



« Jeudi » de l'AFREF – 7 décembre 2006

**ENTREPRISES ET FORMATION :
QUELLES COOPERATIONS DANS L'ESPACE DES
TERRITOIRES ?**

Compte rendu de la séance

En ouverture de séance, **Philippe CASELLA**, *administrateur AFREF et responsable du master ATOGE, Université Paris X*, précise ce que ne veut pas traiter cette séance :

- Les oppositions, voire les contradictions entre les branches et les territoires sur le champ de la formation et les pistes pour réduire ces ponts.
- Les difficultés d'articulation entre les niveaux locaux, régionaux et nationaux, ainsi que la façon dont on peut anticiper les choses dans un cadre d'action public et privé.

L'idée qui a présidé à l'élaboration de cette séance était de partir d'initiatives d'entreprises pour examiner comment la formation a pu être un outil d'inscription des entreprises dans leur territoire et de voir comment les acteurs publics utilisent ces dynamiques pour qu'elles jouent un rôle important dans leur territoire.

Dans un premier temps, **Catherine JOUDIOU**, *responsable de l'insertion dans l'emploi et développement territorial, DRH AIR France*, présentera l'expérience de la conduite d'une association au sein de la plateforme aéroportuaire de Roissy. Puis, l'intervention d'**Arnaud FARHI**, *secrétaire général du Comité National de Coopération et d'Evaluation des G.E.I.Q. (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification)* s'attachera à décrire une initiative autour d'un projet de groupement d'employeurs d'un même territoire, ayant un caractère de formation et de développement très marqué.

Dans une seconde partie, sera abordé le rôle des intermédiaires que sont les associations ou l'action publique au niveau de leur territoire. A ce titre, la parole sera donnée à **Claude SZATAN**, *chef de projet à la Direction de la Formation professionnelle et de l'apprentissage au Conseil régional Ile de France* et à **Bernard SIMONIN**, responsable des études statistiques à la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP).

Enfin, une table ronde avec les intervenants cherchera à expliciter ce qu'on entend par « liens de proximité », qu'ils soient géographiques ou historiques, et les conditions de réussite que l'on peut trouver à travers les expériences différentes.

1^{ère} partie : Quand les entreprises pensent des formations inscrites dans les territoires.

Intervention de Catherine JOUDIOU, (AIR France).

AIR France est l'une des deux compagnies aériennes filiales d'Air France-KLM, premier groupe mondial de transport aérien par le chiffre d'affaires.

Le CA par activité se répartit principalement comme suit :

- Transport de passagers (79%) : 70 millions de personnes transportées en 2005
- Transport de fret (13,4% : N°2 mondial) : 1,4 Mt de marchandises transportées

Avec le Hub de Roissy/Charles de Gaulle 2, ouvert en 1996, AIR France dispose du plus performant des aéroports européens, avec 21000 opportunités de correspondance hebdomadaires en moins de deux heures dans les deux sens. Cette plateforme aéroportuaire permet de « drainer » les trafics correspondance moyen courrier/long courrier

En introduction Catherine JOUDIOU précise qu'Air France a pendant longtemps ignoré la question territoriale. La préoccupation majeure était d'éviter les retards aux avions. Cependant, notamment avec le développement de la plateforme aéroportuaire de Roissy, le lien avec le territoire est devenu indispensable à la survie de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai dans les logiques actuelles de « Hub » où l'environnement est à la fois physique et territorial. Cette prise de conscience d'une entreprise citoyenne, lancée par Christian Blanc, est aussi une réponse nécessaire face au contre-pouvoir des habitants de plus en plus important.

• Le contexte des années 1997/1998 :

- ▶ La plate-forme aéroportuaire constitue un formidable développement lié à la construction de nouvelles pistes et d'aérogares.
- ▶ Les emplois proposés sont très diversifiés mais ne sont pas toujours bien connus. Les horaires de travail et l'accès spécifiques nécessitent la plupart du temps une voiture. Il s'agit donc plus d'un lieu de travail que d'un véritable lieu de vie.
- ▶ Les requis face au client sont exigeants, avec une composante sécurité/sûreté incontournable.
- ▶ La sensibilité sociale est particulière : l'environnement « 9-3 », une banlieue à la jeunesse « difficile ».

• L'accès des riverains aux emplois

- ▶ L'investissement des entreprises est notable : il y a une forte embauche et un développement des voies d'accès par l'alternance.
- ▶ La volonté des politiques publiques : des initiatives locales pour l'accès à l'emploi, nombreuses et diverses.
- ▶ La difficulté des riverains : un constat, les riverains ne bénéficient pas suffisamment des opportunités d'emploi.

Une initiative des entreprises, confortée par l'appui de la Région

• La création de JEREMY en 1998

La direction d'Air France a donc décidé de monter une structure permettant de favoriser l'accueil et l'insertion vers l'emploi, des publics en difficulté. Cette association a été appelée « JEREMY » (Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy). C'est une illustration concrète de la façon dont on peut travailler avec les territoires.

Les entreprises environnantes, ainsi que la région Ile-de-France, ont soutenu cette initiative consistant à monter un système de formation pour les jeunes autour de Roissy. L'idée était d'informer le public sur les possibilités d'emplois offertes par la compagnie, et de leur faire comprendre que postuler à Air France n'était pas inaccessible. Le succès fut immédiat et grandissant.

- **L'emploi au cœur du dispositif**

- ▶ Proposer 200 à 250 contrats par an. Pour 2007, les prévisions évaluent leur nombre à 300.
- ▶ Construire un dispositif associant la formation et la mise en situation dans le monde du travail.
- ▶ Mutualiser les ressources, les risques, mettre en commun les expériences. Cela est rendu possible grâce à la réunion autour de JEREMY de petites, moyennes et grandes entreprises.
- ▶ Mettre en place une équipe dédiée à l'accompagnement des jeunes dans leur parcours de formation.
- ▶ Assurer un accompagnement social pour permettre au jeune de résoudre ses difficultés sociales, de transport, de logement pour permettre son investissement professionnel.
- ▶ Agir en partenariat avec les institutions publiques.

Les résultats

- **L'insertion professionnelle**

- ▶ Près de 2 000 jeunes accueillis dans les entreprises.
- ▶ Jusqu'à 250 parcours par an.
- ▶ Un taux de réussite d'insertion de près de 80% d'embauche à l'issue du parcours.
- ▶ Un élargissement permanent du dispositif: plus de métiers, plus d'entreprises, des parcours mieux adaptés. Au début, le dispositif se centrait sur les individus les moins qualifiés, mais peu à peu, le panel des métiers proposés s'est étoffé. Citons par exemple les postes d'agent commercial, d'agent de sûreté, d'agent de nettoyage ou encore tout ce qui touche au domaine de la restauration. Nous sommes donc bien dans des univers d'entreprise totalement différents mais avec un mode de fonctionnement analogue.

- **L'inscription dans la durée**

- ▶ La confiance de la Région Ile-de-France : elle soutient JEREMY depuis 8 ans. Un « sas d'orientation » a ainsi été créé, visant à accueillir beaucoup plus de jeunes, en leur faisant découvrir les métiers proposés. De plus, le Gip Adife (Groupement d'Intérêt Public de développement social urbain « Actions et Développement d'Initiatives en Faveur de l'Emploi ») a rejoint JEREMY, formant un ensemble ayant un caractère complémentaire certain. Si JEREMY est une association d'entreprises mettant l'emploi au centre du dispositif, le Gip Adife quant à lui, représente des acteurs régionaux qui ont la préoccupation de diriger les jeunes en difficulté vers l'emploi.
- ▶ L'image valorisée des entreprises qui se sont engagées, en interne, auprès de leurs salariés, ou en externe, auprès des jeunes.
- ▶ Une reconnaissance : le prix de l'insertion durable, décerné par l'association entreprise et progrès et remis par le Ministre François Fillon le 25 février 2003 au Sénat.

Les clés de la réussite

- **Des acteurs impliqués**

- ▶ L'engagement des entreprises sur des valeurs : la preuve de leur écoute du social.
- ▶ Une équipe impliquée et professionnelle.
- ▶ Un partenariat Public/Privé où les objectifs et les moyens de chaque partenaire concourent à la réussite des jeunes riverains qui n'aurait pas été possible sans ce double engagement.
- ▶ Des jeunes qui se remettent à y croire : les meilleurs ambassadeurs dans les entreprises.

- **Des partenaires pour la mise en œuvre.**

- ▶ Les missions locales : Elles représentent le premier lieu de rencontre avec les jeunes. Les missions locales ont un rôle excessivement difficile dans la mesure où elles doivent évaluer précisément les chemins vers lesquels diriger ces populations.
- ▶ Les ANPE :

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 07/12/2006

Page 3 sur 15

JEREMY travaille en collaboration avec les ANPE de Roissy, de Gonesse et d'Aulnay. Là encore, il s'agit surtout d'un travail de proximité.

► *Les autres structures locales d'accueil :*

Il y a, à ce niveau, une multitude d'initiatives, d'ailleurs pas toujours très lisibles pour l'entreprise. Il s'agit d'associations locales sur l'insertion ou la formation. Il existe aussi Gip Airemploi, qui est un groupement d'intérêt public visant à développer l'emploi et l'insertion. La maison de l'emploi d'Aulnay joue également un rôle dans ce domaine, tout comme la plate-forme Force sur l'aéroport.

► *Les organismes de formation :*

JEREMY est un dispositif essentiellement centré sur l'insertion. La partie formation est la plupart du temps déléguée à ces partenaires, dont le champ d'action concerne les métiers, la citoyenneté, et les modules transversaux (anglais et informatique). Trois aspects fondamentaux pour la réussite professionnelle des jeunes.

• **Les retours d'expérience**

Le partage avec les entreprises fait apparaître les clés de la réussite des jeunes.

► *Des règles précises :* l'engagement réciproque. En outre, l'expérience montre que plus les règles sont fortes, plus l'entreprise se donne les moyens de la bonne réussite des jeunes.

► *Des groupes mixtes femmes/hommes* pour faciliter l'insertion.

► *Face aux clients, la « bonne tenue » est naturelle* chez des jeunes qui, en situation professionnelle, sont en mesure de mobiliser des ressources insoupçonnées.

► *Individuellement, chaque jeune est apprécié*, c'est l'effet collectif qui est marqué de préjugé.

► *L'investissement des tuteurs et de la hiérarchie de proximité* est à souligner.

► L'emploi immédiat est important, mais la finalité est de proposer des *perspectives* aux jeunes.

► *L'accompagnement social.* L'intégration se fait dans le travail et dans le quotidien. : trouver sa place dans un emploi et une équipe doit être synonyme de bien-être sur un plan social.

Les principes fondateurs

► Les entreprises affirment leur volonté de favoriser l'accès à l'emploi des publics riverains sur les métiers de l'aéroport, à Roissy et à Orly.

► Elles s'associent au sein de l'association JEREMY pour mutualiser les opportunités d'embauche.

► En partenariat avec les acteurs publics, elles confient à une équipe impliquée et professionnelle l'animation d'un dispositif associant la formation, la mise en situation de travail et l'accompagnement social.

► Les entreprises et les stagiaires s'engagent mutuellement à tout mettre en œuvre pour réussir les parcours d'insertion et déboucher sur l'emploi, en priorité dans l'entreprise d'accueil.

► Pour valoriser l'évolution professionnelle, et lorsqu'elles en ont l'opportunité, les entreprises pourront proposer un nouveau poste dans une des entreprises de l'association.

Les perspectives

• **Les initiatives récentes**

► Un premier temps d'orientation ouvert au plus grand nombre.

► Des parcours préparant à l'apprentissage.

► La mise en place de parcours accueillant les handicapés.

► Des outils spécifiquement adaptés à l'apprentissage de l'anglais pour les métiers les moins qualifiés.

• **La création d'un site internet : www.association-jeremy.fr**

► Une vitrine de l'association : pour les entreprises, les partenaires et les jeunes.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 07/12/2006

Page 4 sur 15

Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

19-21 rue du 8 mai 1945 – 94110 ARCUEIL

Tél : 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Mail : contact@afref.org

Site internet : www.afref.org

► Un outil de travail pour connaître les parcours. Pour les missions locales (positionner les candidats), mais aussi pour les jeunes (pour l'aider à s'orienter et bâtir son projet).

• **Les axes de développement**

- Elargissement du champ d'action : nouvelles entreprises, nouveaux métiers, nouveaux publics, nouvelles actions.
- Faire vivre les valeurs de JEREMY : altérité, citoyenneté, transparence, rigueur.
- Promouvoir les bonnes pratiques.

• **Transférer, disséminer**

Les partenaires paritaires, financeurs de l'expérimentation ont audité le dispositif et l'ont déclaré transférable.

Les entreprises adhérentes de JEREMY ont souhaité créer une association pour développer l'ingénierie sociale de l'insertion et la mettre à disposition d'autres acteurs, entreprises, bassin d'emploi etc.

Question de la salle :

Vous avez, à plusieurs reprises, évoqué le fait que rien n'aurait pu être fait sans l'aide du Conseil régional. A ce titre, quels moyens ont-ils mis à votre disposition, notamment en termes d'offre de formations ?

Vous avez également rapporté la méfiance de la mission locale au début de votre expérience. Quels sont les types de contrat proposés ?

Catherine JOUDIOU répond que JEREMY ne fait pas, à proprement parler, de la formation, mais de l'insertion, ce qui est une chose totalement différente. Il faut également savoir que la Région connaissait de vraies difficultés concernant l'emploi. C'est pourquoi le Conseil régional a proposé à JEREMY un certain nombre de financements, réduisant par la même occasion la participation financière des entreprises.

L'aide de la région a été essentielle : elle a en permanence porté JEREMY et a permis de monter cette structure. Globalement, l'équipe, composée de quatre ou cinq personnes est autofinancée et les organismes de formations sont payés par la région.

En réponse à la seconde partie de la question, **Catherine JOUDIOU** rétorque qu'elle a souvent été confrontée à ce genre de discours, notamment de la part des syndicats, ce qui est paradoxal. Elle pense que JEREMY se positionne dans une logique d'aide aux personnes, c'est cela l'objectif premier. A partir de là, les dispositifs existants, que ce soient de l'apprentissage ou de la professionnalisation, ne restent que des moyens pour y arriver. De plus, les aides de l'Etat proviennent aussi du rendu économique global.

Enfin, **Catherine JOUDIOU** évoque les difficultés que rencontre le dispositif JEREMY. Non seulement il doit lutter contre des idées préconçues sur l'image des jeunes en difficulté, mais il doit aussi faire face à la multitude d'interlocuteurs ayant tous une logique différente, que ce soit l'ANPE, l'ASEDIC ou les missions locales.

Philippe CASELLA relève le fait que les questions de l'évaluation sont de plus en plus présentes. C'est en particulier l'importance grandissante de l'évaluation de l'action publique qui occupe aujourd'hui les débats, ce qui est par ailleurs légitime.

Témoignage de la salle d'un intervenant ayant quitté depuis peu une mission locale:

Dans ce travail de collaboration avec les partenaires, la connaissance de ce qu'ils font est une des clés du succès. Cette compréhension et cette approche qui a été présentée par rapport à cette population particulière est importante.

Les missions locales sont par la force des choses, effectivement méfiantes sur certains dispositifs. Parce qu'on s'interroge sur la finalité de démarches nouvelles, se développe une prudence dans le souci de protéger les jeunes face à d'éventuels nouveaux échecs. Et obligatoirement cette inquiétude initiale prend du temps à disparaître. La

mise en place, l'année dernière, de stages de découverte de vos métiers participe à la découverte de Jérémie et à l'augmentation du taux de réussite.

Intervention d'Arnaud FARHI, G.E.I.Q. (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

Un G.E.I.Q. est une association à but non lucratif régie par les dispositions du code du travail. Elle recrute du personnel en coopération avec les acteurs du territoire, et le met à disposition de ses adhérents. Cela par le biais de contrat de professionnalisation par alternance, au profit d'un public en difficulté éloigné de l'emploi (jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée, Bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, ...). Ces contrats font l'objet d'un accompagnement individualisé des salariés couplés à un double tutorat, social et professionnel

Arnaud FARHI remarque que plusieurs objectifs des G.E.I.Q. sont communs avec ceux du dispositif JEREMY. Cependant, la différence essentielle est l'importance des moyens mis en œuvre. Il se propose donc d'expliquer la façon de faire des PME qui, comparativement au dispositif JEREMY, ne peuvent mobiliser le Conseil régional pour financer son action.

Les G.E.I.Q. se sont regroupés en fédérations nationales, qui comprennent différents acteurs : les organisations syndicales (le MEDEF et la CGT sont présents à leur Conseil d'administration), mais aussi certaines fédérations professionnelles (par exemple, celles de la propreté ou du bâtiment).

Un G.E.I.Q. est à la fois un outil d'entreprise au service des entreprises et une réponse aux besoins des entreprises d'un territoire : Les besoins de recrutement d'un personnel qualifié niveau 5.

Ces besoins de recrutement, inhérents à toute entreprise sont aggravés par plusieurs facteurs

- Non attractivité des métiers (d'où le développement de G.E.I.Q. sectoriels)
- Non attractivité des territoires d'où le développement de G.E.I.Q. multisectoriels)
- Fort développement de l'activité
- Besoin de compenser les départs en retraite
- Difficulté de fidélisation

La faible réponse du marché du travail « classique », justifie donc le pari fait par les fondateurs de l'initiative, sur le potentiel des publics en difficulté.

Il faut préciser qu'il s'agit bien de répondre à des besoins structurels, de mutualiser le recrutement et non de flexibiliser une main d'œuvre déjà qualifiée ou de faire face à des pics d'activités.

L'idée est de parier sur le potentiel des personnes éloignées de l'emploi tout en mettant en place des parcours d'insertion et de qualification qui se veulent sécurisants et qui débouchent sur des emplois durables.

Afin de gérer les différentes associations disséminées sur le territoire français, une charte nationale et une labellisation annuelle ont été créées.

Outre le simple besoin de recrutement des entreprises, il faut apporter une réponse aux divers besoins des salariés en insertion.

- Formation théorique et professionnelle adaptée à la demande des entreprises.
- Engagement, dans de véritables carrières (par exemple il y a 20 métiers proposés dans un G.E.I.Q. du bâtiment).
- Stabilité : Un seul contrat de travail qui permet de résoudre plus aisément des problèmes extraprofessionnels).
- Soutien à un accompagnement en entreprise et en organisme de formation.
- Acquisition d'une expérience professionnelle diversifiée et non discriminante.

PEVET 13/1/07 15:40

Mis en forme: Police :Non Gras, Italique

PEVET 13/1/07 15:39

Mis en forme: Police :Italique, Non Ombré

PEVET 13/1/07 15:40

Supprimé: L'idée de base est

PEVET 13/1/07 15:41

Supprimé: donc

PEVET 13/1/07 15:41

Mis en forme: Tout en majuscule

PEVET 13/1/07 15:42

Supprimé: Principes de fonctionnement des G.E.I.Q. : - ... [1]

PEVET 13/1/07 15:43

Mis en forme: Police :Gras

PEVET 13/1/07 15:43

Supprimé: est

PEVET 13/1/07 15:44

Supprimé: .

PEVET 13/1/07 15:44

Supprimé: (

PEVET 13/1/07 15:44

Supprimé: .

PEVET 13/1/07 15:45

Supprimé: a

PEVET 13/1/07 15:45

Supprimé: l'

PEVET 13/1/07 15:46

Supprimé: furent

PEVET 13/1/07 15:46

Supprimé: e

PEVET 13/1/07 15:47

Supprimé: Une

PEVET 13/1/07 15:46

Mis en forme: Avec puces + Niveau : 1 + Alignement : 0,63 cm + Tabulation après : 1,27 cm + Retrait : 1,27 cm

PEVET 13/1/07 15:46

Mise en forme : Puces et numéros

PEVET 13/1/07 15:47

Supprimé: f

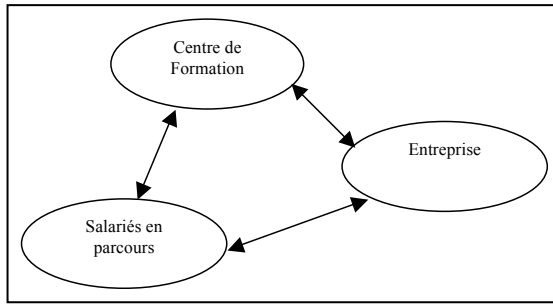
PEVET 13/1/07 15:47

Supprimé: .

PEVET 13/1/07 15:47

Supprimé: érir

Le principal atout d'un G.E.I.Q. est d'assurer une **médiation** entre les acteurs en présence :



En effet, en terme de formation, la plus value est importante :

- Le nombre de contrats portés par les G.E.I.Q., augmente la capacité de négociation face aux organismes de formations (calendriers, contenu, qualité,...).
- La possibilité existe de créer des groupes en fonction des besoins des entreprises.
- Le suivi des salariés en organisme de formation permet si nécessaire la redéfinition du parcours (avec le soutien de l'OPCA).
- Le droit à l'échec est possible (le G.E.I.Q. peut trouver une autre entreprise adhérente en cas de blocage lors du parcours initial).

Ainsi, une telle association permet d'intégrer des publics qui n'auraient pas été embauchés en direct même via des contrats en alternance.

Arnaud FARHI donne alors quelques chiffres concernant les G.E.I.Q. et leurs résultats.

- 3246 entreprises adhérentes / 100 G.E.I.Q.
- En 2005 :
 - 888 000 heures de formation dispensées 3257 embauches.
 - 84% des contrats arrivés à terme ont abouti à l'obtention d'une qualification.
 - 66% des contrats terminés ont permis l'accès à l'emploi durable.
- En 10 ans :
 - 25 000 contrats signés.
 - 8 millions d'heures de formation dispensées
 - Un taux de retour à l'emploi avoisinant chaque année les 70%.

Les acteurs en présence Les entreprises adhérentes :

- 1125 entreprises de moins de 10 salariés.
- 1291 entreprises ayant entre 10 et 50 salariés.
- 75% des adhérents ont moins de 50 salariés.
- Intérêt également des grandes entreprises : Logistique, Propreté, Agroalimentaire,...

- Le Public des G.E.I.Q. :
 - 72% de public sans qualification ou réorienté (60% de moins de 26 ans).
 - Travailleurs précaires issus de l'intérim.
 - 40% d'adultes allocataires des minima sociaux.
 - Dernier maillon avant l'entreprise classique.

PEVET 13/1/07 15:48
Mise en forme : Pucés et numéros

PEVET 13/1/07 15:50
Supprimé: P

PEVET 13/1/07 15:50
Supprimé: S

PEVET 13/1/07 15:51
Supprimé: qui

PEVET 13/1/07 15:49
Supprimé: :

PEVET 13/1/07 15:49
Supprimé: ,

PEVET 13/1/07 15:49
Supprimé: l

PEVET 13/1/07 15:49
Supprimé: t

PEVET 13/1/07 15:53
Mise en forme : Pucés et numéros

PEVET 13/1/07 15:53
Mise en forme : Pucés et numéros

PEVET 13/1/07 15:54
Mise en forme : Pucés et numéros

PEVET 13/1/07 15:54
Supprimé: .

PEVET 13/1/07 15:54
Mise en forme : Pucés et numéros

Il développe alors deux exemples d'actions particulières dans deux GEIQ:

➤ Un GEIQ au niveau d'une branche :

Des entreprises horticoles de la région de Vaulx-en-Velin (Rhône), se regroupent pour faire face à une offre de formation inadaptée, dans son contenu et avec des calendriers de formation inadaptés aux activités saisonnières des entreprises.

Elles créent, grâce à la signature d'un accord collectif de branche, un centre de formation « Format paysage » fin 1997 avec l'aide de l'U.N.E.P. Rhône Alpes Auvergne. Un programme de formation qualifiante est alors créé qui s'adapte à la fois au public et aux entreprises concernés.

Cet exemple sera suivi par d'autres secteurs.

➤ un G.E.I.Q. sur un territoire rural.

Il s'agit là d'un G.E.I.Q. multisectoriel, qui se situe dans une zone géographique particulièrement défavorisée : la Thiérache. Aux limites de la Picardie, est un territoire de 76 000 habitants, qui compte de grandes entreprises, intéressées par la proximité des zones de production agricole.

Or la région décline démographiquement :

- En 1999 : 76 000 habitants
- Entre 1990 et 1999 : la population baisse de 2,7%
- Une population plus âgée que la moyenne : 23,4% de + de 60 ans.
- Agriculture : 11,3 % d'agriculteurs
- Industrie : 45% des effectifs salariés, dont 38% d'ouvriers et 53% de personnel non qualifiés.
- Un très faible taux de formation : 43,3% des actifs en emploi n'ont aucune qualification.
- Le taux de chômage est de 16% en 1995.

Afin de répondre au besoin de recrutement de personnel qualifié, les acteurs économiques ont d'abord constitué un Comité de Développement Industriel Local (CODIL), afin d'organiser un groupe de réflexion constitué de chefs d'entreprises de Thiérache.

* En concertation avec les partenaires économiques et sociaux, le CODIL met en place une formation qualifiante en alternance pour 30 demandeurs d'emploi, avec 12 entreprises marraines. Sur les 30 chômeurs concernés, 23 ont suivi le parcours qualifiant. Tous ont obtenu le CAP, 14 furent recrutés en CDI et les 9 autres en CDD de plus de six mois.

* Afin de pérenniser une telle dynamique de réussite, le CODIL se transforme en 1995, pour donner naissance au G.E.I.Q. inter professionnel de Thiérache « Entreprises Porteuses d'Emploi » avec des entreprises adhérentes aux activités diverses : Métallurgie, Agro Alimentaire, Chimie, Logistique, Transport, Bâtiment.

La formation proposée se décompose en deux parties, un tronc commun pour former des opérateurs de processus automatisé, puis des formations spécifiques pour répondre aux spécificités des entreprises.

La mise à disposition des salariés est multisites, ce qui a le double avantage, de faire connaître aux entreprises, les publics en parcours d'insertion et d'apporter à ces derniers, une première expérience riche et variée.

Ainsi en 10 ans d'activité : 244 salariés ont été insérés, avec un taux de réussite aux diplômes de 73%. Et une insertion professionnelle directe pour 60% des salariés issus du processus. Les entreprises adhérentes recrutent, pour leur part, 60% des salariés et les 40% restants trouvent du travail dans d'autres entreprises.

En conclusion les le G.E.I.Q. sont un outil d'adaptation qui permet d'adapter la main d'œuvre aux besoins présents et futurs de l'entreprise, et ceci en participant à l'adaptation des compétences locales aux besoins des entreprises d'un bassin d'emploi.

PEVET 13/1/07 15:58
Mis en forme: Police :Italique

PEVET 13/1/07 15:55
Mis en forme : Puces et numéros

PEVET 13/1/07 16:01
Supprimé: spécificités

PEVET 13/1/07 16:01
Supprimé: l'activité

PEVET 13/1/07 16:04
Supprimé: pour organiser

PEVET 13/1/07 16:04
Supprimé: u

PEVET 13/1/07 16:04
Supprimé: financé par un accord collectif de branche

PEVET 13/1/07 16:04
Supprimé: .

PEVET 13/1/07 16:00
Mis en forme: Police :Italique

PEVET 13/1/07 15:55
Mis en forme : Puces et numéros

PEVET 13/1/07 16:00
Supprimé: -

PEVET 13/1/07 16:06
Supprimé: la Thiérache,

PEVET 13/1/07 16:08
Mis en forme: Retrait : Gauche : 1,27 cm, Sans numérotation ni puces

PEVET 13/1/07 16:11
Mis en forme ... [2]

PEVET 13/1/07 16:09
Supprimé: - ... [3]

PEVET 13/1/07 16:11
Mis en forme ... [4]

Unknown
Mis en forme : Puces et numéros

PEVET 13/1/07 16:13
Mis en forme ... [5]

Unknown
Mis en forme : Puces et numéros

PEVET 13/1/07 16:13
Supprimé: - ... [6]

PEVET 13/1/07 15:57
Supprimé: Cela démontre que

PEVET 13/1/07 15:57
Supprimé: et

PEVET 13/1/07 15:57
Supprimé: E

PEVET 13/1/07 15:57
Supprimé: la

C'est aussi un outil de développement local, pour créer des collaborations entre les entreprises et établir des contacts avec les institutionnels et les socio-professionnels. Ainsi l'Etat peut-il mandater le G.E.I.Q. sur un projet de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

Question de la salle :

Quels liens avez-vous avec les O.P.C.A. ? Et comment faites-vous pour redéfinir un parcours de formation avant son terme ?

Nous travaillons avec les Réseaux AGEFOS-PME et OPCAREG.
Les G.E.I.Q. labellisés ont pu avoir des accords avec les O.P.C.A. pour avoir des parcours plus longs adaptés à nos publics.
L'idée est que normalement on n'a pas plus de 2 mois pour caler une formation dans un contrat de professionnalisation. Dans notre partenariat l'OCPA accepte de redéfinir le parcours quand il y a un changement de filière professionnelle.

PEVET 13/1/07 16:15

Mis en forme: Police :Italique

2^{ème} partie: Quelles actions de formation pour le développement économique et social des territoires ?

M. Claude SZATAN (Conseil Régional d'Ile de France)

L'Apprentissage,

En préliminaire, il souhaite faire part de deux réflexions en relation avec ce qui a été développé précédemment.
Bien évidemment, on ne peut que se féliciter de l'expérience JEREMY qui doit beaucoup à l'implication d'Air France. Un autre partenaire est « Aéroports de Paris ».

Grâce à eux, mais paradoxalement en raison du prestige qui s'attache notamment aux « métiers qui font rêver », de nombreuses difficultés restent à solutionner concernant l'insertion dans les métiers traditionnellement dits en tension qui demeurent peu attractifs.

En effet, la situation en Ile-de-France illustre, peut-être plus qu'ailleurs, la façon dont les entreprises organisent leurs emplois. Ces métiers dits en tension font de plus en plus l'objet d'un processus d'externalisation par les grandes entreprises vers des PME dont les activités sont cataloguées services aux entreprises. Ces processus ne facilitent pas la lisibilité de ces métiers en accroissant l'écart entre leur promotion et la réalité de leur exercice.

De ce point de vue, l'expérience des GEIQ mérite d'être valorisée car elle permet à la fois de répondre aux besoins de recrutement et de formation des PME, souvent sur ces métiers, et en même temps de les transformer en emplois à temps plein en espérant pouvoir les pérenniser.

Ma deuxième réflexion : même si Catherine JOUDIQUO a mis l'accent sur la Seine-Saint-Denis, Roissy illustre la complexité de l'approche territoriale en Ile-de-France : trois départements, donc trois services déconcentrés de l'Etat, deux ASSEDIC et du point de vue de l'offre de formation, deux rectorats et d'autres nombreux acteurs.

En plus du rôle naturel de coordinateur de la Région, c'est le moment opportun pour se poser le problème des flux de transport. On ne peut pas faire de l'action économique en région sans parler du transport entre le lieu de travail et le logement. Cette complexité doit être prise en compte par toutes les initiatives qui se veulent sérieuses et pérennes.

L'expérience de Roissy est intéressante car la problématique principale est de repérer **s'il y a un projet et des acteurs qui s'engagent**. C'est ceci qui est le plus important sur le territoire. Car il faut obligatoirement des **acteurs économiques et sociaux porteurs de ce type de démarche**. C'est ce qui n'est pas toujours évident à trouver. Ce sont peut-être bien ces éléments qui permettent de définir le cadre territorial de l'intervention et non

PEVET 13/1/07 16:15

Mis en forme: Exposant

PEVET 13/1/07 16:16

Supprimé :

PEVET 13/1/07 16:16

Mis en forme: Police :Non Gras, Italique, Non Surlignage

PEVET 13/1/07 15:38

Mis en forme: Non Surlignage

PEVET 13/1/07 16:16

Supprimé: a Direction de la Formation Professionnelle et de

PEVET 13/1/07 16:16

Supprimé: fait partie d'une entité couplée avec la Direction Economique et de l'Emploi et la Direction de l'Enseignement Supérieure.

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras, Italique, Non Surlignage

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras, Italique, Non Surlignage

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras, Non Surlignage

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras

PEVET 13/1/07 16:17

Mis en forme: Police :Non Gras

PEVET 13/1/07 16:16

Supprimé :

l'inverse. Heureusement quelques grandes entreprises, jouent un rôle moteur dans ces opérations. Elles acceptent de jouer un rôle plus ou moins facile, plus ou moins accepté dans ce type de projet.

Une autre expérience intéressante est celle d'une opération menée sur les franges de l'Ile de France, aux confins de la Seine et Marne avec l'entreprise THOMSON

Un site de fabrication d'écrans de téléviseur a dû fermer. L'entreprise avant de partir a réalisé un travail efficace de recherche de repreneur potentiel et a attiré un équipementier automobile espagnol spécialisé dans les pare-brises.

La Région est alors intervenue pour accompagner l'opération avec l'OPCAREG IDF, l'Etat et le FSE, par un plan de formation et de reconversion qui se monte à 11 millions d'euros avec l'objectif d'une part d'accompagner les salariés à assimiler les nouveaux processus de fabrication mais également de dynamiser tout le bassin d'emploi environnant. Il indique que la Région, ne souhaite pas seulement rééditer ce qui a été fait auparavant mais s'est engagé dans une phase de réflexion pour repérer les initiatives nouvelles et pour jouer un rôle d'ensemblier.

En effet si sur l'emploi la compétence n'est pas au niveau de la Région, par contre sur la formation, celle-ci est sur le territoire, un acteur primordial, qui sans volonté monopolistique, se doit de réunir « aux bons moments, les acteurs pertinents » par rapport à des objectifs clairement définis (cf. Bibliographie – Catherine BARBAROUX).

C'est dans ce genre de situation comme celle évoquée à l'égard de Thomson, que la Région doit faire jouer pleinement son savoir-faire pour réunir les acteurs socio-économiques et accompagner l'opération du début à la fin. A cet effet, il faut adapter la commande publique de formation existante pour offrir une réponse adaptée rapide et ponctuelle aux besoins des mutations qui touchent les entreprises.

Si dans les priorités de la Région, l'insertion des jeunes restent bien évidemment présentes, désormais la formation et le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi et la pérennisation des emplois salariés sont de nouvelles priorités. A cet effet, l'orientation est de privilégier les partenariats contractuels avec les O.P.C.A (14 à l'heure actuelle) et les interventions auprès des entreprises et des salariés.

Il s'agit à présent également d'anticiper les effets des restructurations et ne pas laisser aller les salariés vers la perte de l'emploi sans aucune formation transférable.

Bernard SIMONIN, (DRTEFP Ile de France)

Un premier constat : L'Etat n'est plus aujourd'hui le chef de file en matière de formation, même s'il continue à financer et à co-piloter divers dispositifs.

Sur le sujet des initiatives locales et pour revenir sur les remarques de M. SZATAN, nous observons que certaines initiatives qui semblent très intéressantes ne se développent pas de manière exponentielle. Les institutions locales ont du mal à consolider et à vraiment développer des organisations qui paraissent très bien, comme par exemple, les entreprises d'insertion qui, pour une partie d'entre elles, ont vu leur situation se dégrader depuis quelques années.

Cela dit, il est nécessaire de préciser quelques points importants sur l'action de l'Etat dans le cadre des formations et des territoires

- La capitalisation des initiatives.
Elle s'avère très difficile à faire pour l'Etat comme le montre l'exemple du fond social européen, géré depuis fort longtemps par les services de l'Etat et dont on mesure encore mal les réussites en Ile de France.
- La territorialisation de l'action.
Depuis bientôt 20 ans, l'ensemble des acteurs s'accorde sur le fait que les démarches descendantes ne sont pas les plus efficaces et qu'il faut développer les initiatives locales. Mais les services de l'Etat n'ont, pendant longtemps, pas disposé de personnel stable, au statut reconnu, chargé de favoriser le développement de ces initiatives locales. Le fait que les chargés d'animation territoriale dans les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle vont être issus des

instituts régionaux d'administration est un pas important dans cette voie, afin de rechercher les solutions au même niveau que le diagnostic, c'est-à-dire au niveau micro-économique.

Toutefois, le diagnostic territorial n'est pas chose aisée, comme le montre l'exemple de l'Unedic, qui pour mieux adapter les formations qu'elle finance aux besoins des territoires a mis en place une enquête nationale sur les besoins de main d'œuvre au niveau local « l'Enquête besoin de main d'œuvre ». Le fait que l'UNEDIC ait décidé récemment de réduire ses financements aux stages de formation est certainement le signe que, malgré cette enquête, il est difficile de définir un programme de formation qui « colle » au besoin du territoire.

- La complexité des dispositifs de formation
Les offres de formation, dans leur possibilité de financement comme dans leurs contenus, sont tellement nombreuses qu'il est difficile d'en avoir une vision claire et exhaustive.
Il est donc indispensable d'avoir un système d'information qui permette à chacun de s'y retrouver. L'Etat et le Conseil régional disposent du GIP CARIF (Centre d'animation, de ressources et d'information sur les formations) pour assurer cette fonction.
Mais, au-delà de l'outil Internet ouvert à tous pour trouver les formations recherchées, il apparaît aujourd'hui que le GIP-CARIF doit avoir une fonction centrale d'animation et de professionnalisation des réseaux d'acteurs territoriaux qui travaillent sur les champs de l'emploi, de la formation et de l'insertion qui ont, eux-mêmes, beaucoup de mal à s'y retrouver dans un champ aussi complexe pour proposer les bons dispositifs aux bons endroits.
A cet effet, l'idée des maisons de l'emploi et de la formation regroupant tous les acteurs territoriaux de ces champs afin qu'ils définissent et mettent en œuvre diverses formes de coopération entre eux fait actuellement son chemin, afin d'apporter des solutions durables. 25 maisons de l'emploi ont déjà été labellisées en Ile-de-France par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et commencent
- La coordination des formes d'évaluation des initiatives.
De même qu'il faut optimiser l'offre de formation et d'actions pour l'emploi, il faudra simplifier les modes d'évaluation des initiatives. Les responsables des entreprises d'insertion, par exemple, ne doivent pas perdre un temps précieux à remplir les multiples questionnaires de bilan de leurs actions qu'il leur faut envoyer chaque année à chacune des institutions qui les finance. De plus peu de communications leur sont faites sur l'utilisation des informations qu'ils ont fournies.
Ainsi faudra-t-il développer l'idée de critères communs d'évaluation aux divers financeurs, qui permettrait de tirer partie des meilleures initiatives pour les diffuser sur d'autres territoires.

Table ronde avec les intervenants sur le thème de l'action par la formation pour le développement des entreprises et des territoires

Philippe CASELLA : *À travers les exemples cités se pose la question de l'essaimage. Comment peut-on développer des « répliques » de l'expérience ?*

Catherine JOUDIOU :

Pour reprendre l'exemple de JEREMY, nous avons vite constaté que chaque contexte a ses propres données. Il est ainsi très difficile de copier les expériences entre elles mais il est nécessaire de formaliser quand ils sont facteurs de réussite les principes fondateurs.

Arnaud FARHI :

Les principes fondateurs de la Charte des GEIQ n'ont pas évolué depuis 1996. Ce sont par exemple :

- le pilotage par l'entreprise
- l'implication de l'entreprise en payant les charges sociales du salarié. L'aide de publique ne s'élève qu'à 250 euros pour un équivalent temps plein.
- les objectifs définis à l'avance sur des critères prédéfinis.

Il y a eu des erreurs au début car l'organisation des G.E.I.Q. était jeune. L'important est de retenir qu'il s'agit d'un outil d'entreprise et non d'insertion.

Claude SZATAN :

Le problème de l'essaimage renvoi à celui de la pérennité des acteurs. Avant de pouvoir parler de capitalisation, il est important de résoudre ce problème. Or, le fonctionnement institutionnel lourd est un obstacle. Il est important de se donner du temps pour cimenter les partenariats et stabiliser les interlocuteurs.

Catherine JOUDIOU :

L'expérience est importante car les réseaux sont complexes. Cependant un maillage prend forme actuellement. La démographie évolue, la question des jeunes se modifie également. Les structures comme JEREMY reflètent ces changements, ces évolutions. Elles doivent donc capitaliser dans la durée pour établir des relations durables dans le temps. Et cela d'autant plus dans un contexte d'hétérogénéité des territoires : deux villes côte à côte sont différentes. La question est donc de pérenniser ces territoires. Un jeune de Bobigny, quand il est embauché, il déménage. Quand Air France ouvre une ligne, l'entreprise se pose d'abord la question du client et non celle des riverains. Par conséquent, si nous ne créons pas de dispositif, il n'y aura pas de relations durables.

Bernard SIMONIN :

L'Etat et les autres institutions publiques peuvent aider pour la constitution de réseaux. Ainsi, des initiatives avaient été prises il y a déjà longtemps, qui devraient être renouvelées et amplifiées, pour regrouper les agents de différentes institutions dans des actions communes de formation afin qu'ils échangent librement sur leurs expériences, qu'ils apprennent à parler un langage commun.

Question de la salle:

Comment ont été dégagés les 17 critères des G.E.I.Q ?

Arnaud FARHI :

Ils ont été dégagés à partir d'une Charte et de discussions nationales. Ils sont relativement opératoires, exemples : origine du public, temps de formation, est ce que les personnes vont aboutir à l'emploi ?... Il n'y a pas de quotas fixes, ni de critères fixes. Le G.E.I.Q. tient compte des spécificités françaises et notamment de la conjoncture française dans l'année pour évaluer ses résultats, tout en restant flexible. Cette démarche de compréhension est le résultat de 12 ans de capitalisation pour enrichir et affiner les critères d'évaluation.

Philippe CASELLA :

Les G.E.I.Q. affinent leurs critères ce qui est logique. Il y a bien une différence entre préciser des critères face à la complexité des situations et simplifier a priori. Par exemple, dans la mise en œuvre de la LOLF la démarche a été d'établir des indicateurs robustes et de simplifier pour une meilleure compréhension par les députés. Malheureusement, la simplicité n'est pas de mise et les indicateurs résumant mal la complexité d'une situation. La construction d'indicateurs d'évaluation doit être aussi un travail de coopération, la simplicité est un résultat et non le résultat d'un a priori.

Par contre, les principes retenus doivent être relativement simples et compréhensibles immédiatement.

Ce qui est important c'est l'échange en imaginant les lieux, cela peut être un réseau. Les personnes ont souvent une idée assez critique du réseau, d'un ensemble formé de personnes indéfinies ou d'acteurs toujours nouveaux.

Ce sont ces fameuses réunions où il faut réexpliquer à chaque fois pourquoi nous nous réunissons, car ce ne sont jamais les mêmes interlocuteurs qui se réunissent. Nous avons tous l'expérience de ce genre de réunion... La capitalisation pose ainsi la question de la permanence ; or nous sommes dans un univers extrêmement mobile. Les questions de capitalisation posent la question de la stabilité des acteurs référents.

Arnaud FARHI :

Le problème relève souvent de la communication. Les préjugés sont assez profonds. L'Etat fait bouger un peu les choses avec des campagnes de publicité sur l'intérêt de la diversité. Savoir qu'une entreprise comme Air France arrive, sans relâcher ses critères d'excellence, à faire rêver petits et grands tout en recrutant un public en difficulté, c'est important et ça participe à modifier les attitudes. Quand je passe un film, qui montre des ouvriers dans le bâtiment qui sortent de prison, je vois un quart de la salle qui frissonne. Si nous arrivions à faire changer les attitudes, notre travail au quotidien serait facilité. Cependant, ce n'est pas du ressort de petits réseaux comme les nôtres.

Question de la salle :

Je découvre l'expérience du G.E.I.Q., L'approche, selon vous, peut être difficilement portée par une fédération. Est ce que c'est l'expérience première du bâtiment qui vous fait penser ça ?

Arnaud FARHI :

J'ai dit qu'un G.E.I.Q. ne pouvait pas être piloté par une fédération. Il y a une différence entre avoir des partenariats forts et avoir au niveau de l'action, un pilotage qui soit différent des entreprises directement utilisatrices. Quand au-delà des principes d'efficacité, de retour à l'emploi et d'adaptation très fine aux besoins des entreprises, vous mêlez d'autres objectifs, aussi nobles soient ils, ceci pose un problème. C'est un constat que nous avons fait avec nos partenaires. Le message est donc très clair : la création des G.E.I.Q. ne coûte pas cher et permet d'avoir du personnel qui répondent à vos attentes. Mais ce ne sont pas les préoccupations locales qui doivent piloter les actions.

Catherine JOUDIOU :

Ce n'est pas le rôle d'Air France, toute seule, d'insérer. Le premier choix aurait pu être de dire: j'achète ce service ailleurs. Mais nous avons préféré prendre le parti de créer des structures associatives. Ce n'est plus tout à fait l'entreprise. Le pilotage est assuré par JEREMY mais le résultat est dans les entreprises.

Nous pouvons nous permettre d'accueillir des jeunes à JEREMY qui ne rentreraient pas tels quels dans l'entreprise. Nous allons sur un champ qui va plus loin que l'entreprise, où l'entreprise ne serait ni légitime ni compétente et ça permet d'avoir une dynamique permanente, qui s'enrichit et qui sait faire face aux complexités. C'est un travail de réseau et de communication pour faire changer les regards.

Claude SZATAN :

Des projets nous en voyons beaucoup. Il faut que l'entreprise se mobilise mais il faut aussi une volonté d'entreprise pérenne. Le problème des projets que l'on nous apporte aujourd'hui c'est celui de la pérennité. Et nous service public, nous avons besoin de cette pérennité pour travailler derrière.

Philippe CASELLA :

Cette dynamique de la permanence, elle est nécessairement celle de l'Etat, celle des régions, celle de la puissance publique et la population est aussi dans cette demande de permanence.

Claude SZATAN :

Sans aller jusqu'à parler de permanence, je parlerais à tout le moins de pérennité.

En guise de conclusion **Philippe CASELLA** retient que la difficulté actuelle, c'est la gestion d'un monde extrêmement rapide face auquel il est absolument indispensable de créer de la stabilité. Quand nous parlons d'attractivité, c'est pour maintenant et c'est aussi pour demain. La question d'avoir la possibilité de se déplacer dans les univers est un point essentiel.

Nous ne pouvons pas gérer les mobilités sur quelques mois, voir quelques années, s'il n'y a pas réseaux constitués et relativement durables. Cette une définition locale extrêmement forte qui apporte la stabilité et la possibilité d'avoir un cœur de réseau.

Nous avons ainsi une définition du territoire à partir d'actions, pour assurer aux individus une certaine continuité de vision, pas forcément de stabilité de vie, mais au moins de vision.

Il tient enfin à remercier l'ensemble des intervenants pour la richesse de leurs témoignages et de leurs interventions.

Bibliographie :

- *Ile-de-France : rassembler les acteurs pertinents pour une politique active de formation en faveur de tous les salariés*, Catherine BARBAROUX, actualité de la formation permanente n° 198, Centre Info.
- Claude DUBAR, *La formation Professionnelle Continue*, 5^e édition 2004, La Découverte.
- Sylvie ANDRIEU, *Mettre en œuvre la formation en entreprise*, 2005, Chiron.
- THERY Michel, *L'enquête Européenne Force de Travail-Module ad hoc 2003*.
- THERY Michel, ROUSSET Patrick, ZYGMUNT Christian, *L'Europe de la formation tout le long de la vie reste à construire - 2002/ CEREQ-BREF*, juin 2002, n° 187, 4 p. BRF-187-02.
- *ENTREPRISE ET CARRIERES* N° 805 du 4 au 10 avril 2006 pp.16-30.
- *Sommes nous entrés dans l'ère dite post-réforme de la formation ?* CARAXO du 29/01/06 (Une grande enquête menée par le cabinet CARAXO-Conseils auprès de plus de 200 entreprises, pour un effectif de plus de 450.000 salariés en lien avec 44 OPCA).
- *Des formations plus que jamais nécessaires ;* MANAGEMENT du 18/05/2005 (Selon une étude CSA, réalisée en mars 2005 auprès de 629 personnes, les salariés sont prêts à suivre les évolutions de l'entreprise en suivant des formations et en développant leurs compétences).

Textes de loi :

- Statut de l'apprenti : code du travail, art. *L. 117 bis-1 et suivants*.
- Régime juridique et mise en œuvre du contrat d'apprentissage : code du travail, art. *L. 117-1 et suivants, R. 117-1 et suivants et D. 117 et suivants*.
- Mise en œuvre de la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle : *code de l'éducation, art. L. 214-12 et suivants*.
- Attributions, organisation et fonctionnement des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes : *code du travail, art. L. 311-10-2 et suivants*.
- L'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.
- Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

Sites Internet :

- www.airfrance.fr
- www.aeroportdeparis.fr
- www.association-jeremy.fr
- :Conseil National des Missions Locales : www.cnml.gouv.fr/sommaire.php3
- : Conseil Economique et Social de la région Ile-de-France : www.cesr-ile-de-france.fr
- www.travail.gouv.fr
- www.geiq.net

Auteurs du compte rendu : **Hélène DENAIS, Romain JEGOU-LAOUENAN** et **Michaël BATTÉ** du Master 2 « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi), université Paris X - Nanterre.
Coordonnateur : **Jacques PEVET**, délégué de l'AFREF.
Contact : **Jacques PEVET** et **Françoise CORFA**
Responsable du thème : **Philippe CASELLA**.

Compte rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - séance du 7 décembre 2006.