



Section spécialisée de l'évaluation

EVALUATION DES ACTIVITÉS DE L'ARACT PAYS DE LA LOIRE DANS LE CADRE DU CPER

Préconisations

23 mars 2006



SOMMAIRE DU DOCUMENT

CADRE GÉNÉRAL	3
A PRÉCONISATIONS SUR LES THÉMATIQUES ET MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ARACT	5
A.1 LES THÉMATIQUES D'INTERVENTION DE L'ARACT	5
A.1.1 Privilégier une approche globale des thématiques d'intervention de l'ARACT permettant d'articuler les politiques publiques autour des enjeux d'amélioration des conditions de travail	5
A.1.2 Mieux inscrire les problématiques de l'ARACT et l'approche globale des conditions de travail dans les politiques du Conseil régional et de l'État en région	7
A.2 LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ARACT	10
A.2.1 Soutenir plus fortement les actions collectives de l'ARACT en direction des PE et TPE	10
A.2.2 Soutenir les actions individuelles d'accompagnement des démarches internes d'entreprises dans un objectif de capitalisation et de transfert	12
A.2.3 Encourager les interventions de longue durée, couplées avec un consultant	13
A.2.4 Soutenir les actions de transfert et de capitalisation	14
B PRÉCONISATIONS SUR LES MODALITÉS DE RELATION ENTRE L'ARACT ET LES POUVOIRS PUBLICS RÉGIONAUX (ÉTAT ET RÉGION)	15
B.1 APPUYER LA CONCERTATION DE L'ARACT AVEC SES FINANCEURS SUR UN DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION RÉGULIER DES ACTIVITÉS	15
B.2 INSCRIRE LES AIDES RÉGIONALES À L'ARACT DANS LE CADRE D'UN SOUTIEN À UN PROJET PLURIANNUEL RELEVANT DU FUTUR CPER	16

CADRE GÉNÉRAL

Ce document présente les préconisations formulées par les évaluateurs et mises à jour en fonction des échanges menés par le Groupe de projet et de suivi (GPS) de l'évaluation, lors de sa réunion du 17 mars 2006.

Il vient donc en complément du rapport final d'évaluation, qui présente le questionnement évaluatif, la méthode d'investigation, les observations et les analyses évaluatives dont découlent les préconisations présentées ci-dessous.

Les préconisations avancées sont centrées sur les points de convergence ou articulations possibles et souhaitables entre d'une part les politiques publiques régionales d'emploi, de formation et de développement économique et d'autre part les priorités et domaines de compétence de l'ARACT.

Elles visent à améliorer la complémentarité et la synergie des actions de l'ARACT vis-à-vis de celles relevant des politiques publiques en région. En effet les constats évaluatifs ont mis en évidence les imperfections ou lacunes au plan des formes de régulation, de programmation et d'action coordonnées entre d'une part l'État en région (DRTEFP et DRIRE) et le Conseil régional et d'autre part l'ARACT des Pays de la Loire.

Cependant, elles écartent volontairement des propositions qui se situeraient dans le domaine de responsabilité propre de l'ARACT (gestion des ressources humaines, management, articulation aux priorités du réseau ANACT, priorités particulières du conseil d'administration...) ou qui s'attacheraient à la thématique spécifique de la santé au travail. Ces registres ne faisaient pas partie en effet du champ couvert par l'évaluation et il serait donc injustifié qu'AMNYOS s'en empare.

Elles s'appuient aussi sur le principe du respect de la déontologie et de l'autonomie de l'ARACT, qui fonde la légitimité de ses interventions. Ce principe joue à 2 niveaux en interrelation :

- celui des modalités d'intervention en entreprise, dont les financeurs doivent reconnaître la spécificité et la valeur ajoutée ;
- et celui des modalités d'inscription dans les enjeux des politiques de l'État, de la Région ou des partenaires sociaux.

Dans le premier cas, l'indépendance ou « l'équidistance » des experts de l'ARACT vis-à-vis des prescripteurs (directions d'entreprise, instances représentatives du personnel, inspection du travail,...) lui permet de fournir un service qui ne peut être soupçonné de partialité et qui voit ainsi sa portée renforcée aux yeux des protagonistes dans l'entreprise.

Dans le second cas, la capacité de l'institution à se placer au carrefour des enjeux propres aux partenaires sociaux, à l'État (national et régional) et au Conseil régional apparaît comme une condition essentielle du bon positionnement de l'ARACT. Celle-ci doit être un partenaire privilégié des responsables des politiques publiques, sans pour autant devenir le bras séculier d'une autorité publique quelle qu'elle soit, au risque sinon d'éroder sa réputation s'expertise et de susciter la défiance des entreprises¹.

L'identification des pistes de progrès s'effectue au croisement de 2 types d'éléments :

- Les constats évaluatifs sur les points forts et les points faibles des activités menées par l'ARACT.
- L'énoncé des priorités des politiques publiques en région dans le champ de la formation professionnelle, de l'emploi et du développement économique.

La méthode retenue pour ajuster le champ des préconisations, à l'issue du travail d'investigations évaluatives, s'appuie sur des échanges menés avec l'État (DRTEFP, DRIRE), la Région (Directions de la formation professionnelle et du développement économique) et les responsables de l'ARACT.

Ces pistes de progrès s'ordonnent selon deux grands axes :

- Des préconisations sur le contenu, les thématiques et les modalités d'intervention de l'ARACT (partie A)
- Des préconisations sur les procédures permettant de raffermir les liens entre l'association, le Conseil régional et l'État en région, et d'assurer une meilleure synergie des activités de l'ARACT avec les priorités de l'État et de la Région (partie B).

¹ L'implication du réseau ANACT dans l'accompagnement de la mise en œuvre des lois Aubry, à la demande de l'Etat est un exemple emblématique des difficultés provoquées par une proximité excessive du réseau vis-à-vis des politiques publiques.

A PRÉCONISATIONS SUR LES THÉMATIQUES ET MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ARACT

Nous distinguons les préconisations relatives :

- Aux thématiques susceptibles d'être soutenues par l'État et la Région.
- Aux modalités d'intervention à privilégier.

A.1 Les thématiques d'intervention de l'ARACT

L'évaluation plaide en faveur d'une double préoccupation :

- Privilégier une approche globale des thématiques d'intervention de l'ARACT, associant santé au travail, technologie, compétences et âges.
- Mieux inscrire cette approche globale dans les politiques de l'État et de la Région.

A.1.1 Privilégier une approche globale des thématiques d'intervention de l'ARACT permettant d'articuler les politiques publiques autour des enjeux d'amélioration des conditions de travail

NB. Cette première préconisation, d'ordre stratégique plus qu'opérationnel, a une portée transversale qui se décline dans les préconisations suivantes.

Il semble important qu'une relation plus étroite de l'ARACT avec les politiques publiques régionales s'appuie sur une approche non segmentée des axes d'intervention.

En d'autres termes, la distinction entre les axes « santé au travail », « compétences », « technologie » et « âges » doit s'estomper au profit d'une appréhension plus intégrée des thématiques de l'ARACT autour des enjeux croisés de l'amélioration des conditions de travail.

La valeur ajoutée de l'intervention de l'ARACT repose en effet principalement sur une approche pluridisciplinaire des questions du travail dans l'entreprise (ergonomie, sociologie du travail, gestion des

ressources humaines, approches techniques et scientifiques de l'ingénieur) et sur la capacité à relier les différentes dimensions de l'amélioration des conditions de travail dans le traitement des problématiques en entreprise.

Certes, à un moment donné, l'entreprise exprime un besoin mettant généralement l'accent sur un nombre limité de ces dimensions mais le mode de résolution des problèmes par l'ARACT consiste à élargir la réflexion et l'action de l'entreprise à des aspects peu ou pas pris en compte au départ. Ainsi, par exemple, l'approche compétence ouvre sur les questions de prévention des risques professionnels, d'usure au travail, d'organisation et de contenu du travail en relation avec les dimensions industrielles ; de même, l'approche par les investissements techniques et les NTIC amène à s'interroger sur le contenu des tâches et les modalités de développement et de reconnaissance des compétences mobilisées...

Symétriquement, pour mieux tirer profit de la plus-value de l'expertise de l'ARACT sur ces champs et cette approche, il paraît nécessaire que les politiques publiques en Région privilégient elles-mêmes une approche davantage intégrée du développement des compétences et de la formation professionnelle ou encore du développement économique et de l'emploi.

Bien évidemment, nous ne prétendons pas remettre en question la définition des politiques de l'État ou de la Région en faveur notamment du développement des compétences, de la formation professionnelle des salariés ou du développement économique. Mais nous soulignons une exigence selon laquelle ces politiques et priorités légitimes ne doivent pas se « refermer » sur elles-mêmes mais conduire à désigner l'ARACT comme un acteur en capacité de favoriser :

- Le développement des compétences et de la formation des salariés en relation avec le changement organisationnel et managérial, en un mot : l'amélioration des conditions de travail.
- Le développement économique et de l'emploi, en relation avec la prise en compte des hommes au travail.

Dès lors, le souci des politiques publiques régionales devrait être de reconnaître davantage cette « fertilisation croisée » des problématiques et privilégier une approche ouverte et transversale de mobilisation de l'expertise de l'ARACT au service des politiques de formation, d'emploi et de développement économique.

A.1.2 Mieux inscrire les problématiques de l'ARACT et l'approche globale des conditions de travail dans les politiques du Conseil régional et de l'État en région

Actuellement, les articulations entre les domaines d'activité de l'ARACT et les pouvoirs publics régionaux sont partielles. Elles s'inscrivent dans le cadre du CPER 2000-2006 et s'appuient notamment sur les conventions spécifiques signées avec la DRTEFP sur la démarche compétence, ou sur des projets spécifiques en réponse d'appels d'offres du Conseil régional. Elles se traduisent aussi par le fait que le Conseil régional soutient les différentes thématiques d'intervention de l'ARACT, à l'exception du champ de la santé au travail.

Plusieurs opportunités pourraient être saisies pour étendre et améliorer les relations entre politiques régionales et ARACT :

- La mise en œuvre du nouveau SRDE.
- Celle du futur SREF.
- Celle des contrats d'objectifs de branche, qui viennent conforter le SREF.
- Celles de la politique contractuelle de l'État avec les entreprises et les branches (Engagements de développement des compétences ou EDEC).

a) Le nouveau Schéma régional du développement économique (SRDE) a été approuvé par l'assemblée régionale le 26 janvier dernier et constitue un cadre de mise en cohérence et e synergie de l'ensemble des initiatives en faveur du développement économique. Il concerne le Conseil régional, l'État et tous les acteurs du développement économique dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la loi sur les libertés et responsabilités locales.

Les champs de compétence de l'ARACT viennent clairement en écho avec les priorités du SRDE, qui pointe les enjeux de l'amélioration des conditions de travail :

- Le soutien à la logique de filières comprend un axe « d'amélioration de la performance interne des entreprises », qui vise tout particulièrement l'amélioration des conditions de travail.
- L'axe du développement technologique et de l'innovation passe par le soutien de l'intermédiation au travers du « réseau de développement technologique » qui constitue un partenaire opérationnel de l'ARACT sur la thématique « investissement technique » de son programme de travail.
- Le soutien à la modernisation des TPE et PME artisanales et commerciales est une cible du SRDE, qui appelle à un renforcement de la gestion des compétences et des ressources humaines.

Ces orientations du SRDE montrent qu'il est à la fois souhaitable et possible d'identifier et de structurer les champs et modalités d'intervention de l'ARACT en synergie avec les priorités régionales. Cela suppose de privilégier une approche du développement économique « durable » qui intègre les enjeux de l'amélioration des conditions de travail, par l'association du développement économique et du progrès technologique aux problématiques de santé au travail, de gestion des compétences et des âges.

b) Le futur « Schéma régional de l'éducation et de la formation » (SREF 2007-2011), qui devrait en principe s'articuler avec le SRDE, fournira des repères utiles pour la mobilisation de l'ARACT.

Ce cadre de référence des politiques de formation professionnelle des jeunes et des adultes concerne les politiques de la Région, de l'État (dans le cadre notamment de l'accompagnement des politiques d'emploi ou de l'appui au développement de la politique contractuelle) et des partenaires sociaux (au titre notamment des contrats de professionnalisation et de l'apprentissage).

Il devrait permettre de renforcer les complémentarités entre les priorités du développement économique et celles des ressources humaines et sans doute de discerner ou préciser l'espace « légitime » de mobilisation de l'ARACT sur le moyen terme. Il est sans doute trop tôt pour identifier les différents « croisements » du SREF avec les compétences de l'ARACT, mais nous pouvons donner des exemples de convergence possible.

Ainsi, parmi les pistes d'évolution examinées par le groupe de travail du SREF consacré à « l'éducation, la formation et l'entreprise », figurent le soutien régional à la « fonction RH au sein des TPE » ainsi que la création d'une structure de réflexion et d'expertise pour analyser les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation. Ceci illustre un point de convergence possible entre priorités du SREF et interventions de l'ARACT autour de la cible des TPE, car le souci d'agir prioritairement en leur direction (sans écarter les petites entreprises) est en cohérence avec l'approche globale du travail. Les petites structures sont des lieux privilégiés de décroisement des problématiques économiques, industrielles, d'organisation et de GRH. Cette priorité rejoint le point abordé plus loin en termes de modes d'intervention de l'ARACT (A.2.1). Elle est aussi à rapprocher de l'objectif de développement des dispositifs nouveaux tels que le droit individuel à la formation (DIF).

Par ailleurs, la Région souhaite agir en faveur du développement de l'attractivité des métiers en tension et des démarches d'information et d'orientation professionnelle vers les qualifications et emplois

concernés. Les difficultés de recrutement ou de fidélisation des salariés rencontrées par les entreprises sur ces métiers en tension s'expliquent au moins en partie par une qualité insuffisante des conditions de travail. L'ARACT est en capacité de mobiliser son expertise pour éclairer les problématiques des conditions de travail, afin d'enrichir l'ingénierie de la politique régionale voire de l'accompagner dans les actions à mener auprès des entreprises.

c) Les Contrats d'objectifs entre la Région, l'État et les branches professionnelles sont aussi des points d'appui pour envisager une prise en compte des questions de conditions de travail, en lien notamment avec l'impact du vieillissement de la pyramide des âges dans les entreprises. Les pouvoirs publics sont en capacité d'inciter les acteurs économiques de la branche à recourir à l'ARACT pour appuyer le développement d'actions visant la gestion des âges et l'intégration des salariés dans le cadre des contrats ou périodes de professionnalisation. Ils sont également en position d'engager les partenaires socio-économiques à faire, en amont, un état des lieux des conditions de travail qui prévalent dans leur branche, de façon à identifier des actions prioritaires à mener.

Ce domaine est à examiner plus avant en fonction des évolutions attendues des contrats d'objectifs et de leurs articulations avec l'approche par filières du SRDE.

d) L'aide au conseil en matière de GPEC comme la politique contractuelle avec les entreprises et les branches (EDEC) constituent d'autres domaines pertinents de mobilisation des compétences de l'ARACT. Celle-ci est en effet en mesure d'intervenir dans le registre du conseil aux entreprises dans le champ de la GPEC, de même qu'au plan de l'ingénierie amont des EDEC afin de repérer les enjeux de l'amélioration des conditions de travail et du soutien au développement des compétences qui s'y rapporte.

D'autres thématiques sont bien entendu envisageables, dont certaines déjà explorées par l'ARACT comme la problématique de l'organisation du travail dans les dispositifs en alternance, de la formation en situation de travail et de la fonction tutorale dans l'entreprise.

Ces registres correspondent à des programmes et priorités d'intervention des pouvoirs publics en région sur lesquels il semble opportun de réfléchir à une mobilisation plus forte de l'ARACT.

A.2 Les modalités d'intervention de l'ARACT

Les conclusions de l'évaluation incitent à mettre l'accent à l'avenir sur quatre modes d'intervention de l'ARACT, en cohérence avec les priorités de la Région et de l'État :

- Les actions collectives en direction des PE et TPE.
- L'accompagnement des démarches internes d'entreprises.
- Les interventions longues couplées avec un consultant.
- Les actions de transfert et de capitalisation.

A.2.1 Soutenir plus fortement les actions collectives de l'ARACT en direction des PE et TPE

La cible des petites et très petites entreprises constitue une priorité forte des pouvoirs publics mais un domaine d'action restreint de l'ARACT.

Au regard des priorités fixées par les pouvoirs publics régionaux (Région et État) dans le cadre du SRDE et du SREF notamment, il apparaît pertinent de renforcer les actions de l'ARACT en direction des PME et TPE, en particulier celles occupant moins de 50 salariés et ne disposant que de ressources et compétences très limitées pour maîtriser les différentes dimensions liées au travail. Cette cible est en effet peu représentée dans les interventions de l'ARACT (environ un quart des entreprises bénéficiaires des actions de l'ARACT en 2003 et 2004 ont moins de 50 salariés).

Or, l'ARACT est en capacité de développer vers ces petites entreprises une approche globale des questions du travail, associant les aspects de santé, de maîtrise du changement technologique, de gestion des compétences, de gestion des âges. Nous avons déjà souligné que les petites unités sont des lieux où il apparaît particulièrement utile et possible de proposer au chef d'entreprise une approche globale de ce type, partant d'une préoccupation initiale mais sensibilisant l'entreprise à une prise en compte des interactions de cette problématique avec d'autres dimensions au départ négligées. Les actions à mener devraient être fondées sur des objets et outils relativement simples autour de la gestion des ressources humaines, de la sécurité au travail par exemple.

L'approche collective peut alors constituer une triple opportunité en termes de mode d'intervention de l'ARACT :

- Opportunité « d'économie d'échelle » car les moyens de l'ARACT ne lui permettent pas de se déployer aisément vers un grand

nombre d'interlocuteurs distincts et éparpillés. L'action collective permet au contraire de toucher de façon plus « économe » la cible des PE et TPE.

- Opportunité « pédagogique » de sensibilisation et d'échange efficaces permettant d'inciter les petites et très petites entreprises à améliorer leurs conditions de travail. En effet, l'ARACT dispose d'un savoir faire significatif dans les modalités d'intervention collective qu'il convient d'élargir vers cette cible. Les initiatives récemment prises en relation notamment avec l'OPCAREG (projet ACOR) témoignent de la pertinence et de l'efficacité de ce type de démarche, menée avec un organisme en étroite relation avec le tissu des PME. Elles révèlent aussi des potentialités intéressantes d'approche et de sensibilisation des PE et TPE.
- Opportunité de renforcement du dialogue social dans les PE et TPE, en raison même des principes d'action de l'ARACT.

Une condition essentielle de cette intervention collective vers les petites et très petites entreprises porte sur la mobilisation des acteurs professionnels.

L'ARACT ne dispose en effet ni des moyens adéquats ni de la légitimité et notoriété suffisantes pour agir seule vers cette cible. Elle a impérativement besoin d'un partenariat étroit avec une organisation professionnelle ou un OPCA qui portent le dispositif d'intervention : identification et mobilisation des entreprises, ajustement du contenu et objectifs des interventions de l'ARACT, pour les mener à bien avec efficacité.

La Région et l'État (qui s'est déjà investi aux côtés de l'ARACT sur ce plan) auraient intérêt à soutenir ce mode d'intervention collective en direction des PE et TPE, en relation avec les branches ayant signé un Contrat d'objectif, ou un EDEC, et avec les OPCA (interprofessionnels ou de branche).

A.2.2 Soutenir les actions individuelles d'accompagnement des démarches internes d'entreprises dans un objectif de capitalisation et de transfert

« L'accompagnement de démarches internes d'entreprises » semble constituer un « bon compromis » entre les objectifs de démultiplication des entreprises touchées, de satisfaction de leurs besoins et de capitalisation. Ceci est subordonné à une mobilisation de l'ARACT significative en nombre de journées (de 10 à 20 jours) et inscrite dans la durée (plusieurs mois).

Le diagnostic court paraît en effet moins consommateur de temps mais souvent source de frustrations aux yeux des entreprises : l'intervenant ARACT pose un diagnostic mais ne contribue pas à l'élaboration de la réponse, alors que le « passage de relais » vis-à-vis d'un consultant (ou de l'entreprise elle-même) est une source de difficultés supplémentaires et de risques accrus d'échec du projet de l'entreprise.

Quant à l'intervention longue (généralement facturée), elle ne peut être qu'exceptionnelle au regard des moyens dont dispose l'ARACT (voir le point suivant).

L'évaluation montre en revanche que les « accompagnements de démarches internes » (qui intègrent souvent une dimension « diagnostic des besoins ») sont une modalité relativement pertinente et efficace :

- tant pour l'entreprise (car se déroulant avec des moyens plus importants et sur un calendrier plus long que le diagnostic court) ;
- que pour l'ARACT (car les matériaux acquis pour la capitalisation sont généralement plus riches que dans le cas d'un diagnostic court).

L'État et la Région pourraient encourager ces pratiques en direction de cibles sectorielles et des PME, en cohérence avec les priorités régionales telles que nous les avons évoquées précédemment dans le cadre du SRDE, du SREF ou des contrats d'objectifs notamment. Cet encouragement devrait être lié à un objectif clair de capitalisation et de transfert de la part de l'ARACT, sur des questions nouvelles ou des problématiques encore peu explorées. Le projet ERGO CONCEPTION dans les industries agroalimentaires serait aussi un exemple de démarche à soutenir dans cette perspective.

A.2.3 Encourager les interventions de longue durée, couplées avec un consultant

L'évaluation confirme que les interventions longues facturées constituent des éléments forts de production de matériaux pour la capitalisation puis la diffusion, à l'échelle régionale et nationale.

Mais elles présentent 2 types d'inconvénients :

- Elles sont très consommatrices de journées d'intervention ARACT.
- Bien que très peu nombreuses, elles créent une situation de « marché captif » au profit de l'ARACT, celle-ci bénéficiant des investissements consentis gratuitement auprès de l'entreprise dans un premier temps (sous forme de diagnostic court notamment).

Dans ce contexte, nous proposons de mettre en place une démarche d'intervention longue conjointe entre l'ARACT et un consultant qui aurait pour avantages :

- De réduire la mobilisation des experts de l'ARACT.
- De faciliter les échanges et le rapprochement des pratiques entre l'ARACT et l'univers des consultants.
- D'impliquer directement les consultants dans la constitution des matériaux pour la capitalisation.
- De permettre une extension du nombre d'interventions longues, qui pourraient à investissement constant passer de 2 à 4 au maximum par an.

Il s'agirait en quelque sorte d'une formation-action et/ou d'une recherche action menées conjointement par l'ARACT et son partenaire marchand, ce dernier pouvant être mobilisé selon une logique de « tuilage » dans le temps :

- L'ARACT intervenant seule dans un premier temps (phases exploratoire, de diagnostic), tant que l'entreprise n'aurait pas déclaré son souhait de bénéficier d'un accompagnement de plus longue durée.
- L'ARACT intervenant ensuite de façon dégressive au fil du temps, le consultant voyant son rôle s'étendre au fur et à mesure de la prise de distance de la part de l'ARACT. Ce principe étant à adapter en fonction du contexte de l'entreprise, en veillant à ce que l'ARACT conserve jusqu'au terme de l'action auprès de l'entreprise sa capacité à capitaliser sur les pratiques et méthodes mises en oeuvre.

Le choix du consultant incomberait à l'entreprise, sous réserve de l'accord de l'ARACT.

L'État et la Région pourraient soutenir ces initiatives auprès du réseau des consultants des Pays de la Loire comme auprès des entreprises, dans le cadre des priorités régionales telles que nous les avons présentées plus avant (SRDE, SREF, Contrats d'objectifs...), en identifiant avec l'ARACT les objectifs de capitalisation associés.

Cette recommandation est à articuler de manière spécifique avec les réflexions engagées par les administrateurs de l'ARACT sur ce sujet.

A.2.4 Soutenir les actions de transfert et de capitalisation

Il s'agit là de la vocation première de l'ARACT en tant que centre ressource au service des acteurs de l'entreprise et plus largement des acteurs socio-économiques de la région.

Il est donc important que l'État et la Région apportent leur soutien aux formes diverses de transfert et de capitalisation.

Par exemple, il conviendrait que les actions menées par l'ARACT en direction d'une branche professionnelle dans le cadre des priorités retenues par l'État et la Région, puissent être capitalisées et diffusées de manière systématique au travers de journées de sensibilisation et communication soutenues par les pouvoirs publics régionaux.

Cet objectif rejoint les préconisations précédentes relatives aux actions d'accompagnement des démarches internes et aux interventions de longue durée, susceptibles d'enrichir les matériaux pour la capitalisation et le transfert.

De même, une réflexion devrait être conduite sur des formes nouvelles de publication à réaliser par exemple avec le CARIF-OREF.

Enfin, il faut souligner que ces actions de transfert contribuent au développement de la notoriété de l'ARACT auprès des entreprises et des acteurs de « médiation », dont l'évaluation a mis en évidence qu'elle était inégale et devait être renforcée.

B PRÉCONISATIONS SUR LES MODALITÉS DE RELATION ENTRE L'ARACT ET LES POUVOIRS PUBLICS RÉGIONAUX (ÉTAT ET RÉGION)

B.1 Appuyer la concertation de l'ARACT avec ses financeurs sur un dispositif de suivi et d'évaluation régulier des activités

L'ARACT dispose d'un outillage important de suivi et de pilotage de ses activités, sur lequel l'évaluation a pu utilement s'appuyer.

Cependant, ce système d'information relatif au suivi des projets et des activités des personnels de l'ARACT reste encore imparfait et s'avère partiellement cohérent avec les indicateurs fournis aux financeurs régionaux.

Par exemple, les frontières restent parfois difficiles à tracer entre les différentes rubriques figurant dans les tableaux de bord de l'ARACT, telles que « transfert », « animation de réseaux », « capitalisation » et « veille ». Sans doute serait-il utile de simplifier cette nomenclature et d'en définir précisément les contenus.

Nous proposons donc :

1° de procéder à une « amélioration conjointe » entre l'ARACT et ses financeurs du système de suivi d'activités : identification des informations et indicateurs qu'il serait opportun de présenter et d'analyser régulièrement avec les membres du conseil d'orientation, en vue d'améliorer le pilotage, le suivi et l'ajustement réguliers des activités.

2° de mettre en place un dispositif périodique (tous les 3 ou 4 ans par exemple) d'évaluation plus poussée de la pertinence et de l'efficacité des interventions de l'ARACT en ciblant :

- les interventions individuelles en entreprises (d'une durée suffisante, ceci excluant les phases exploratoires) ;
- les interventions collectives auprès des entreprises ;
- et éventuellement les interventions de l'ARACT en direction des acteurs « médiateurs et relais », qui visent un effet indirect sur les entreprises.

En effet, la plupart des acteurs régionaux, professionnels ou territoriaux interrogés soulignent les difficultés qu'ils ont à évaluer les effets des interventions de l'ARACT sur les entreprises qui en ont bénéficié.

Ce second dispositif serait piloté par un groupe de travail émanant du conseil d'administration et du conseil d'orientation de l'ARACT. L'évaluation serait confiée à un organisme tiers.

Dans les deux cas, il ne s'agit pas nécessairement de faire plus de suivi et d'évaluation, mais plutôt d'en faire mieux. L'ARACT dispose déjà d'outils et d'une solide culture de l'évaluation, qui doivent être optimisés. L'objectif est d'accroître la cohérence des outils et des productions de l'ARACT, et d'en améliorer l'utilisation par les administrateurs et les financeurs, en utilisant des indicateurs et un langage communs.

B.2 Inscrire les aides régionales à l'ARACT dans le cadre d'un soutien à un projet pluriannuel relevant du futur CPER

L'ARACT est avant tout un centre ressource permanent au service des entreprises et des pouvoirs publics. Elle n'a donc pas à se situer, sinon ponctuellement, dans le domaine marchand et/ou des appels à projets émanant de l'État ou de la Région.

De plus, ses missions de capitalisation, de sensibilisation et de diffusion de méthodes ou « bonnes pratiques » supposent une programmation stable de moyen terme de ses activités et ressources.

Enfin, pour l'avenir, le soutien régional à l'ARACT doit s'inscrire dans le cadre du futur Contrat de Projet État - Région (CPER 2007-2013), ceci en cohérence avec les priorités des partenaires sociaux régionaux et les axes du Contrat de progrès du réseau ANACT. De ce dispositif de coordination régionale, on peut sans doute attendre un accent mis sur le développement économique, en relation avec l'emploi et la formation. Ceci venant en écho avec les nouvelles dispositions relatives aux financements européens qui soulignent les enjeux de l'appui à la compétitivité, de l'accompagnement des mutations économiques et des actions en faveur de l'inclusion sociale et professionnelle des publics et des entreprises les plus vulnérables.

Le registre naturel de l'aide régionale à l'ARACT est donc clairement celui de l'octroi de subventions inscrites dans un projet pluriannuel, en application des axes du futur CPER et en concordance avec les priorités nouvelles des fonds européens.

Nous suggérons donc de privilégier des modalités de conventionnement sur le moyen terme (2 à 3 ans) avec l'ARACT, assorties de clauses d'évaluation des effets des actions conduites. Compte tenu des contraintes de l'annualité budgétaire, on peut envisager l'élaboration d'une convention pluriannuelle d'objectifs faisant l'objet d'une déclinaison annuelle par le biais de programmes d'action détaillés.