

# Espaces métiers : un réseau pour le déploiement de services autour de l'orientation, la formation et l'emploi

## De la définition du concept Espace métiers (EM) à la mise en réseau des structures labellisées EM

En 2007, le Conseil régional (commanditaire) a décidé d'ouvrir des sites labellisés « Espace métiers » à la suite des résultats d'une mission d'étude confiée au Gip Arifor.

Cette étude préalable a permis de :

- 1 définir le concept Espace métiers, « un ensemble d'informations et de conseils animé sur un territoire autour de l'orientation, de l'emploi et de la formation »
- 2 construire une offre de services générique Espace métiers basée sur un centre de ressources, une permanence d'accueil et un programme d'actions territorial local
- 3 proposer des outils et services à destination des Espaces métiers.

En même temps que l'ouverture d'Espaces métiers, la mise en place d'une mission de développement d'un réseau d'Espaces métiers, a été décidée et confiée à une coordination régionale. Cette dernière est portée par le Gip Arifor et a un rôle technique.

## Finalité et résultats attendus du dispositif

La finalité du réseau Espaces métiers consiste à déployer une offre de services homogène autour de l'orientation, de la formation et de l'emploi, dans un lieu unique et sur l'ensemble du territoire champardennais.

Les objectifs assignés à ce réseau sont de :

- 1 mailler le territoire de Champagne-Ardenne
- 2 fédérer les acteurs locaux
- 3 mutualiser les ressources (conseils, RH, publications).



## Un pilotage et une animation du réseau des Espaces métiers partagés

Sur un plan opérationnel, le rôle et l'organisation des missions des instances de pilotage peuvent être résumés comme suit :

Commission régionale des Espaces métiers	Comité technique local de programmation	Comité de pilotage (1 par structure labellisée EM)
Instance régionale de pilotage et d'émission d'avis	Instance de dialogue local et d'animation territoriale	Instance de pilotage territorial
Présidé par le Gip Arifor	Organisé par chaque Espace métiers, avec l'appui méthodologique de la coordination régionale	Organisé et animé par chaque Espace métiers, via le CTEM ( <i>Coordinateur Territorial Espace métiers</i> ) et la structure porteuse de l'EM
Périodicité régulière en fonction des besoins  - dont 1 fois par an, en juin, pour décider des orientations régionales ( <i>feuille de route des EM</i> )	1 à 2 fois par an, entre juin et novembre	1 fois par an, en fin d'année
En présence : - des administrateurs : Etat, Région, Chambres consulaires, OPCA ( <i>Organismes Paritaires Collecteurs Agréés</i> ), Education nationale et partenaires sociaux, ...  + en juin, les CTEM et les représentants des structures porteuses du label	Animé par le CTEM + la structure porteuse de l'Espace métiers	En présence : - des élus locaux - d'un élu régional - du directeur de la structure porteuse - du CTEM - d'un technicien du service de la formation professionnelle du Conseil régional
Avec comme rôles : - de traiter les demandes de labellisation d'Espaces métiers - d'émettre un avis sur le recrutement des coordinateurs d'Espace métiers ( <i>Comité de recrutement</i> ) - de suivre l'activité et le devenir des Espaces métiers ( <i>création, orientations politiques</i> )	Avec comme objectif de travailler le plan d'actions annuel du territoire et d'identifier les axes de chaque Espace métiers  Moment d'échanges et de débat sur la définition d'un plan d'actions, au regard des projets des différentes structures EM du territoire, des orientations définies en juin par la commission EM et de la vision transversale apportée par la coordination régionale	Avec notamment comme rôle d'arbitrer entre les propositions émises par le comité technique local de programmation, avant transmission au Conseil régional



### Des instances de pilotage

Le réseau des Espaces métiers est piloté par trois principales instances qui ont chacune un rôle dédié :

- une commission régionale des Espaces métiers qui émet des avis techniques pour transmission à la Région
- un comité technique local qui propose un programme annuel d'animation territoriale, partagé par tous c'est-à-dire l'Espace métiers et ses partenaires

- un comité de pilotage qui arbitre les propositions du comité technique local de programmation avant transmission à la Région.

### Une fonction de coordination régionale et d'animation partagée

Les objectifs assignés à la coordination régionale assurée par l'Arifor sont :

- 1 d'apporter une aide à la décision auprès du commanditaire principal, la Région, d'élus, de financeurs...
- 2 d'accompagner les territoires demandeurs dans la mise en place des nouveaux services Espace métiers
- 3 d'accompagner les territoires déjà dotés d'un Espace métiers.

Sur un plan opérationnel, le rôle et l'organisation des missions de la coordination régionale peuvent être synthétisés en appui des deux tableaux ci-dessous :

### Rôle de la coordination régionale

En amont avant l'ouverture d'un Espace métiers et avant le recrutement du coordinateur de l'EM	En aval à l'ouverture et pour la mise en route d'un EM et après le recrutement du coordinateur de l'EM, devenant membre du réseau Espaces métiers
* Aide à la décision	* Outillage des territoires sur le plan opérationnel * Accompagnement des équipes locales
* Outillage des décideurs, élus et techniciens	* Mutualisation des pratiques
↓	↓
Objectifs :	
- Créer les services « Espace métiers » au sein de structures existantes - Appuyer le montage technique et financier des EM	- Accompagner chaque CTEM - Animer le réseau d'Espaces métiers composé de leurs CTEM - Mutualiser les expériences

La coordination endosse en outre la partie d'animation régionale des Espaces métiers. Dans ce cadre, elle appuie les CTEM (Coordinateur Territorial Espace métiers) dans le développement local des sites Espaces métiers, se traduisant par 3 principales modalités d'accompagnement :

Visite sur site	Réunions mensuelles	Groupes de travail
Accompagnement individualisé des CTEM	Accompagnement collectif en 2 temps	<b>A la demande :</b> - de la Commission EM ou - du Comité technique de programmation ou - de l'animation régionale selon une optique de « sur mesure collectif »
<b>5 fois par an environ</b> - appui dans l'émission du bilan d'activité qualitatif et quantitatif de l'année écoulée ( <i>janvier / février</i> ) - point sur le programme d'animation annuel ( <i>mai / juin</i> ) - préparation du Comité technique de programmation ( <i>septembre / octobre</i> ) - aide au montage de dossier ( <i>appui méthodologique</i> )	<b>1<sup>er</sup> temps :</b> Rencontres des partenaires des Espaces métiers ( <i>branches professionnelles, etc.</i> ) afin de : - faire le point sur ce qui se fait en lien avec les EM et d'en dégager des pistes d'action tant au niveau local que régional - définir des orientations stratégiques pour les EM  <b>2<sup>nd</sup> temps :</b> régler les problématiques d'outillage et d'accompagnement des EM  Ex. : outil statistique de suivi d'activité des EM	Animation de groupes de travail en fonction d'un objectif, d'un résultat à atteindre, selon les parties prenantes  <b>Pouvant partir</b> ⇒ de l'échelon local vers l'échelon régional  <b>ou inversement</b> ⇒ de l'échelon régional vers l'échelon local
Dans la ville d'implantation de l'Espace métiers	Dans les locaux de l'Arifor	Dans les locaux de l'Arifor

### ⊕ Formes de coopération et productions associées

#### Répartition des sites labellisés Espace métiers et composition du réseau d'acteurs

A fin 2009, 11 Espaces métiers sont répartis sur les 4 départements :

- dans les Ardennes, à Charleville-Mézières, Vireux Molhain et Sedan (3 sites)
- dans l'Aube, à Bar s/Aube, Romilly s/Seine et Troyes (3 sites)
- en Haute-Marne, sur Chaumont, Nogent et St Dizier (3 sites)
- dans la Marne, à Epernay et Reims (2 sites).

Les Espaces métiers n'ont pas d'existence juridique propre. Ils sont implantés dans des structures préexistantes comme les Maisons de l'emploi, des associations ou des associations de pays et leur l'activité est financée par le Conseil régional. Les acteurs du réseau Espaces métiers, bénéficiaires clients de la coordination régionale sont :

- d'une part les structures labellisées « Espace métiers » avec les Coordinateurs Territoriaux



Espace métiers, salariés de la structure porteuse de l'Espace métiers ou du Conseil régional, plus les structures porteuses des EM.

● D'autre part les partenaires des EM, contribuant à la bonne marche du dispositif (Etat, Région, Chambres consulaires, OPCA, Education nationale, partenaires sociaux...) et les parties prenantes au plan d'actions territorial des Espaces métiers (Branches professionnelles, structures d'insertion, etc.).

### Nature des productions réalisées dans le cadre du réseau des Espaces métiers

Un certain nombre d'outils à destination des Espaces métiers ont déjà été produits. Leur contenu, diffusion et usage dépendent de leur objectif et de leur cible.

#### Les outils produits :

Cible des outils ou productions	Réalisations concrètes
Commission des Espaces métiers Dès avril 2007, avec ajustements au fur et à mesure des besoins	Cahier des charges régional des Espaces métiers
	Dossier de candidature des territoires
	Procédure de labellisation
	Architecture financière des EM
Comité de recrutement des CTEM	Charte régionale des EM
	Procédure de recrutement
	Définition du profil type et de la fiche de poste du coordinateur territorial Espace métiers (CTEM)

Sites labellisés Espaces métiers et commanditaires	Outil statistique du Centre de ressources des EM et questionnaire de satisfaction des usagers des EM : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour le suivi de l'activité et la mesure du taux de satisfaction des usagers (Qui vient ? Comment sont-ils venus ? Sur quels thèmes ont-ils exprimé des besoins ? Vers quoi ils ont été aiguillés ? Etc. ?)</li> <li>- pour l'aide à la décision des CTEM dans la gestion de leur plan d'actions</li> <li>- pour la communication vers le Conseil régional et la Commission EM</li> </ul>
	Outil statistique des animations organisées par les EM (même modèle et processus que pour le Centre de ressources des EM)
	Site internet des Espaces métiers <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour rendre lisible l'activité des EM</li> <li>- pour gérer les ressources disponibles dans le réseau EM</li> <li>- pour gérer les actualités à l'échelon régional</li> <li>- pour accéder à l'espace de travail collaboratif dédié aux EM</li> <li>- pour inciter et faciliter la coordination régionale</li> <li>- pour partager entre acteurs EM par le dépôt volontaire de productions, ressources...</li> </ul>
	Charte régionale de communication pour disposer d'une maquette graphique homogène sur le territoire mais aussi personnaliser la communication par site, par la déclinaison de la charte au niveau local

### Degré d'atteinte des gains escomptés de la mise en réseau des EM et perspectives

La mise en place d'un cadre formalisé et officiel pour le fonctionnement en réseau des Espaces métiers a été un levier adapté pour :

- garantir la déclinaison du concept d'Espace métiers de façon homogène dans le cadre du maillage du territoire régional
- faciliter la reconnaissance et la légitimité de la coordination régionale pour intervenir au plan local et fédérer les acteurs.

De plus, des outils mutualisés à l'échelle régionale, comme le système de gestion centralisé des événements organisés par le réseau des Espaces métiers, permettent d'optimiser et de rationaliser les temps homme consacrés au fonctionnement des Espaces métiers.

En 2010, le développement du réseau des Espaces métiers va se poursuivre de la même façon qu'en 2009. A partir de 2011, il s'agira :

- de continuer l'accompagnement des sites existants labellisés EM
- d'intégrer les nouvelles structures porteuses d'un EM
- de faire évoluer l'offre de services des EM en tenant compte des usages actuels et de nouvelles attentes à qualifier
- de créer des outils complémentaires en fonction des besoins et ainsi éviter un risque potentiel de lassitude des acteurs EM sur l'aspect outillage
- de réaliser des outils d'aide à la décision pour le pilotage.

### ⊕ Principales caractéristiques du réseau des Espaces métiers

Le réseau des Espaces métiers vise une action collective. Sa finalité explicite de production et d'action au service d'une mission collective de service public consiste à concevoir et mettre en œuvre une offre de services commune sur le territoire régional. Le contenu de cette offre est basé sur la mise en place de prestations autour de l'orientation, de la formation et de l'emploi, dans un lieu unique et en tout point du territoire champardennais.

La seconde finalité de ce réseau est la mutualisation des pratiques professionnelles. La construction collective d'outils ou la mise en commun des productions individuelles des CTEM en vue d'un réinvestissement collectif est un processus continu, l'un des objets de travail réguliers réalisés lors des réunions mensuelles, de groupes de travail ou des accompagnements individuels. Le choix de thèmes à traiter ou de travaux en réseau à conduire s'effectue collectivement, à partir en autres des plans d'actions ciblés sur un territoire et en articulation avec les orientations régionales. En outre, un espace de travail collaboratif à distance permet de stocker et de rendre accessible l'ensemble des productions du réseau aux membres des Espaces métiers.

Ce réseau bénéficie d'une réflexion régulière sur sa façon de fonctionner, en particulier autour des formes de pilotage et de coopération. Il réunit également plusieurs conditions de réussite autour du savoir, pouvoir et vouloir coopérer.

Toutefois, la co-existence d'un pilotage politique d'une part, opérationnel d'autre part et les différents échelons territoriaux rendent nécessaire la clarification des rôles de chaque partie prenante du réseau des Espaces métiers. Il est également essentiel de rappeler

régulièrement les règles de vie du réseau afin de maintenir une efficacité dans les travaux coopératifs et un bon fonctionnement général de réseau. C'est ainsi que les membres percevront les plus-values collectives générées et pourront faire profiter les commanditaires et le public de ces résultats.

Après 3 ans de fonctionnement du réseau des Espaces métiers, on peut récapituler les points d'ancrage et les éléments de progrès selon le tableau suivant :

**Points d'ancrage et éléments de progrès du réseau EM**

Forces	Sources d'amélioration
<p>Développement du réseau des EM après une réflexion de fond au départ</p> <p>Modèle Espace métiers pensé et défini avant le lancement de son déploiement sous forme de réseau</p>	<p>Principale limite rencontrée : Difficulté pour la coordination régionale d'articuler le niveau fonctionnel et hiérarchique des CTEM qui remplissent une mission d'animation territoriale (plan fonctionnel) et qui rendent des comptes à la structure employeur de l'EM (plan hiérarchique)</p> <p>⇒ Des échanges réguliers sur ce sujet</p>
<p>↪ Instauration naturelle et reconnue d'une double légitimité de la coordination régionale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ de la coordination vers ses bénéficiaires (relation de personne à personne)</li> <li>➢ conventionnelle (de structure à structure)</li> </ul>	<p>... mais personne aujourd'hui n'a de légitimité pour représenter le réseau à lui seul</p> <p>⇒ une discussion est en cours sur ce point et deux pistes de solution s'en dégagent</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. légitimité de personne via la coordinatrice régionale ?</li> <li>2. légitimité de personne tournante, à organiser par la coordination régionale ?</li> </ol>
<p>Répartition claire des fonctions et rôles de chacun : chaque acteur a une place bien identifiée</p>	<p>... mais un point de vigilance permanent pour la coordination régionale, de rester à sa place, compte tenu des jeux d'acteurs présents</p>

**→ Coordonnées et contacts :**

GIP ARIFOR  
79, avenue de Sainte Ménehould  
51037 Châlons-en-Champagne Cedex

**Directrice :** Sandrine Poittevin  
**Coordinatrice régionale Espaces métiers :** Nathalie Poittevin  
**Tél.** 03.26.21.73.36  
**Fax.** 03.26.21.73.37  
**Site internet :** [www.espacesmetiers-champagneardenne.org](http://www.espacesmetiers-champagneardenne.org)  
**Courriel :** [npoittevin@arifor.fr](mailto:npoittevin@arifor.fr)

# Groupe RFE : un réseau d'apprentissage mutuel en formation professionnelle continue

## Le groupe Responsables de Formation Entreprises (RFE), un lieu d'échanges entre professionnels de la formation en Champagne-Ardenne

Le secteur de la formation continue est complexe dans la mesure où il comprend plusieurs sphères d'intervention et fait contribuer une multitude d'acteurs, ce qui en donne parfois une image de nébuleuse.

Dans ce contexte, il s'avère plus que nécessaire pour les responsables de formation de chercher des réponses avec d'autres personnes à des problématiques qu'ils rencontrent. Ce besoin est d'ailleurs souvent le déclencheur et une motivation pour s'intégrer dans un réseau de professionnels.

### Secteur de la formation professionnelle

Des sphères étendues	Des acteurs multiples
- juridique	- organismes de formation
- ingénierie	- financeurs
- commerciale	- institutionnels
- logistique et organisationnelle	- structures de la formation initiale comme l'Éducation nationale
- transversale, à la croisée de la stratégie d'entreprise, des hommes, de l'organisation et de l'individu	- etc.

Le groupe RFE comporte une vingtaine d'adhérents de secteurs d'activité divers : AGEFOS-PME, Axon Câble, BBGR, Best Conseil, Carrard Services, Chamtor, Châlons-en-Champagne Habitat, Cristal Union, Devanlay Lacoste, GIP EFTLV, Groupama Nord Est, JVS, Le Bronze Industriel, Le Foyer Rémois, Lundin International, MHCS, OPCALIA, Sanef et Trèves.

### Finalité et résultats attendus par les membres du groupe RFE

La finalité du groupe est de permettre l'accès à plusieurs types d'informations relatives au