

# Le réseau d'accueil, d'information et d'orientation en Bourgogne : une évolution en marche . . .

**Guy Ferez,**

Vice-président à la Région Bourgogne en charge de l'apprentissage et de la formation professionnelle

**Adopté en 2004 par la région Bourgogne, le Plan régional de développement de la formation professionnelle (PRDF) traite des grands enjeux de l'apprentissage et de la formation professionnelle pour les années à venir.**

**Outil majeur de la politique d'apprentissage et de formation professionnelle, ce plan permet au Conseil régional d'affirmer son objectif de mieux coordonner et structurer les actions des différents acteurs dans la perspective d'un service public d'orientation et de formation professionnelle au niveau de la région et de ses territoires.**

Le *Plan régional des formations professionnelles en Bourgogne* adopté par la région, dans son orientation stratégique : développer qualitativement le réseau régional d'accueil, d'information et d'orientation (AIO), vise particulièrement la structuration et l'animation du réseau. Il prévoit plusieurs actions dont un état des lieux des réseaux et lieux d'accueil, information et orientation en Bourgogne, le recensement des pratiques, l'identification de besoins non résolus et de points d'amélioration permettant d'accroître la qualité de l'offre de service offerte aux Bourguignons.

La région Bourgogne attend du développement qualitatif du réseau AIO une amélioration sensible de l'accès des Bourguignons aux moyens nécessaires à leur choix en matière d'orientation et d'information, quels que soient leur zone de résidence et leur statut. Ce développement qualitatif doit par ailleurs contribuer à l'amélioration progressive de l'ensemble de l'appareil de formation en Bourgogne.

Le Conseil régional n'a pas souhaité aborder ce chantier à travers le prisme d'une définition régionale de ce que doit être une prestation d'accueil, d'information ou d'orientation. La diversité des structures d'AIO

permet au contraire la mise à disposition du public d'une grande variété d'approches, de pratiques, d'outils qu'il est apparu impératif de conserver et de valoriser. Lancée dès 2004, la mise en œuvre de cette volonté politique fortement affirmée entre en 2008 dans sa phase la plus opérationnelle avec la mise en place d'une charte régionale fédérative des structures d'AIO ainsi que la constitution progressive de groupes locaux d'AIO sur chacun des territoires de Bourgogne.

## **RETOUR SUR UN CHANTIER DE GRANDE AMPLEUR, SES ÉTAPES ET SES ENSEIGNEMENTS...**

### **La réflexion préalable : définir pour mieux construire**

Le champ de l'accueil, de l'information et de l'orientation est suffisamment vaste et multiple, pour ne pas dire pléthorique, pour que tout décideur souhaitant prendre une initiative d'envergure dans ce domaine ne néglige pas l'étape nécessaire d'identification et de clarification des concepts. L'approche de la Bourgogne est basée sur quelques idées forces, aisément partageables, et issues d'une réflexion préalable.

## La notion d'accueil, d'information et d'orientation

Il existe de nombreuses définitions de l'AIO, plusieurs « écoles », un ensemble de réseaux regroupant des dizaines de structures (on recense 160 lieux d'information et 120 lieux d'orientation à ce jour sur la Bourgogne, uniquement pour les personnes sans emploi), et 70 à 80 outils, techniques ou prestations. Face à ce panorama, l'on mesure la difficulté de prétendre vouloir donner une définition unique de l'AIO, de chercher à standardiser des techniques multiples, de proposer un système idéal. Il n'y a pas de « bon » parcours d'orientation ni de « bonne » méthode qui s'appliquerait indifféremment à toute personne en recherche d'AIO, avec des étapes prédéfinies. Il y a le parcours et la méthode qui, à un moment, permettent à une personne de faire un choix pertinent, professionnel et de vie personnelle. Le Conseil régional a fait le choix, dans la mission de coordination dont il a la charge, d'aborder l'AIO non pas par rapport à des outils ou à des techniques à mettre en œuvre, mais par rapport à sa finalité, et de tendre vers la mutualisation des compétences des acteurs pour atteindre cette finalité. Comment dès lors définir cette finalité ? L'ensemble des textes et des travaux de référence menés sur l'AIO s'accordent sur un point essentiel : la finalité n'a de sens que si elle se centre sur la personne à laquelle s'adresse l'AIO, et l'ensemble des moyens mis en œuvre n'ont d'autre raison d'être que la réussite du parcours de cette personne. L'individu est au centre de la démarche d'AIO.

Le Conseil régional a souhaité donner de la finalité de l'AIO, et donc

d'un dispositif régional d'AIO, une définition à la fois simple mais complète, recouvrant l'ensemble des champs sur lesquels il entend travailler avec ses partenaires : **donner en permanence à toute personne les moyens de son choix.**

### *Donner les moyens...*

Les lieux, les moyens, les techniques existent, mais il est nécessaire d'en développer la coordination afin d'apporter aux publics un service harmonisé en matière d'information et d'orientation.

Il semble de ce fait pertinent d'encourager la construction d'un cadre commun harmonisé (une « culture commune ») qui, tout en respectant la spécificité des modes opératoires de chaque structure bourguignonne en charge d'AIO, veillera :

- à apporter un accueil et une écoute qui placent véritablement la demande de l'utilisateur au cœur de la démarche ;
- à disposer de l'information la plus large possible, tout en sachant ne délivrer que l'information pertinente et correspondante au besoin de la personne. L'information disponible concernera les possibilités et les voies de formation, dont la VAE, la situation de l'emploi et les besoins des employeurs, l'environnement économique, les métiers et leurs pré requis, les filières de recrutement – en apportant sur tous ces points un éclairage de dimension territoriale – ainsi qu'une information sur les ressources offertes par les autres structures de l'AIO et les outils plus pertinents à ce premier stade d'expression du besoin de la personne ;
- à mettre en œuvre ou faire mettre en œuvre le ou les bons outils d'orientation afin d'engager la personne dans le processus d'orientation spécifique qui

lui permettra de mettre en relief ses capacités et de définir :

- un projet auquel elle adhère, qui soit réaliste et cohérent pour conduire à l'insertion ou à la réinsertion professionnelle, mais qui intègre aussi les aspects de vie personnelle. La personne est à ce stade de construction de son projet confrontée à une médiation entre des aspects professionnels et son environnement de vie. Un projet n'intégrant pas cette médiation avec l'environnement personnel est de fait fragilisé.

- les étapes de mise en œuvre de ce projet, les conditions prévisibles de sa réalisation (la durée totale, les phases successives, l'évaluation du temps personnel à consacrer à ce projet tout au long de sa réalisation, les conditions financières de cette réalisation).

- les ressources mobilisables localement en matière d'accompagnement de la personne. Cet accompagnement est réaffirmé comme étant l'une des missions essentielles relevant naturellement du travail des structures d'AIO.

### *... en permanence...*

La permanence recouvre d'abord une dimension territoriale, et l'AIO est un outil qui doit être, pour la personne, immédiatement disponible. Ceci suppose un important travail de maillage du territoire bourguignon, une mise en réseau, pour développer une offre d'AIO de proximité facilement accessible à tous. La permanence se situe ensuite dans une dimension temporelle. L'AIO est un processus qui peut et doit être mobilisé tout au long de la vie, au gré de l'apparition des besoins de la personne, en fonction de ses états, depuis la scolarité jusqu'à sa fin de vie professionnelle. Les mutations parfois

violentes du marché du travail et l'évolution rapide des compétences se traduisent pour l'individu concerné par la remise en cause de son orientation de façon choisie ou subie tout au long de son parcours professionnel. C'est le principe même de l'orientation tout au long de la vie, affirmé par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000.

### ... à toute personne...

Le dispositif régional d'AIO s'adresse à l'ensemble des citoyens. La coordination doit permettre à chacun de trouver une réponse adaptée à son besoin, en fonction de sa situation propre, quels que soient son statut (sans emploi, salarié, actif non salarié, scolarisé, étudiant) sa situation vis-à-vis du marché du travail ou l'existence d'une problématique spécifique (ex : travailleurs handicapés). Les notions de « en permanence » et « à toute personne » réaffirment le principe essentiel d'**égalité des chances**, qui doit fortement sous-tendre les travaux à mener.

### ... de son choix

Un principe souvent cité par les techniciens de l'orientation indique que, si les structures, les professionnels sont experts sur les techniques et les méthodes, la personne, elle, reste experte dans son choix. Cela ne signifie pas pour autant que la démarche d'AIO doive déboucher sur n'importe quelle orientation au motif qu'elle répondrait au souhait premier du demandeur, sans être « économiquement » viable. L'expertise des structures AIO doit inclure la prise en considération et la connaissance fine et actualisée des grandes tendances régionales, locales, en matière de

besoins des entreprises et de situation du marché de l'emploi afin que la personne intègre ces éléments nécessaires à la maîtrise de son projet. De ce fait, la nature d'un système d'évaluation qualitatif de l'AIO ne doit pas prendre en considération, comme seul indicateur du succès de la démarche, le débouché rapide sur l'emploi pérenne, mais lui associer des éléments plus individuels révélant la co-construction d'un parcours professionnel et personnel (ex : évolution du projet de la personne, mise au point d'un plan d'accès à l'emploi dans la durée, prescription de formations professionnelles, mise en place d'une démarche de VAE, ...).

## L'INVESTIGATION : PARTAGER LES CONSTATS POUR ÉVOLUER ENSEMBLE

La région Bourgogne s'est attachée à mener une observation fine au plus près des territoires de ce qu'était le réseau AIO, des pratiques développées localement, des modes d'échanges et d'interaction entre les structures, ainsi que de leur lisibilité pour les publics.

Cette observation des territoires a été conduite sur la base de quatre monographies de zones d'emploi représentatives du territoire bourguignon : Dijon, Sens, le Charollais et Clamecy avec la pleine collaboration des structures présentes localement.

Elle s'est articulée autour de trois actions principales : l'identification des besoins et des réponses existantes, l'étude de la structuration du réseau et de ses principes de fonctionnement, la préconisation de moyens concrets à déployer pour atteindre les objectifs de développement qualitatif.

Une mise en perspective à l'échelon régional des enseignements tirés de ces monographies a permis de dresser un diagnostic complet du réseau d'AIO en Bourgogne, et de mettre en évidence plusieurs constats : – **la connaissance partagée entre les structures des besoins des publics et des entreprises doit être encouragée.**

En tant que lieu d'accueil initial d'une demande d'information ou d'orientation, le réseau AIO joue un rôle de premier plan dans la détection, l'accompagnement, le soutien méthodologique d'une personne s'engageant sur un parcours d'AIO. L'approche du besoin des publics et des entreprises est encore très morcelée : chaque réseau élabore son propre diagnostic dont la teneur et la portée se limitent à l'exploitation de données issues de l'activité de structures qui le composent. Le réseau AIO, en tant que premier interlocuteur des personnes en demande d'information ou d'orientation doit développer sa capacité à analyser, synthétiser la nature des demandes des personnes accueillies et les besoins locaux exprimés par les entreprises afin de permettre aux décideurs (l'État, la Région) de disposer d'indicateurs issus d'une analyse locale. Cette dimension essentielle, si elle est admise depuis de nombreuses années, n'a toutefois jamais donné lieu au nécessaire travail de coordination entre les différents acteurs ainsi qu'entre les multiples prestations.

La connaissance partagée des besoins des publics passe également par la mutualisation des compétences et ressources sur l'observation des emplois et des besoins des entreprises. La plupart des acteurs disposent de ressources propres sur l'emploi et les métiers. Les ressources et

compétences des opérateurs de l'AIO vis-à-vis de l'entreprise sont en particulier inégalement partagées et parfois limitées. Les cloisonnements institutionnels restent un élément préjudiciable à la mobilisation coordonnée des ressources. Le montage de forums locaux sur l'emploi permettant de faire se rencontrer entreprises et publics n'est pas toujours concerté et/ou réalisé de façon conjointe. Le dispositif d'information et d'orientation vers l'apprentissage apparaît souvent éclaté entre le CAD de la chambre des métiers, la mission locale, l'ANPE et la chambre de commerce et d'industrie. Certaines compétences restent inégalement mises en synergie pour l'analyse des besoins et le suivi individuels.

Dans le cadre d'une observation de l'AIO, l'analyse des pratiques locales entre réseaux offre une lisibilité immédiate sur les points de progrès nécessaires à la mise en synergie des acteurs.

– **les pratiques coopératives dans la délivrance des services d'AIO doivent être renforcées**

Le développement qualitatif de l'AIO est un chantier d'une ampleur considérable. Le réseau AIO est le premier lieu ressources auquel la personne s'adresse lorsqu'elle est confrontée à la nécessité de s'informer, de s'orienter, de se réorienter. La cohérence et la justesse du premier niveau d'information qui lui est apporté lors de la phase d'accueil est un facteur primordial d'équilibre de la démarche. Il est certain qu'une réponse négative, tronquée, ou qui se révélerait par la suite erronée engendre une incompréhension, un découragement rapide voire un abandon de la démarche. Autant de situations qui risquent de conforter la

personne dans un adage communément admis : il est difficile de s'informer sur la formation, et les réseaux sont une jungle inextricable. Autant de préjugés révélateurs auxquels il nous faut prêter attention et qui semblent constituer un signal d'alarme dans l'exercice auquel nous nous attelons : au fil des années et de sa structuration, l'AIO est devenu un réseau dans lequel il est difficile de retrouver son chemin. La réponse négative apportée par la structure sollicitée lors de cette première démarche ne se conçoit qu'accompagnée d'une proposition positive alternative (« nous ne sommes pas le bon interlocuteur mais je vous invite à vous rendre auprès de la structure X qui est la plus à même de répondre à votre question »).

Chaque structure d'AIO doit donc développer une connaissance quasi exhaustive des champs d'intervention, outils et pratiques des autres structures présentes localement. Le réseau AIO étant constitué comme on l'a vu d'une multitude de structures issues d'une quinzaine de réseaux (ANPE, missions Locales, AFPA CROP, CIO, pour ne citer que les plus emblématiques) la connaissance mutuelle des spécificités de chaque partenaire n'est que très imparfaite, pour n'avoir jamais été réellement organisée ni affirmée en tant que priorité nécessaire à l'amélioration de la réponse apportée aux personnes. Chaque structure connaît finement l'étendue de ses propres compétences, outils et pratiques et cette connaissance semble bien partagée à l'intérieur de chaque entité par une grande majorité des collaborateurs. Les structures semblent en revanche avoir une connaissance bien plus limitée des outils et pratiques des partenaires

avec lesquels elles ont lié une collaboration directe : connaissance souvent limitée aux axes développés en commun et aux outils directement attachés. Et quand n'existe aucun lien direct de collaboration, la connaissance mutuelle entre structures se révèle floue, empirique, imprécise, ce qui génère au mieux nombre de rendez-vous manqués, au pire une incompréhension et un sentiment de découragement et d'isolement chez la personne orientée à mauvais escient.

– **la professionnalisation partagée doit être recherchée autour de ressources communes.**

Les acteurs de terrain de l'AIO ayant collaboré à l'observation préalable s'accordent tous pour estimer que le développement d'une coopération harmonieuse passe par un rapprochement des pratiques professionnelles, favorisant une compréhension réciproque des acteurs et l'élaboration d'une culture commune. L'enrichissement des services de l'AIO appelle une mutualisation des différentes ressources entre acteurs concernés, non plus seulement dans leur dimension d'outil, mais dans la dimension culturelle qu'ils véhiculent, tant chaque outil ou pratique est bien souvent le miroir de l'entité qui l'a élaboré. Cette mutualisation est un facteur important de communication entre les professionnels de terrain qui contribue au rapprochement des pratiques et des approches. La professionnalisation partagée ressort comme un élément à ne pas négliger avant tout travail de fond sur l'AIO.

L'examen attentif des relations entre structures met en évidence assez rapidement les lacunes en matière de connaissance réciproque. Au-delà de la connaissance peu aboutie des outils réciproques, dont nous avons abordé

les effets plus haut, chaque structure d'AIO ne semble lire l'action de ses partenaires qu'au travers du prisme éminemment réducteur de sa propre culture professionnelle : comment prétendre dès lors développer les synergies, faire émerger des coopérations, travailler en totale compréhension mutuelle ?

## LA CONTRACTUALISATION : FÉDÉRER POUR MIEUX ACCOMPAGNER

Ces constats, auxquels adhèrent unanimement les réseaux de l'AIO en Bourgogne, constituent aujourd'hui l'ossature d'une démarche collective qui vise à modifier sensiblement, étape après étape, la qualité de l'offre d'AIO disponible sur chaque territoire. Déclinée sous forme d'actions correctives réalistes mais ambitieuses, la volonté commune des partenaires de l'AIO d'améliorer cette qualité a pris la forme d'une charte régionale fédérative de l'accueil, de l'information et de l'orientation professionnelle.

La mise en place de cette charte fédérative entre le Conseil régional, l'État et la Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE) a donné lieu à un accord cadre. Négocié et adopté par les élus du Conseil régional en octobre 2007, cet accord prévoit la création de groupes locaux d'AIO réunissant à l'échelle d'un bassin d'emploi un représentant de chaque structure présente localement, et chargés de produire, autour d'une méthodologie commune, des éléments relatifs à chacun des axes prioritaires retenus.

## UNE CONNAISSANCE PARTAGÉE DES BESOINS DES PUBLICS ET DES ENTREPRISES

La diversité et les spécificités de chacun des réseaux présents dans le réseau d'AIO démontrent ici toute sa richesse : les échanges entre les partenaires d'AIO permettent la mutualisation des informations recensées par chacun au titre de son activité propre. En même temps qu'il participe à la mise à niveau de la connaissance de ses partenaires, chacun des acteurs apporte sa contribution à un diagnostic local partagé. Le développement qualitatif du programme de formation régional nécessite la prise en compte au plus près des territoires de ces éléments fondateurs et leur mise en regard et en cohérence avec les nombreuses autres données disponibles.

Les travaux de chaque groupe local d'AIO porteront sur l'enrichissement des procédures et outils d'établissement des diagnostics territoriaux sur les besoins en matière d'AIO, en veillant notamment à la prise en compte des besoins des publics les plus éloignés de ses structures, l'association des acteurs socio-économiques (partenaires sociaux, entreprises, acteurs de l'intervention sociale...) et des organismes de formation et prestataires des actions d'accompagnement et d'orientation. La connaissance partagée des besoins passe également par une mutualisation régionale et locale des ressources sur la connaissance des emplois, les besoins des entreprises et le fonctionnement du marché du travail (enquêtes des différents acteurs de l'AIO, ressources du C2R et de la DRTEFP...). Le développement de cette connaissance partagée

viendra en soutien des procédures de concertation entre les professionnels en charge des publics et de la prescription des actions d'AIO et de formation. La production des groupes locaux d'AIO en la matière se destine également à l'enrichissement des diagnostics locaux menés par les instances en charge de l'élaboration des politiques régionales de l'emploi ou de la formation, complétant ainsi les sources d'analyse existantes à ce jour.

## UN RENFORCEMENT DES PRATIQUES COOPÉRATIVES DANS LA DÉLIVRANCE DES SERVICES D'AIO

L'accord d'application fédérant les acteurs de l'AIO affiche des ambitions très étendues en la matière. Les signataires de cette charte coopérative prévoient d'allier leurs réflexions afin de déboucher sur une coopération accrue dans l'organisation de l'information collective sur les métiers, dans le développement de dispositifs communs d'information sur l'emploi et la formation à destination du grand public, notamment accessibles sur Internet, et dans l'accueil, l'information et l'orientation des jeunes scolaires, étudiants ou en insertion professionnelle de moins de 26 ans, notamment ceux en situation de rupture scolaire.

La réflexion vise également le développement de l'accessibilité des actions d'information et d'orientation en direction des salariés, afin de soutenir des projets d'évolution professionnelle ou de prévention et d'anticipation des risques de chômage, avec une priorité donnée aux salariés les moins qualifiés, aux « seniors » et à ceux présents dans les

PME et TPE. Cette réflexion commune intègre l'accessibilité des actions d'information et de conseil sur la VAE, en lien avec l'objectif précédent et avec le souci de renforcer notamment l'information de premier niveau.

La réflexion vise enfin un maillage resserré des territoires ruraux au travers d'une mutualisation des espaces d'accueil des opérateurs présents sur le terrain pouvant prendre la forme d'espaces communs interinstitutionnels d'accueil, d'information et d'orientation des publics, dans la logique des « maisons de l'emploi ».

## **LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSION- NALISATION PARTAGÉE ET DES RESSOURCES COMMUNES**

La Bourgogne s'étant dotée en 2002 d'un Centre régional de

ressources travail emploi formation (C2R) a chargé cette structure du développement de ressources en information partagées à l'usage des professionnels de l'AIO – et par extension des acteurs de la relation formation-emploi – sur l'emploi, les métiers, la formation initiale et continue, les dispositifs et politiques publiques qui s'y rapportent (caractéristiques et impacts) ainsi que sur la vie et les activités des membres du réseau de l'AIO en Bourgogne.

En parallèle, le C2R Bourgogne développe et met en œuvre un programme de professionnalisation à destination des salariés des structures d'AIO. La recherche d'une professionnalisation partagée prend la forme d'actions de formation et d'échanges de pratiques ciblés sur les champs de compétences communs aux professionnels issus des différents opérateurs de l'AIO : méthodes, outils et

pratiques de l'accueil, de l'information sur l'emploi, la formation et la certification, de l'orientation professionnelle des jeunes et des adultes. Première étape vers l'adoption d'une culture commune, un programme de professionnalisation est consacré aux concepts et notions fondamentales que sont les fondements et le fonctionnement de la FPC en France, ainsi que la formation professionnelle des demandeurs d'emploi jeunes et adultes. Assurant aux salariés débutants ou confirmés, des structures d'AIO, l'acquisition progressive d'une base commune de culture professionnelle, ce programme se propose également d'initier par le brassage d'acteurs venus d'horizons différents les échanges nécessaires à l'ébauche de pratiques coopératives en matière d'AIO. ■