux 3 autres départements de Poitou-Charentes.
- **2017** :
 - Pas de renouvellement du FAF sur le 16,17,79 et financement de l'ingénierie sur le 86.
 - Négociation d'un nouvel Accord cadre IAE à l'échelle Nouvelle Aquitaine pour 2018.

Les objectifs de l'étude

- Apports et limites du dispositif FAF \Rightarrow Repérer **les facteurs de réussite** du dispositif.
- Modalités d'organisation et processus à privilégier \Rightarrow pour **construire un(des) modèle(s)** de dispositif adapté au contexte, permettant d'assurer la poursuite et le renforcement de la dynamique.
- Identifier **les pistes de financement** envisageables autour de ce(s) modèle(s).

32 SIAE rencontrées autour de tables rondes départementales

Éléments de bilan chiffré du FAF

Données IRIS sur la Convention 2016, à l'échelle de l'ex-Poitou-Charentes

Animation:

- 59 réunions territoriales animées par IRIS ou le CAPEE.
- 30 référents formation sur les départements 16, 17, 79.

Réalisation:

- 120 SIAE engagées dans le démarche, soit 83% des SIAE d'ex-Poitou-Charentes
- 89 SIAE ont inscrit des salariés en parcours sur une ou plusieurs formations
- Sur les départements 16, 17, 79, la part des ACI représente 63% et celle des AI 23% des SIAE engagées sur une ou plusieurs formations
- 75 formations réalisées sur 84 programmées dont 21 qualifiantes (CACES, CQP, CCP...)
- 24 731 heures de formation dont 18 820 heures cofinancées par l'Etat, durée moyenne de 38h sur les 3 départements et 26, 5h en Vienne
- 871 stagiaires dont 610 personnes distinctes de niveau V et VI (85%)

Eléments de bilan chiffré du FAF

Données IRIS sur la Convention 2016, à l'échelle de l'ex-Poitou-Charentes

Fonds mobilisés :

- 348 104€ de coûts pédagogiques totaux engagés en 2016
 - Dont 210 500 € financés par l'Etat**, plus de 67% de l'enveloppe initiale de 312 500 €
 - Mobilisable uniquement en 2016 sur le 16, 17, 79 (100% programmée mais non mis en œuvre)
 - Reliquat reporté en 2017 pour le 86
- Les salaires représentent environ 396 500 € (estimation) contre 348 000 € de coûts pédagogiques. La prise en charge par l'OPCA n'a pas toujours été possible et selon les SIAE, le reste à charge des salaires est plus ou moins important (important en AI mais à relativiser pour les ACI avec l'aide au poste).

2. Analyse des facteurs et limites du dispositif FAF

Les facteurs étudiés

1. Le fonds



2. L'accompagnement

Les facteurs étudiés

A. Le fonds financier mobilisé et ses critères de mobilisation

Le fonds financier mobilisé

1) Le montant total

- Une opportunité financière devenue d'amorçage.
- (Re)mobiliser les structures autour de la formation des salariés en parcours.
- Redonner des perspectives et du sens à l'accompagnement socioprofessionnel.
- Une « bouffée d'oxygène » pour les ASP.
- Un réel effet levier financier.
- Mais des attentes soulevées non satisfaites et des questions sur la pérennité de la mobilisation collective.

Les préconisations des SIAE :

- **Assurer la continuité des dispositifs** afin de :
 - mobiliser plus facilement des co-financements,
 - sécuriser les démarches au sein des SIAE,
 - « éviter que le soufflé ne retombe » et pour que l'investissement, des ASP comme des salariés en parcours, soit exploité jusqu'au bout.

Le fonds financier mobilisé

2) La prise en charge des coûts pédagogiques

- 47% du coût total d'une formation pris en charge : un véritable effet levier.
- Mais un reste à charge parfois encore difficile à assurer, notamment pour les salaires.

Les préconisations des SIAE :

- Associer les OPCA à la validation du plan de formation mutualisé, afin de faire converger une mobilisation de moyens spécifiques au sein de chacun et harmonisés entre eux (exemple FPSPP).
- Augmenter **la réactivité des OPCA** dans la transmission des accords de formation.

Le fonds financier mobilisé

3) Le cadre des formations éligibles

- Une liberté appréciée :
 - Un programme composé à la carte en fonction des besoins réels et locaux.
 - Des formations nouvelles et différentes, au-delà de formations obligatoires et des petits modules habituels.
- Mais un manque sur les formations liées à la mobilité, pourtant essentielles.
- Un cadre légal et un choix des formations retenues insuffisamment expliqués.

Les préconisations des SIAE :

- Ouvrir aux **formations obligatoires** (SST), pour lesquelles le financement des OPCA semble limité.
- Ouvrir à des **formations sur les savoir-être**, qui sont parfois fondamentaux pour pouvoir suivre une formation plus technique ou consolider l'employabilité.
- Etendre les **initiatives intéressantes** existant sur certains territoires (formations internes, savoirs de base, ...).

Le fonds financier mobilisé

4) Un fonds dédié aux SIAE

- Parfaitement adapté à leurs besoins.
- Une « auto-gestion », facteur majeur d'appropriation et de dynamique de collaboration.
- Une mixité et une diversité des structures, source d'enrichissement du plan de formation.
- Des collaborations à une échelle du territoire qui ont permis aux ASP de sortir de leur isolement.
- Mais une sur-représentation de certains types de SIAE sur quelques territoires.

Les préconisations des SIAE :

- Pérenniser ce fonds dédié.

Le fonds financier mobilisé

5) Des formations dédiées aux salariés en parcours

- Une conception sur-mesure avec les organismes de formation au plus près des besoins des salariés.
- Des salariés rassurés par le public, le format et le contenu des formations, adaptés à leur profil et leurs capacités d'apprentissage et de mobilisation.
- Une mobilisation permettant la tenue de nombreuses formations différentes : une offre élargie et délocalisée au plus près des publics.
- Des salariés devenus ambassadeurs de la formation, ce qui reflète une évolution dans la représentation de la formation et un dépassement des a priori. La mise en place d'un parcours de formation devient alors possible.
- Une mise en situation des acquis de l'accompagnement socioprofessionnel et une meilleure identification des besoins complémentaires par les ASP. Un parcours d'insertion consolidé.

Le fonds financier mobilisé

5) Des formations dédiées aux salariés en parcours

- Une porte ouverte vers un élargissement des chantiers, une augmentation du nombre d'heures travaillées, une première attestation de compétences ou un premier niveau de qualification.
- Toutefois, malgré cela, parfois des difficultés à mobiliser les salariés en parcours.

Les préconisations des SIAE :

- Organiser **une évaluation des apports du dispositif** sur les structures et les bénéficiaires :
 - Mesurer l'évolution des compétences des salariés formés (avant et après).
 - Mesurer l'évolution de la qualité des prestations des SIAE.
 - Mesurer la satisfaction client suite aux formations.

L'enjeu est de mesurer la façon dont les salariés se sont saisis personnellement de cette opportunité.

Le fonds financier mobilisé

6) Le calendrier

- Un calendrier très serré qui a plongé rapidement les SIAE dans l'opérationnel et les a obligé à être efficaces.
- Mais a réduit les possibilités de mobilisation individuelle (salariés), collectives (SIAE) et de planification des formations.

Les préconisations des SIAE :

- Anticiper : donner **davantage de visibilité aux fonds mobilisables** l'année à venir afin de permettre aux SIAE de construire un plan équitable sur l'année, éviter l'engorgement et permettre au plus grand nombre d'en profiter.
- Au niveau régional, **articuler les différents dispositifs** et leurs calendriers entre eux, comme cela a été permis par le pilotage régional de l'ex-Poitou-Charentes en 2016.

Le fonds financier mobilisé

7) L'intermédiaire administratif et financier d'IRIS et du CAPEE

- Une absence d'avance financière appréciée, qui a facilité la mobilisation des SIAE.
- Vrai plus de la gestion par les pilotes du volet administratif et de l'activation des bons leviers de co-financements complémentaires.

Les préconisations des SIAE :

- Les SIAE insistent sur l'importance de **conserver l'absence d'avance financière** ainsi que la « légèreté » administrative pour les SIAE.
- **Articuler les différents dispositifs** entre eux et notamment coordonner leurs volets administratifs afin d'éviter de remplir plusieurs dossiers presque identiques (niveau national).

Les facteurs étudiés

B. L'accompagnement

Les facteurs étudiés

1) L'organisation territoriale

- 2 facteurs favorables :
 - Une interconnaissance préalable et des habitudes de rencontres entre SIAE.
 - La présence sur le territoire d'une SIAE de plus grosse taille et armée en matière d'ingénierie de formation.
- Une forte consolidation des démarches de collaboration.
- Un élargissement à d'autres SIAE d'un même territoire.
- Cas des Agglomérations où la dynamique est nouvelle (donc hors 86) : une plus grande inertie dans la mobilisation.
- Peu de mutualisations par département ou inter-territoire.

Les préconisations des SIAE :

- Penser l'articulation des besoins des territoires en limites de département, avec leurs voisins (Sud et Est Charente notamment).

Les facteurs étudiés

2) L'animation de rencontres de territoire

- Une culture, des méthodes et des outils transmis reconnus comme des apports certains.
- Découverte et harmonisation de fonctionnements et de pratiques très différents, autour d'une démarche constructive, finalement rassurante.
- Des occasions de collaborer, de former et de pérenniser un réseau.
- Une découverte et une prise de conscience des opportunités existantes (Plan 500 000 par ex).
- Mais les rencontres demandent une disponibilité régulière.

Les préconisations des SIAE :

- Conserver l'échelle de bassin territorial, la fréquence des réunions et l'animation extérieure.
- **Valoriser les dynamiques de collaboration**, novatrices pour certains territoires. Les élargir à d'autres sujets que la formation.
- Renforcer **l'échange de pratiques** entre SIAE.
- Organiser des réunions d'échanges d'expériences et de recherche commune de solutions (ou d'argumentaires à destination des élus) **entre collectivités**.
- Organiser des actions de **sensibilisation des salariés**, afin de leur donner envie de se former. Utiliser le témoignage de salariés formés, devenus ambassadeurs de la démarche.

Les facteurs étudiés

3) L'animation par des structures extérieures

- L'animation d'IRIS et du CAPEE très appréciée pour le rôle de déclencheur, d'impulsion et de fédération joué.
- L'extériorité et la neutralité, sans doute des facteurs favorables.
- Très bonne réactivité, dynamisme, rigueur et organisation des structures gestionnaires.
- Un rôle majeur dans la réussite du dispositif : du temps dédié, de l'expertise, des outils.
- Une meilleure compréhension de la plus-value d'IRIS par les SIAE.

Les facteurs étudiés

3) L'animation par des structures extérieures

Les préconisations des SIAE :

- Conserver un pilotage extérieur, avec du temps, de l'expertise, une veille sur l'actualité et un lien régulier avec le réseau régional.
- Conserver des réunions régulières avec le pilote, afin de maintenir le rythme, le lien humain et la structuration de la démarche.
- Conserver la diffusion des informations sur les dispositifs de co-financement possibles.
- Conserver la méthode de travail, jugée efficace.
- Conserver le système extranet, qui fonctionne bien et est facile d'utilisation.
- Renforcer la professionnalisation des référents au sein des SIAE sur le cadre légal, l'ingénierie financière de la formation, qui représente un vrai besoin pour certains territoires.
- Consolider le recensement des besoins : plus de structuration, des outils, ...
- Clarifier les articulations possibles entre les différents fonds existants.

Les facteurs étudiés

4) La co-construction d'un plan de formation mutualisé

- 2 facteurs favorables :
 - Le recensement préalable des besoins dans les SIAE ou au sein du collectif.
 - La proximité avec les organismes de formation.
- Développement d'une véritable culture de la mutualisation entre SIAE, qui leur a appris à travailler ensemble.
- Le format formation-action sur-mesure a induit une professionnalisation des SIAE dans le domaine de la formation, et notamment des ASP devenues davantage force de proposition dans ce domaine.
- Une remise en question positive des pratiques au sein des structures.
- Un rôle de « référent » formation vécu comme très positif et enrichissant par les SIAE.

Les facteurs étudiés

4) La co-construction d'un plan de formation mutualisé

Les préconisations des SIAE :

- Conserver la dimension de **mutualisation**, maintenant que les habitudes sont prises et l'intérêt perçu.
- Etendre la mutualisation par un **accompagnement au montage collectif**, au sein des groupes locaux, de réponses à appels d'offres ou d'appels à projets.
- Mutualiser les cahiers des charges à **une échelle plus large** pour gagner du temps.
- Créer du **lien entre SIAE de territoires différents** afin de remplir des formations avec peu d'inscrits, en élargissant au cas par cas les périmètres de mutualisation.

Les facteurs étudiés

5) La mise en concurrence et le travail avec les Organismes de Formation (OF)

- Un dialogue et une adaptation des OF aux spécificités des besoins des structures d'insertion facilités par une interconnaissance préalable.
- Une collaboration jugée très intéressante et formatrice par les SIAE.
- Un poids accru des SIAE grâce à la dimension collective.
- La rédaction de cahier des charges : une nouveauté très formatrice pour certaines SIAE.

Les préconisations des SIAE :

- **Conserver le sur-mesure** des formations et la co-construction des offres avec les OF.
- **Clarifier** le montage administratif et financier pour les OF, qui ont semblés parfois perdus dans le dispositif. « Tracer les circuits administratifs ».
- Organiser **une négociation régionale** par le pilote des coûts des formations communes à plusieurs territoires.

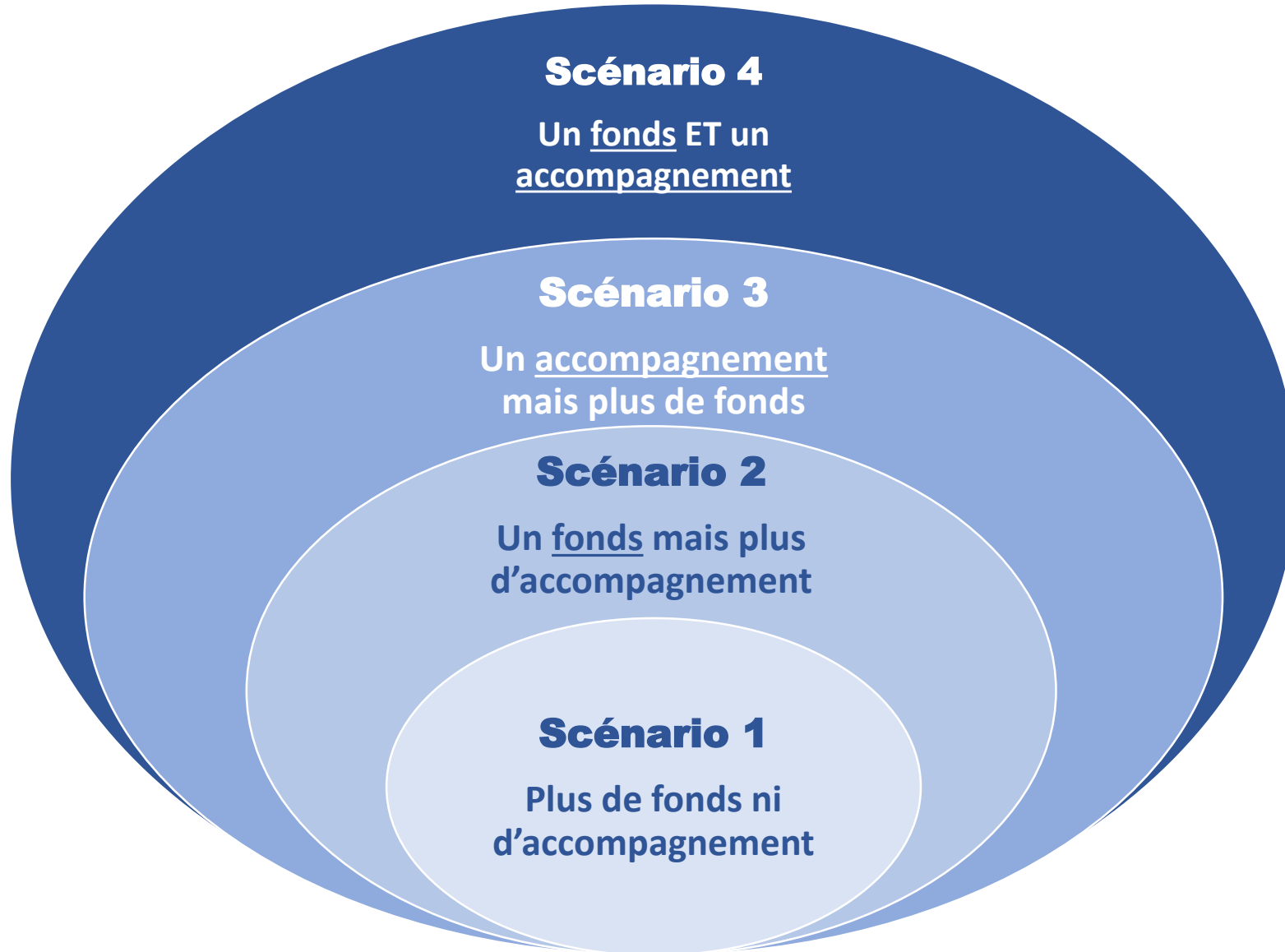
Et ensuite ... ?

La motivation des SIAE

- Un engagement des SIAE à la hauteur des apports du FAF.
- Des attentes de poursuite énormes et une envie de pérenniser la dynamique collective criante.
- Un fonds complémentaire jugé indispensable.
- A l'avenir, une efficacité décuplée :
 - Les acquis renforceront la réactivité des SIAE.
 - L'interconnaissance renforcée facilitera la collaboration rapide.
 - Des salariés devenus ambassadeurs et fortement demandeurs.
- Pour poursuivre vers des formations plus longues et certifiantes.
- En cas d'arrêt, risque d'une démobilisation des SIAE autour des démarches communes, alors qu'il s'agit d'une priorité des OPCA.

3. Quelles suites donner au FAF ? Les scénarii possibles

4 scénarii possibles



Scénario 4

Le modèle proposé

Description

1) De la visibilité dans le temps

- Un fonds pluriannuel dédié.
- Continuité de la démarche et planification des plans de formation.
- Veiller à la mobilisation rapide et régulière des structures.

Description

2) Une période de transition

- Accord cadre 2018-2020 (22?) : Vers **l'autonomisation progressive** des groupes territoriaux.
 - ✓ Structuration de groupes territoriaux.
 - ✓ Mobilisation progressive de fonds locaux complémentaires.
- Accord cadre 2021-2023 (?) :
 - ✓ Financement de groupes locaux structurés et autonomes.
 - ✓ Prise en charge socle par l'Etat et la Région, complétée par des partenariats locaux permettant d'aller plus loin dans la dynamique.

Description

3) Un accompagnement du pilote régional à l'autonomisation

Son rôle :

- ✓ Le pilotage et la coordination régionale du dispositif.
- ✓ La veille sur les opportunités et l'information du réseau.
- ✓ Le soutien à géométrie variable à l'émergence des groupes locaux.
- ✓ L'aide à la professionnalisation d'un référent par territoire.
- ✓ L'appui conseil aux référents locaux et l'animation du réseau interdépartemental et régional.
- ✓ La recherche de financements complémentaires à l'échelle régionale.
- ✓ L'aide aux territoires pour la recherche de fonds locaux complémentaires.

Description

4) Un portage local de la dynamique

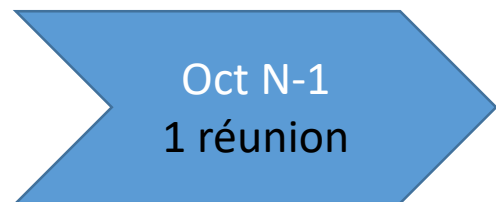
- Emergence d'une structure reconnue comme légitime par le groupe local.
- 3 hypothèses possibles :
 - ✓ Chaque territoire a son référent formation local \Rightarrow 36 en Nouvelle Aquitaine.
 - ✓ Certains territoires ont un référent en commun \Rightarrow \pm 24 en Nouvelle Aquitaine.
 - ✓ Les territoires se sont tous regroupés par 3 autour d'un seul référent \Rightarrow 12 en NA.

Description

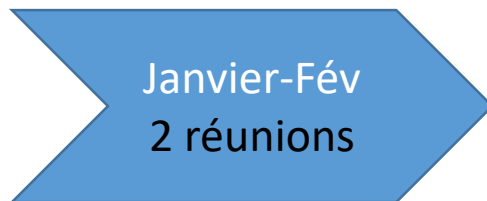
- Rôle du référent formation local :
 - ✓ Organiser les réunions.
 - ✓ Apport des outils nécessaires.
 - ✓ Aide à la définition des besoins.
 - ✓ Aide à la définition du plan de formation commun.
 - ✓ Aide à la définition des nouveaux cahiers des charges.
 - ✓ Aide à la mise en place des formations.
 - ✓ Animation d'un temps annuel de bilan et de préparation de l'année suivante.
 - ✓ Relation de confiance et partenariats financiers avec les acteurs locaux.
- Une position extérieure aux SIAE est un plus en termes de neutralité.

Description

Exemple de calendrier des rencontres annuelles des SIAE : 5 par an par territoire.



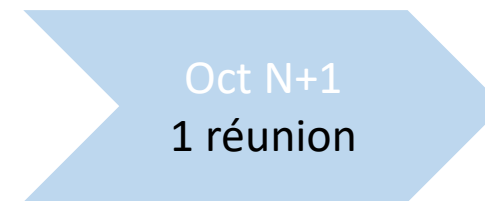
- Lancement du recensement des besoins de l'année suivante



- Construction du plan de formation collectif
- Organisation des premières formations



- Rédaction des nouveaux cahiers des charges



- Bilan de l'année passée
- Recensement des besoins de l'année suivante

Le financement

Solvabilisation du modèle économique :

3 aspects à prendre en compte

L'ingénierie de
formation



Les coûts
pédagogiques



Les salaires

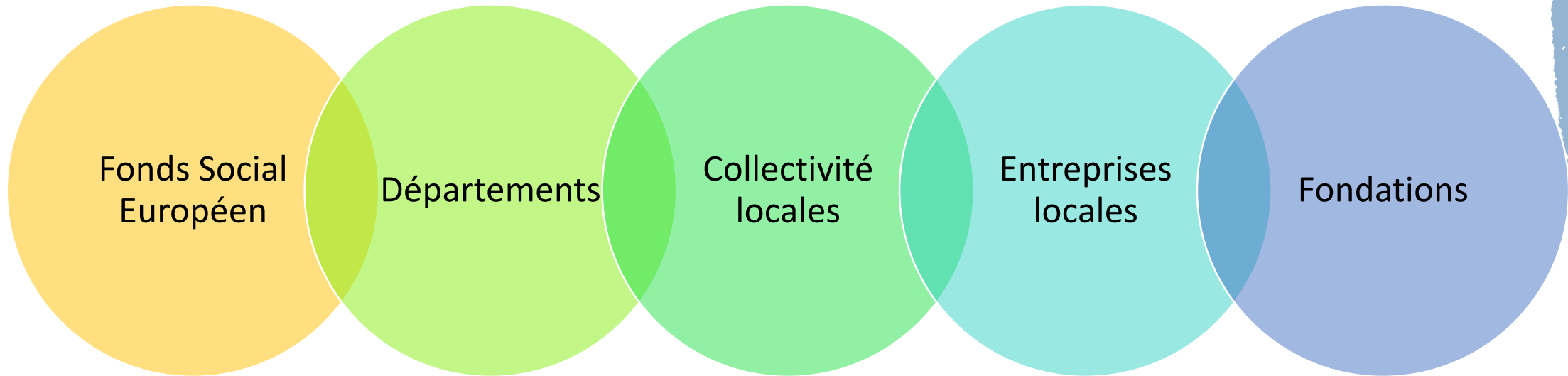
Le financement

Socle de financeurs :

Etat	Région	OPCA	SIAE	Pôle Emploi
<ul style="list-style-type: none">• Contribution à inscrire dans la durée	<ul style="list-style-type: none">• Contribution à inscrire dans la durée	<ul style="list-style-type: none">• Rechercher une cohérence d'intervention• Vers la mobilisation de fonds dédiés• Appels à projets dédiés au secteur de l'IAE de type FPSPP	<ul style="list-style-type: none">• Inscrire la formation dans le projet et la « culture d'entreprise », notamment pas une montée en charge budgétaire	<ul style="list-style-type: none">• Accès et prise en charge de la formation des salariés demandeurs d'emploi

Le financement

Autres leviers financiers à activer :



Le financement

Question : Comment (peut-on) éviter les inégalités entre territoires ?

- Les pilotes auront 3 ans pour :
 - ✓ Pour accompagner les SIAE à l'autonomisation.
 - ✓ Accompagner les territoires dans la mobilisation de partenariats.
 - ✓ Consolider leur professionnalisation en ingénierie financière, si besoin.

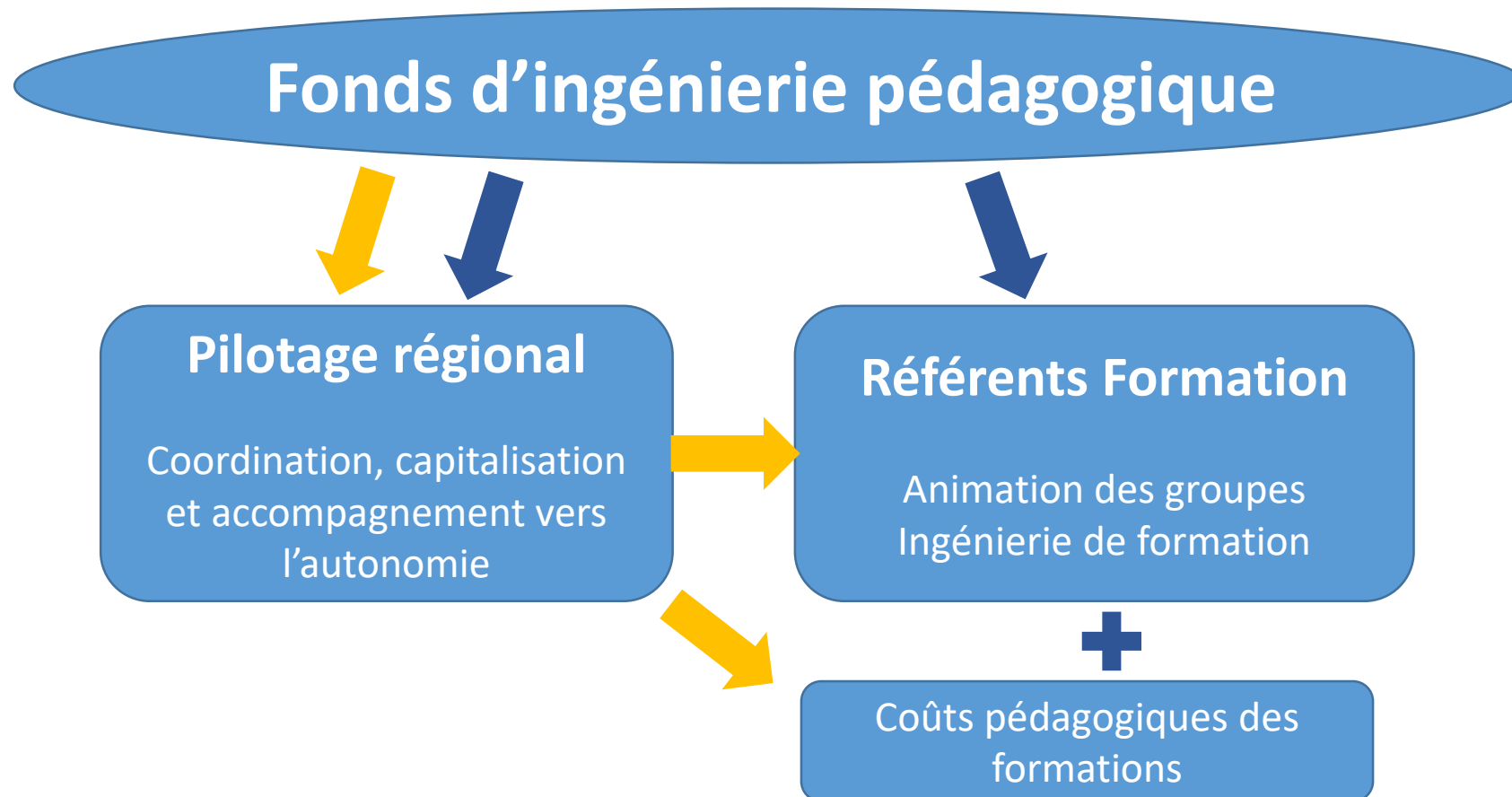
Le financement

Question : Si un référent unique n'émerge pas pour chaque département, un fonctionnement à potentiellement 36 territoires est-il pertinent ?

- Le modèle vise à **prendre en compte les différences** de dynamiques des territoires ⇒ vers des collaborations accrues et « naturelles » dans chaque territoire.
- Enjeu à moyen terme de **l'efficience du dispositif** : mutualiser le plus possible certaines fonctions tout en conservant une proximité avec les SIAE et une implication forte de ces dernières.
- **L'objectif** : **12 référents formation locaux** pour l'ensemble de la Nouvelle Aquitaine.

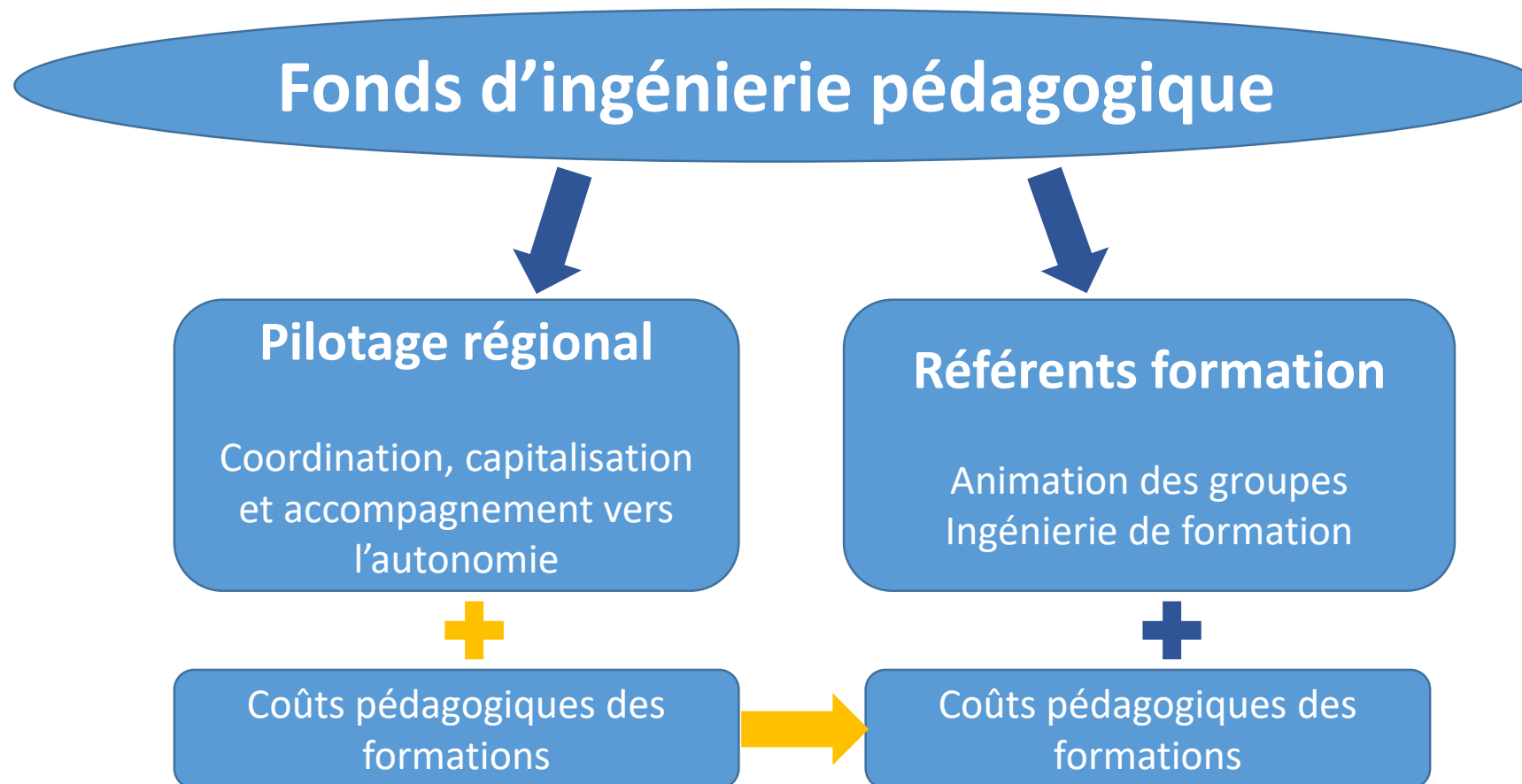
Le financement

Question : Qui gère le fonds d'ingénierie pédagogique à l'échelle de la Nouvelle Aquitaine ?



Le financement

Question : Qui assure l'animation si aucun référent formation n'émerge sur certains territoires ?



Les conditions de réussite

- **Que les collectivités locales jouent le jeu** en prenant progressivement le relais sur une partie du financement du dispositif.
- **Une veille régulière et bienveillante** du pilote régional sur la bonne tenue des rôles de référents.
- **Une capitalisation entre territoires** pour gagner du temps.
- **Des éléments d'évaluation** des apports sur les publics et les SIAE afin de poursuivre et élargir la mobilisation des financeurs.