



Centre Inffo

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente

POINTS DE VUE D'EXPERTS PRÉSIDENTIELLES 2022

ORIENTATION, APPRENTISSAGE ET FORMATION PROFESSIONNELLE



UN ÉVÉNEMENT



À VOS AGENDAS !

LES 25, 26, 27 JANVIER 2023

**18^e
UHFP**

UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE

**COMPÉTENCES 2030 :
réussir ensemble les transitions !**



**PALAIS DES
FESTIVALS
ET DES CONGRÈS
CANNES**



◆ uhfp.centre-inffo.fr

◆ [#UHFP2023](https://twitter.com/UHFP2023)



Patrice Guézou

Directeur général de Centre Inffo

Dans le cadre de sa mission publique d'information, Centre Inffo opérateur de l'État a rendu compte du point de vue des candidats, des élus régionaux, des partenaires sociaux, des organisations professionnelles, des professionnels, concernant l'orientation, la formation professionnelle et l'apprentissage.

Les élections présidentielles et législatives, rendez-vous majeurs pour notre pays, interpellent et mobilisent tous les acteurs et particulièrement le monde économique et social. Elles constituent une opportunité pour toutes les parties prenantes de s'exprimer et de suggérer dans le cas présent des évolutions de notre système d'orientation, de formation professionnelle et d'apprentissage.

Les partenaires sociaux, en faisant le bilan de la loi du 5 mars 2018, ont engagé le débat et ouvert la voie à une réforme de la formation professionnelle articulée autour de 7 grands thèmes et de 49 propositions:

- encourager durablement le recours à l'alternance,
- professionnaliser l'utilisation du CPF et valoriser les nouvelles modalités de parcours,
- faire du développement des compétences des salariés un enjeu stratégique des entreprises,
- simplifier le système de certification au bénéfice des utilisateurs,
- créer les conditions d'un pilotage éclairé de la formation professionnelle,
- financer le système,
- poursuivre le chantier des transitions professionnelles (notamment intersectorielles).

De manière complémentaire et dans un esprit de débat éclairé, Centre Inffo a donné la parole à des experts reconnus de l'écosystème qui se sont exprimés du 22 février au 17 juin 2022 dans le Quotidien de la formation, une des publications de Centre Inffo. Les contributions sont reprises dans le présent document.

Centre Inffo contribue ainsi au débat public et permet notamment aux décideurs politiques de disposer des approches singulières de celles et de ceux qui, au quotidien, font vivre notre système d'apprentissage, de formation et d'évolution professionnelles.

sommaire

- Franck Morel** p. 4
Reconversions professionnelles :
16 propositions visant à « mieux utiliser les moyens existants »
Contribution publiée le 24 février 2022
- Jean-Marie Luttringer** p. 6
Le bel avenir du CPF
Contribution publiée le 25 février 2022
- Denis Cristol** p. 8
Favorisons la facilitation des cercles d'apprentissage
Contribution publiée le 4 mars 2022
- Marc Dennerly** p. 10
AFEST : quelques ajustements réglementaires pour transformer l'essai
Contribution publiée le 11 mars 2022
- Paul Santelmann** p. 11
Recentrer enfin la politique de formation professionnelle
Contribution publiée le 18 mars 2022
- Cyril Parlant** p. 12
Des garfistes sur la réserve quant à l'efficacité de la réforme
dans leurs pratiques professionnelles
Contribution publiée le 25 mars 2022
- Marielle Babeau-Videlaine** p. 13
Choisir son avenir professionnel :
la contribution des réseaux territoriaux inter-entreprises
Contribution publiée le 1^{er} avril 2022
- Jean-Christophe Chamayou** p. 14
Les partenaires sociaux auront besoin d'une implication forte
des acteurs de la montée en compétences
Contribution publiée le 8 avril 2022
- Christian Viet** p. 16
Cinq enjeux autour de la transformation du système de formation professionnelle
Contribution publiée le 15 avril 2022

Aline Scouarnec	p. 18
Enseignement supérieur : quelle orientation compétences ? Contribution publiée le 22 avril 2022	
Bertrand Martinot	p. 20
Apprentissage : mettre l'accent sur ces grands « oubliés » que sont les jeunes en lycées professionnels Contribution publiée le 29 avril 2022	
Jacques Faubert	p. 22
L'accompagnement, enjeu et levier de la réforme Contribution publiée le 6 mai 2022	
Joël Ruiz	p. 24
Vers une banalisation de la formation à distance ? Contribution publiée le 13 mai 2022	
Collectif	p. 25
L'orientation, cœur de la planification écologique Contribution collective publiée le 20 mai 2022	
Sabrina Dougados	p. 28
Recentrer les dispositifs d'accès à la formation financés sur fonds publics Contribution publiée le 25 mai 2022	
Mathias Dufour	p. 30
Vers 1 million de bénéficiaires d'un CEP optimisé ? Contribution publiée le 3 juin 2022	
Antoine Amiel	p. 32
Le développement des compétences, médecin malgré lui ? Publiée le 10 juin 2022	
Bernard Masingue	p. 33
Bémols sur la croissance des contrats d'apprentissage Contribution publiée le 17 juin 2022	



Par **Franck Morel**,
Avocat associé, Flichy Grangé avocats,
senior fellow à l'Institut Montaigne,
ancien conseiller social
du Premier ministre Édouard Philippe.

RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES : 16 PROPOSITIONS VISANT À « MIEUX UTILISER LES MOYENS EXISTANTS » (INSTITUT MONTAIGNE)

À l'heure où un actif sur deux connaît ou envisage une reconversion professionnelle, où le nombre d'emplois non pourvus demeure toujours important, les avatars du dispositif TransCo démontrent combien il est indispensable de permettre de mobiliser efficacement les outils de la formation professionnelle.

16 propositions concrètes

Dans une note de l'Institut Montaigne qui paraît cette semaine, je formule 16 propositions concrètes en ce sens. Elles ne visent pas à dépenser toujours plus d'argent public, à crédit, mais à mieux utiliser les moyens existants car un euro d'argent public dépensé pour la formation professionnelle doit être profitable à l'emploi. Il est possible à moyens quasi constants d'être ambitieux en la matière.

À cette fin, il paraît nécessaire de prévoir, cibler, faire effet de levier.

Prévoir et organiser suppose tout d'abord de refonder le cadre entourant une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de la nation. Cette ardente obligation serait organisée au plan national, sous l'égide d'un chef de file qui coordonnerait aussi les travaux des observatoires paritaires de branches, au niveau régional dans le cadre d'une démarche contractuelle État/régions puis ensuite via une déclinaison opérationnelle animée par ces dernières dans chaque bassin d'emploi. Il s'agit de définir à un horizon pluriannuel les besoins et les moyens d'y répondre en organisant et mobilisant toutes les formations nécessaires.

Nouvelle étape du compte personnel de formation

Cibler et simplifier suppose d'ouvrir une nouvelle étape du Compte personnel de formation, de pérenniser TransCo sous une forme souple et agile, de sécuriser les entreprises sur leurs leviers d'action et notamment les entretiens professionnels.

Les partenaires sociaux ont récemment souligné la nécessité de raffermir le lien entre l'utilisation du Compte personnel de formation et les besoins du marché du travail. Cela suppose de réserver pour un temps l'usage des crédits CPF par les actifs pour des formations qualifiantes pour lesquelles des débouchés professionnels sont identifiés, de donner plus de crédits utilisables proportionnellement et en valeur aux actifs les moins qualifiés. Dès lors qu'il ne serait plus possible d'y accéder par le biais du CPF, les formations en langue, au permis de conduire et à la création d'entreprise pourraient bénéficier d'une aide spécifique dès lors qu'elles participent à un projet professionnel.

Simplification du mode d'accès à TransCo

Le faible usage du dispositif TransCo soulève la question de la simplification de son mode d'accès. Une disposition législative pourrait le permettre via trois entrées possibles dans le dispositif, alternatives comme cumulatives. L'entreprise qui veut offrir un débouché à des salariés dont l'emploi est menacé à terme pourrait s'appuyer clairement sur les mécanismes existants de rupture du contrat de travail juridiquement sécurisés. Celle qui a des besoins de recrutements non pourvus pourrait bénéficier d'une véritable préparation opérationnelle à l'emploi pour des salariés en place qui ne sont pas forcément demandeurs d'emploi. Enfin, l'actif pourrait mobiliser les leviers qui sont à sa main pour faciliter sa reconversion comme le CPF transition professionnelle.

Enfin, il faut permettre aux négociateurs dans l'entreprise d'organiser de manière utile et non administrative des entretiens professionnels, ce qui suppose de faire table rase d'abondements sanctions coûteux fondés pourtant sur des textes dont l'interprétation sur le cumul ou non des comportements entraînant une pénalité est mal assurée.

Faire effet de levier, c'est considérer pleinement la formation comme un investissement et abonder l'effort supplémentaire des financeurs privés pour démultiplier l'effet produit.

Si l'amortissement de formations lourdes se heurte à des obstacles liés aux règles comptables et à la capacité à les faire évoluer, rien n'interdit cependant de permettre un amortissement fiscal de certaines formations lourdes pour lesquelles l'obsolescence à venir des compétences acquises supposera une nouvelle formation. Leur liste serait fixée en lien avec les professionnels par secteur d'activité.

Encourager les dépenses supplémentaires engagées par les entreprises

Enfin, comme l'ont souhaité les signataires de l'accord-cadre du 14 octobre 2021, les dépenses supplémentaires engagées par les entreprises pour la formation professionnelle doivent être encouragées. Cet effet de levier de contributions conventionnelles mises en place par des accords de branches ou de contributions volontaires organisées par des entreprises dans des bassins d'emplois pour des besoins déterminés peut être organisé par une nouvelle génération de contrats avec les pouvoirs publics. Les Engagements de Développement des Emplois et Compétences (EDEC) nouveaux pourraient aussi être signés avec des collectivités locales sur des bassins d'emplois. L'effet d'un euro dépensé en plus serait ainsi démultiplié sur des objets identifiés et pilotés.

Reconvertir, c'est organiser un changement d'activité professionnelle. C'est une promesse qui peut être tenue plus largement au bénéfice de tous, donnant tout son sens à la formation professionnelle continue et aux moyens qui y sont consacrés.





Par Jean-Marie Luttringer,
Juriste consultant expert en droit
et politiques de formation.

LE BEL AVENIR DU CPF

Le champ des possibles ouvert par le Compte personnel de formation est loin d'avoir été exploré. À y regarder de près, un trésor est caché dedans!

Aussi bien le bilan quantitatif établi par la CDC (38 millions de comptes ouverts, 2 millions de formations financées), que l'évaluation qualitative conduite par les partenaires sociaux et le Parlement, invitent à l'approfondissement de la réflexion sur les potentialités du CPF autour de trois principes qui sont à son fondement: celui de la formation « tout au long de la vie », celui d'égal accès à l'éducation et à la formation, celui du droit au travail et à l'emploi garanti par l'accès à la formation considérée comme investissement immatériel.

L'équilibre des temps sociaux

Notre vie sociale suit le rythme d'une valse à trois temps: le temps de l'éducation, le temps de travail, le temps de la retraite. L'irruption dans la sphère du droit social du concept de « Compte » - le Compte personnel de formation, le Compte pénibilité, le Compte engagement citoyen, le Compte épargne temps, le Compte personnel d'activité - offre des perspectives inédites à ce jour de décloisonnement de ces trois temps qui rythment une vie. À titre d'illustration l'élargissement des critères d'accès au compte pénibilité et de son affectation à la formation pourrait permettre à la personne enfermée dans un emploi pénible peu qualifié, qui en a le souhait, de changer de métier grâce à une formation longue de reconversion bénéficiant de la garantie de revenus de remplacement. L'usage d'un compte épargne temps généralisé permettrait à la personne, quel que soit son niveau de qualification, si elle le souhaite de changer de métier, à son initiative au cours de sa vie professionnelle. La valorisation du compte engagement citoyen permettrait d'acquérir et de développer des compétences utiles au travail salarié mais également à l'activité bénévole au cours de la vie professionnelle ou pendant la retraite.

L'égalité d'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie

L'effectivité de ce principe relève, pour l'essentiel, de la responsabilité des pouvoirs publics. Grâce à la technique de l'abondement l'État et/ou les régions ont la faculté de doter les personnes peu, ou faiblement qualifiées à l'issue de la formation initiale d'abondements au CPF d'un montant qui permettrait non seulement de favoriser l'insertion professionnelle par l'accès à un premier niveau de qualification, mais qui autoriserait, pour les personnes qui le souhaitent, la reprise d'études de longue durée. À titre d'illustration, les membres du cabinet de Muriel Pénicaud en charge de la réforme de 2018, réunis au sein de la société de conseil Quintet, formulent plusieurs propositions qui méritent examen et notamment doter le CPF des jeunes qui ne poursuivent leurs études après le bac de 8000 €. Ils proposent également de rendre gratuite, à tout âge de la vie, la formation aux compétences de base (lecture, écriture, rédaction, calcul, numérique). Un document de travail publié en 2021 par l'institut Jacques Delors rappelle que ce dernier avait proposé d'instituer au bénéfice de chaque jeune à

la sortie de la scolarité obligatoire un capital temps d'une ou plusieurs années lui permettant la reprise d'études au cours de sa vie professionnelle. Au fur et à mesure de son appropriation culturelle, le CPF pourrait bien devenir, grâce à la technique de l'abondement, le support juridique de la vision de l'éducation permanente appelée de ses vœux par Jacques Delors.

Investissement immatériel et co-investissement

Il appartient à l'entreprise de définir avec chaque salarié le niveau de l'investissement formation nécessaire au maintien de sa capacité à occuper un emploi et au développement de ses compétences. La procédure de l'entretien professionnel tous les deux ans, du bilan de parcours tous les six ans, dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille et au bénéfice de tous les salariés permettra de prendre les bonnes décisions dans ce domaine.

Là encore, la technique de l'abondement combinée avec celle du co-investissement, garanti par un avenant au contrat de travail, permettra de répondre à l'objectif de retour d'investissement aussi bien pour l'employeur en termes de compétitivité que pour le salarié en termes d'évolution professionnelle et salariale. La possibilité d'un crédit d'impôt accordé à l'entreprise devra être conditionnée par la mobilisation du CPF par le salarié, être proportionnée en fonction de l'abondement apporté par l'entreprise et garantie par un avenant au contrat de travail.

Quelques propositions pour assurer « le bel avenir du CPF »

- 1.** Renforcer et dynamiser le service public d'information de conseil et d'orientation professionnels à l'extérieur de l'entreprise.
- 2.** Veiller à faire rentrer progressivement l'entretien professionnel dans la culture des entreprises et généraliser l'abondement correctif à toutes les entreprises à partir du premier salarié.
- 3.** Inscrire au budget de l'État un abondement « égal accès » au bénéfice des jeunes sortis du système scolaire sans qualification ainsi que d'un abondement « éducation permanente » destiné à encourager la reprise d'études au cours de la vie professionnelle.
- 4.** Instituer un crédit d'impôt pour encourager le développement des abondements « de co-investissement/formation » par les entreprises et par les salariés.
- 5.** Généraliser le Compte épargne temps, élargir l'usage du Compte pénibilité ainsi que du Compte engagement citoyen et organiser la fongibilité avec le CPF.



Par Denis Cristol,
Directeur « innovation et pédagogie »
de l'APM (Association pour le progrès
du management), chercheur associé
à l'Université Paris Ouest Nanterre.

FAVORISONS LA FACILITATION DES CERCLES D'APPRENTISSAGE

L'éducation populaire puise en France ses racines dans la résistance. Elle est résolument centrée sur l'intérêt général, elle a produit de nombreux mouvements socioculturels s'intéressant aux plus fragiles, aux questions sociétales ou intergénérationnelles, au développement local. La démultiplication des initiatives associatives contribue à maintenir des liens quand les grandes institutions sont fragilisées par les fractures rencontrées.

Micro-collectifs informels

De façon informelle, les promoteurs des mouvements associatifs ont acquis des savoir-faire remarquables pour engager l'action avec des bénévoles. Des micro-collectifs informels fonctionnent également en proximité en dehors des décomptes officiels et ne s'embarrassent même pas du statut juridique associatif pour se consacrer pleinement à leur vocation. Dans le secteur de la vie sociale, en quelques années, les pratiques de facilitation ont progressé et avec elles, celles du dialogue en cercle qui pourrait être une espérance pour la démocratie.

Émergence de la figure du facilitateur

Une grande variété de communautés d'intérêt, de cercles de dialogue et d'apprentissage s'est développée dans tous les compartiments de la vie sociale avec pour corollaire d'une part, l'approfondissement de l'objet de mission et des liens entre les membres et, d'autre part, une opportunité d'affiner ses capacités relationnelles. Ces qualités sont essentielles car la démocratie intérieure et l'apaisement de ses propres tensions sont au cœur de la Démocratie. Les pratiques de

dialogue pourraient apporter au vivre ensemble un surplus de respect dont nous privent trop souvent les débats politiques houleux. Et si ces pratiques vivifiaient la société dans tous ses compartiments en mettant au centre des échanges l'envie de partager? Une figure: le facilitateur émerge de même qu'une posture la facilitation. Rappelons que faciliter c'est rendre facile. C'est faire en sorte que le groupe apprenne par lui-même les conditions de son développement. Il est possible de se demander si la facilitation pratiquée à grande échelle pourrait diffuser dans les entreprises, les écoles, les hôpitaux, les administrations, etc. de nouvelles pratiques relationnelles basées sur l'apprentissage de tous par tous? Comme un sachet de thé dans l'eau chaude, la facilitation pourrait apporter une chaleur, une saveur et une douceur apaisantes.

Passerelles entre des sphères d'intérêt disjointes

L'intuition de ce texte est le déploiement de la pédagogie des cercles, des fonctions et rôles de facilitation pour renforcer le vivre et apprendre ensemble. Il serait utile d'en reconnaître les vertus et d'en promouvoir les pratiques à l'échelle du pays entier. Faire d'une pratique pédagogique de qualité une véritable « politique publique », par exemple en formant gratuitement les facilitateurs de cercles, permettrait sans nul doute que ceux-ci se rencontrent. C'est autant d'opportunités de décroïsonner et de créer des passerelles entre des sphères d'intérêt disjointes. Créer des observatoires des pratiques de la facilitation en intelligence collective mettrait l'accent sur les conditions favorables au développement de l'apprenance collective, ce « désir d'apprendre ensemble » préalable incontournable au vivre ensemble. Cette pratique sociale à la base de sociétés démocratiques exemplaires au nord de l'Europe serait un moyen de favoriser les transitions qui nécessitent d'agir de concert avec célérité.

Promouvoir l'autoformation collective

De la même façon qu'après-guerre, on a su inventer la « formation professionnelle » avec ses méthodes, ses discours, ses pratiques. Il semble venu le temps d'inventer la facilitation et de promouvoir l'autoformation collective. Après l'économie de la connaissance, il y a de la place pour une humanité de la connaissance. Ce serait une opportunité d'apprendre à faire face en intelligence collective aux défis qui sont devant nous.





Par **Marc Dennerly**,
Directeur associé de C-Campus.

AFEST: QUELQUES AJUSTEMENTS RÉGLEMENTAIRES POUR TRANSFORMER L'ESSAI

L'AFEST est un beau succès de la loi « Avenir professionnel ». L'engouement suscité du côté des entreprises, des formateurs et financeurs en témoigne. Avec la crise sanitaire, les entreprises ont privilégié la digitalisation des formations. Mais elles ont en même temps expérimenté, parfois à grandes échelles, l'AFEST.

Les premiers retours d'expérience sont très encourageants: engagement des apprenants appréciant de se former hors du cadre classique, implication du management dans la formation de leurs collaborateurs et émergence de nouveaux acteurs de formation (accompagnateurs et référents AFEST) sur qui l'entreprise peut capitaliser pour développer des pratiques d'organisation apprenante.

Pour faire de ces expérimentations des succès, il faudra cependant lever deux obstacles réglementaires majeurs.

Ouvrir l'AFEST à l'apprentissage

À cause de tergiversations du pouvoir législatif, l'AFEST n'est pas entrée de droit dans le champ de la formation en apprentissage. Certes, des CFA, par des voies détournées, ont pu l'expérimenter mais l'article D. 6313-3-2 relatif aux AFEST ne s'appliquant qu'aux actions de formation (et non à l'ensemble des actions de développement des compétences), l'AFEST reste embryonnaire dans le domaine de l'alternance. Or, l'AFEST est une innovation essentielle qui peut (redonner à l'apprentissage ses lettres de noblesse pédagogiques. Elle repose sur une pédagogie de la réflexivité: la capacité de l'apprenant à transformer son activité en expérience apprenante, en portant un regard réflexif sur sa pratique. Du tutorat à très haute valeur ajoutée!

Intégrer l'AFEST dans un parcours d'apprentissage, c'est parvenir enfin à la « vraie » formation en alternance, celle où le parcours en entreprise n'est pas juxtaposé à celui en école, mais intégré.

Le prochain gouvernement n'aurait qu'à changer un terme pour surmonter cette difficulté: substituer « formation » par « développement des compétences ».

Repenser les modalités de prise en charge de l'AFEST

Entreprises et organismes de formation ont été incités à développer l'AFEST par les financeurs. Mais ces financeurs sont restés sur le modèle classique

des prises en charge de formation. Or, les coûts d'une AFEST sont construits à l'opposé de ceux d'une formation présentielle.

La préparation et l'organisation d'une AFEST sont coûteuses, tandis que les coûts de réalisation sont quasiment nuls. L'apprenant peut apprendre en semi-autonomie. Les temps de guidance sont assurés par le management, des accompagnateurs ou référents AFEST, impliquant rarement l'achat d'un accompagnement externe.

Pour amener les entreprises à « passer à l'échelle » en AFEST, les financeurs devraient changer de modèle de prise en charge. Leur priorité devrait être le financement du « système qualité d'AFEST » et non celui des actions elles-mêmes. Concrètement, ils devraient pouvoir financer demain tout ce qui concourt à l'établissement d'AFEST de qualité : analyse du travail, ingénierie pédagogique, certification des acteurs internes ou externes de l'AFEST, digitalisation des outils de traçabilité, etc.

Concrètement, cela pourrait conduire le législateur à réserver une enveloppe budgétaire pour les entreprises de moins de 500 salariés au titre de l'investissement, non pas en formation en situation de travail, mais dans la mise en place d'organisations favorisant le déploiement d'AFEST.

À terme, cet investissement dans l'organisation de la formation des petites et moyennes entreprises pourrait être très rentable pour les pouvoirs publics en réduisant fortement les prises en charge d'actions de formation futures.



Par Paul Santelmann,
Consultant/expert en ingénierie
des compétences

RECENTRER ENFIN LA POLITIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Au gré de réformes successives, notre système de formation professionnelle présente le paradoxe d'une constellation pléthorique de dispositifs, d'acteurs institutionnels et de prestataires et d'une faible efficacité au regard des budgets mobilisés. Pourtant, des avancées positives ont eu lieu: la Validation des acquis de l'expérience (VAE), l'abandon de l'obligation légale de financement de la Formation professionnelle continue (FPC) ou la reconnaissance des Actions de formation en situation de travail (AFEST). Par ailleurs, la frontière de la formation professionnelle avec le système éducatif reste à clarifier depuis que l'apprentissage s'est aligné sur certaines normes de la formation professionnelle, tout en étant entraîné dans le tropisme de l'enseignement supérieur au détriment des jeunes peu diplômés.

Mais le système d'ensemble demeure marqué par une dispersion des moyens, une offre de formation et de certification illisible et une faible cohérence. En fait, l'État qui persiste à demeurer central dans une improbable régulation du système communique depuis des décennies à des doctrines fluctuantes et antinomiques où se mêlent:

- les injonctions à l'autonomie des personnes en matière de consommation d'heures de formation (le CPF),
- l'incursion permanente dans un paritarisme sous tutelle,
- les dispositifs de formation et d'insertion destinés aux moins qualifiés construits dans des logiques institutionnelles complexes et soumises à de nombreuses déperditions.

En ce qui concerne l'importance de se construire des « stratégies » d'autoformation, des millions de personnes n'ont nul besoin d'encouragements institutionnels pour s'y adonner. Les processus

d'autoapprentissage sont multiples et sont solutionnés sans qu'il soit nécessaire de recourir à des lois ou des réglementations, les réseaux ou le marché y pourvoient. Quant aux partenaires sociaux, ils n'ont pas besoin d'une intrusion administrative sur la formation continue des salariés.

Par contre, une partie importante de la population active est confrontée à une relation difficile avec le monde du travail où se mêlent les périodes de chômage, les emplois précaires, le temps partiel imposé, les mauvaises conditions de travail et de salaires et l'absence de perspectives d'évolution professionnelle. Cette population peine souvent à entrevoir la façon d'utiliser efficacement la formation d'autant plus qu'il n'existe pas un interlocuteur institutionnel unique chargé à la fois de recevoir et de conseiller les personnes de tout statut souhaitant changer de métier ou évoluer professionnellement et de financer et d'organiser l'offre de formation et de certification (dont la VAE) dédiée à cet enjeu.

Une telle mission relève des pouvoirs publics et suppose l'existence d'un droit à la reconversion, un pilotage national, une implantation territorialisée et un budget unifié pluri-prestations (du bilan de compétences à la formation certifiante intégrant les ressources des missions locales, des maisons de l'emploi et des CARIF-OREF). Les praticiens de terrain capables d'assurer cette fonction existent mais ils sont dispersés dans des dizaines de structures cloisonnées. Un état des lieux suffirait à établir le périmètre de cet office et sa surface opérationnelle distincte des prérogatives de Pôle Emploi qui dispose d'outils formatifs de retour rapide à l'emploi adapté à ses missions. On peut rêver...



Par Cyril Parlant,
Administrateur du GARF
(Groupement des acteurs et responsables
formation), en charge de la commission
juridique et éthique et avocat directeur
associé du cabinet Fidal.

DES GARFISTES SUR LA RÉSERVE QUANT À L'EFFICACITÉ DE LA RÉFORME DANS LEURS PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Deux ans après l'entrée en vigueur de la loi « Avenir professionnel », les garfistes dans leur diversité restent réservés sur l'impact de la réforme. Ils attendent surtout de la simplification, mais pas un nouveau « grand soir » de la formation !

Ils ne sont que 38 % à considérer que la réforme a favorisé l'accès à la formation et 39 % le développement des compétences.

Habités aux fonds mutualisés, les répondants considèrent que la réforme a asséché leurs ressources... Alors l'idée de la formation comme investissement de performance n'est pas encore partagée dans toutes les entreprises.

Sur la mise en œuvre des dispositifs, c'est sans surprise que le CPF est utilisé dans une perspective de coconstruction de parcours professionnels, sous l'effet conjugué de la prise de conscience du fait que les individus doivent être acteurs de leur développement professionnel et par la diminution des financements. On constate une mobilisation significative du CPF pendant le temps de travail associé à des abondements individuels, mais aussi que la monétisation du CPF a permis une plus grande visibilité du dispositif.

Sur le CPF, les garfistes demandent une révision de l'appli CPF afin qu'elle devienne un véritable outil d'aide au choix du parcours de formation le plus adapté au besoin de l'utilisateur alors qu'elle apparaît aujourd'hui plus comme un vecteur de médiation commerciale...

Sur l'ingénierie pédagogique, cœur de métier, il est intéressant de noter une appréciation plus favorable, sans doute liée à la nouvelle définition de l'action de formation et à la reconnaissance de nouvelles modalités d'apprenance, comme l'AFEST ou la formation à distance. C'est d'ailleurs dans l'ingénierie pédagogique que les garfistes considèrent que leur pratique professionnelle a le plus évolué mais ils entendent disposer de plus de marge de manœuvre sur ce que doit être (ou ne pas être) une action de développement des compétences.

Ils font plus confiance aux professionnels qu'au législateur ou à l'administration pour définir un parcours pédagogique et ils proposent de valoriser les expériences apprenantes dans le cadre des entretiens professionnels et au titre de l'appréciation des parcours professionnels. À cet égard, ils estiment que les formations financées par le CPF et réalisées sur le temps de travail devraient être prises en compte dans l'appréciation du bilan à 6 ans.

Plutôt que de « punir » les entreprises à travers l'abondement correctif, les garfistes proposent d'encourager les entreprises vertueuses par la possibilité de déduire de leur contribution légale, les dépenses d'investissement formation qui sont négociées dans le cadre d'un accord d'entreprise sur les parcours professionnels, le développement des compétences et l'employabilité.

Sur l'apprentissage, si le nouveau régime apparaît plus lisible, les garfistes réclament un choc de simplification !

Sur leurs pratiques professionnelles, les répondants concernés se sentent plus reconnus et plus impliqués dans les projets stratégiques bien que leurs compétences ne soient pas davantage mises en valeur. Ils ne considèrent pas non plus que la réforme a modifié leur impact sur la politique RH de manière significative.

En synthèse, la limitation de l'accès aux fonds mutualisés a rendu les choses plus difficiles pour les Responsables du développement des compétences en entreprise, mais la réforme fait évoluer les pratiques professionnelles et l'idée que le développement des compétences est une donnée stratégique fait son chemin. À ce stade, les garfistes n'appellent pas de leur vœu une nouvelle réforme, mais au contraire plus de marge de manœuvre pour construire des parcours de développement des compétences innovants.

Cette tribune est une synthèse de l'enquête 2021 du GARF sur la réforme de la formation professionnelle.



Par **Marielle Babeau-Videlaine**,
Consultante RH en évolution
professionnelle

CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL : LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX TERRITORIAUX INTER-ENTREPRISES

En impulsant la notion de choix de son avenir professionnel, la loi de 2018 a amené les acteurs du sujet à s'emparer d'outils qui tiennent un rôle central dans les reconversions. La communication réussie autour du Compte personnel de formation (CPF) a notamment facilité l'accès à la formation. Puis, pour s'orienter et construire des projets professionnels réalistes, la loi a confirmé le rôle des Conseils en évolution professionnelle (CEP). Dans ce contexte, le développement des compétences est le sujet principal : il s'agit à la fois d'en être mieux doté et qu'elles soient utiles au territoire.

Et c'est sans doute sur cet enjeu qu'il reste des chantiers à mener. Si l'individu dispose d'un accompagnement par le CEP et d'un accès à la formation par le CPF, il lui reste en effet à surmonter quelques obstacles pour accéder aux entreprises du territoire.

Or, choisir son parcours professionnel et sa formation sans disposer d'un éclairage sur les besoins d'emploi du territoire, est-ce vraiment choisir ?

Il est évident que ces personnes, acteurs de leur parcours, disposent d'ores et déjà d'outils. De nombreux appuis contribuent à leurs réflexions : organismes de formation, employeurs, managers, opérateurs d'État, TransCo, etc. Pourtant et malgré la pertinence de ces dispositifs, le chantier des transitions professionnelles, et notamment des mobilités intersectorielles, reste complexe à mettre en œuvre.

Ainsi, pour offrir une vision directe sur les postes à pourvoir, quelques plateformes inter-entreprises ont émergé sur les territoires. Encore rares et innovantes, elles mettent en lien plusieurs entreprises dont les responsables se réunissent régulièrement pour élaborer les termes de leur

coopération territoriale autour des reconversions inter-entreprises. Car leur objectif est clairement de contribuer efficacement à la fluidité des transitions professionnelles et des mobilités intersectorielles au sein d'un territoire. Il en existe par exemple à Grenoble ou à Lyon. Également, le réseau Emploi et mobilité inter-entreprises de PACA, en partenariat avec l'opérateur CEP des actifs¹, a pour mission d'offrir aux individus un appui pour réussir leurs transitions professionnelles, en leur donnant accès aux offres d'emploi de l'ensemble des entreprises parties prenantes. Ce type de réseaux constitue une précieuse ressource pour des personnes dont France compétences montre qu'elles se saisissent de tous les appuis offerts, et ce « en fonction des opportunités et de leurs besoins, eux-mêmes évolutifs, tout au long de leur parcours de reconversion professionnelle »².

Dans ce chantier à poursuivre des transitions et mobilités intersectorielles, les plateformes territoriales inter-entreprises apportent ainsi aux individus une connaissance de l'emploi qui vient en complément des dispositifs d'État et s'avère précieuse pour effectuer un choix... éclairé... de leur avenir professionnel.

Notes

1. Le Conseil en évolution professionnelle des actifs occupés est délivré en région PACA par le CIBC Alpes Provence pour le compte de France compétences.
2. France compétences, 2022, *Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires*, La note d'études, n° 4, janvier 2022.



Par **Jean-Christophe Chamayou**,
Président de Lafayette associés, cabinet
de conseil spécialisé dans la stratégie
de développement des établissements
publics et privés de la formation
professionnelle.

LES PARTENAIRES SOCIAUX AURONT BESOIN D'UNE IMPLICATION FORTE DES ACTEURS DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Si la dernière réforme de la formation professionnelle a été l'occasion de principalement rebattre les cartes de son financement, elle a conforté les enjeux visés depuis la loi Delors, à savoir l'employabilité, l'individualisation et l'inclusion.

Si nous sommes en phase avec les 49 propositions suggérées par les partenaires sociaux, il nous semble qu'elles auront besoin d'une implication forte des acteurs de la montée en compétences que sont les établissements d'enseignement, organismes de formation et branches professionnelles, également certificateurs.

Si de nombreux dispositifs et incitations existent, ils ont encore du mal à se mettre en œuvre. Nos propositions ont pour objectif d'accompagner au mieux la transformation des acteurs de la compétence.

Nos 4 propositions

Faciliter les équivalences et passerelles entre diplômes et certifications. Depuis la dernière réforme et la reconnaissance des blocs de compétences et la création du Répertoire spécifique, les équivalences entre certifications sont facilitées. C'est un formidable outil pour, en autres, faciliter

les reconversions. Par contre, il faut valoriser ces équivalences et inciter plus de certificateurs à pratiquer cette ouverture, notamment les titres de droits des différents ministères.

Ouvrir l'accès des données ciblant l'employabilité (type d'emploi, salaire, type de contrat, employeurs...) et fournies à France compétences pour des milliers de dossiers de certification. L'accès à ces données anonymes pourrait faciliter l'orientation.

La mise en avant et la valorisation de la Validation des acquis de l'expérience (VAE), pour tous les diplômés et certifications (blocs de compétences, Répertoire spécifique). Encore trop peu mise en œuvre par les acteurs du certificateur, la VAE est pourtant désormais l'outil d'une reconversion plus agile, et facilitée. C'est aussi l'outil de l'inclusion, avec lequel, grâce aux blocs de compétences, chacun avance à sa vitesse.

Pérenniser le financement des dispositifs de montées en compétences sur des durées en phase avec chaque parcours. En effet si la temporalité de financeurs est souvent annuelle, celle des dispositifs diffère selon les enjeux et les personnes (les expérimentations sont 24 à 36 mois). Ces différences n'incitent pas les établissements d'enseignement à innover, ni à expérimenter sur des dispositifs dont le financement n'est pas assuré dans le temps.



Par **Christian Viet**,
Directeur associé de Mensia conseil

CINQ ENJEUX AUTOUR DE LA TRANSFORMATION DU SYSTÈME DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Un bref focus sur cinq enjeux de transformation, parmi d'autres, illustrés par les métiers du grand âge confrontés à une crise majeure qui n'est pas que sanitaire.

Rendre le système formation accessible pour les TPE PME, et donc pour leurs salariés

Le système formation est extrêmement complexe et il faut être expert pour s'y retrouver dans les financements, la réglementation, les dispositifs et critères d'éligibilité pour les entreprises et les bénéficiaires, la multitude des titres, diplômes et certifications...

Dans ce maquis, les TPE PME sont perdues malgré la volonté, régulièrement réaffirmée, de développer le conseil de proximité. Le but n'est pas de leur faire comprendre le système, mais d'apporter à chacune l'information et le conseil dont elle a besoin au moment où elle en a besoin. Cette mission, aujourd'hui confiée aux OPCO, opérateurs des branches, est encore à développer, en lien avec d'autres acteurs dans une logique de mutualisation des ressources, pour construire une stratégie d'information et d'action à « la bonne maille » et efficace.

Renforcer l'orientation « amont » pour réussir l'entrée dans la vie professionnelle

Les réseaux d'accompagnement existent: Pôle emploi, Cap emploi, Missions locales, APEC, ATPro, avec en complément des dispositifs locaux spécifiques tels que PLIE, SIAE, Groupements de Créateurs... Leur positionnement en termes de missions et de publics est clair sans qu'il soit utile

de les « regrouper ». La pluralité des situations individuelles exige une pluralité de dispositifs et de compétences. Les évolutions doivent porter sur les modes d'accompagnement et la mise en synergie des dispositifs à l'échelle des territoires, plus que sur les structures.

La réforme de 2018 s'est centrée sur le conseil en « évolution professionnelle » qui sous-entend que le parcours professionnel est commencé. Le principal enjeu se situe aujourd'hui en amont, dans la préparation de l'entrée dans la vie professionnelle dès le collège et le lycée, dans l'articulation entre éducation et formation professionnelle initiale, entre écoles, CIO et missions locales pour anticiper, prévenir et accompagner les décrochages, éveiller l'envie de se projeter dans un métier et d'entreprendre sa vie personnelle et professionnelle. La réforme de 2018 a tenté d'élargir la compétence orientation des Régions vers la sphère de l'éducation, mais sans réel succès.

Repenser le système et les outils d'information sur les métiers et les formations

Les sites internet d'information sur les métiers et les formations sont pléthore: Orientation pour tous (Centre Inffo), Onisep, 1jeune1solution, Inserjeunes, Portail de l'alternance, Pôle emploi, Carif-Oref, branches. Cette dispersion rend l'information illisible. Trouver une information sur les métiers du grand âge « qui donne envie » relève de l'exploit! Cette dispersion est aussi coûteuse, et le développement d'outils attractifs de découverte

des métiers (réalité virtuelle par exemple) ne pourra pas se faire sans mutualisation des moyens.

Il faut réinterroger le rôle et la dispersion des acteurs, la cohérence et l'efficacité des moyens mobilisés, les canaux et formats de communication pour atteindre les publics, rendre l'information facilement accessible, montrer la réalité des métiers et « donner envie ».

Renforcer le portage Etat-collectivités et les compétences en ingénierie de projets au niveau territorial

Les politiques nationales ou territoriales d'insertion, d'emploi et de formation se heurtent trop souvent à la capacité des acteurs territoriaux à concevoir et animer des dispositifs emploi-formation partenariaux, ciblés, sur mesure et souples.

La difficulté rencontrée sur certains territoires pour construire ou faire vivre les services publics de l'insertion et de l'emploi (79 territoires) ou des plateformes des métiers du grand âge (20 expérimentations) en est l'illustration. Trop souvent, chaque acteur joue sa partition, mesure sa contribution à l'aune de sa propre stratégie, et les positionnements individuels d'acteurs l'emportent sur la communauté d'intérêt.

Je ne crois pas à l'intégration de tous les acteurs dans une même structure. La réponse passe par : un renforcement et un portage politique affirmé du couple Etat-Collectivité sur les territoires, fondés sur une vision commune partagée avec les branches (vision par secteurs), des enjeux de développement économique et social du territoire, donc de

développement de l'emploi et des compétences ; par l'alignement des opérateurs financés par l'État et les collectivités sur les orientations politiques définies au niveau territorial (Pôle emploi, AFPA, CCI, missions locales...); et par le renforcement des compétences d'ingénierie et d'animation de projets territoriaux au sein de l'État déconcentré et des collectivités, ou au sein de structures telles que les Maisons de l'emploi ou MDEF dont l'État et les collectivités assurent conjointement la gouvernance.

Structurer la fonction d'Observation des emplois, des métiers et des qualifications

Tout « plan » engagé par l'État en faveur de l'emploi ou de la formation commence par le constat de la nécessité de quantifier et qualifier les besoins en emplois et formations (cf. circulaire recrutement d'urgence grand âge). Les observatoires sont légion : OPMQ (135), Carif-Oref... mais il est toujours aussi difficile de consolider, croiser et « faire parler » les données sur l'emploi et la formation. Là encore, le développement d'outils performants de gestion, de partage et de valorisation des données ne pourra pas se faire de manière dispersée.

Il faut réinterroger et articuler le rôle des acteurs : France compétences, Caisse des Dépôts, Centre Inffo, DARES, Opco (légitimes, en tant qu'opérateurs de compétences des branches, à intégrer les OPMQ et à porter la vision sectorielle), Carif-Oref (la vision territoriale) pour concevoir une architecture et une gouvernance unifiées de la fonction d'Observation des emplois, des métiers et des qualifications.



Par Aline Scouarnec,
Agrégée et docteure en sciences
de gestion, responsable du master RH FA
à l'IAE de Caen et co-rédactrice en chef de
la revue Management & avenir.

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: QUELLE ORIENTATION COMPÉTENCES?

Depuis les années 90, de nombreuses recherches ont mis en avant des définitions de la compétence. Notre association académique « l'AGRH » a fortement contribué à préciser les contours de la compétence. Depuis peu, France compétences a retenu une définition, somme toute, en cohérence avec nos approches académiques. La définition à retenir est la suivante: « la compétence peut être envisagée comme la mobilisation de manière pertinente des ressources d'un individu (par exemple: savoirs, savoir-faire technique, savoir-faire relationnel) et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle ». Il y a donc émergence de la notion de compétence professionnelle.

Changement de paradigme

La loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel, dite loi « Pénicaud », permet en effet de renforcer ce que nous avons appelé « l'orientation compétences ». Au regard des transformations globales de l'ensemble de l'écosystème du monde du travail et du business, cette « orientation compétences » est un véritable changement de paradigme qui conduit les établissements de formation à engager une vraie réflexion sur leur projet de transformation en intégrant une vision prospective sur l'évolution des métiers et des compétences de demain. C'est le premier pilier. Le second pilier a trait au développement d'une approche expérientielle, tant pour les équipes pédagogiques et administratives que pour les étudiants (en formation initiale, en alternance, ou en continue). Dans une logique de symétrie des attentions, « l'orientation compétences » vise un développement des compétences des équipes et des étudiants. Il convient donc de penser une stratégie RH de l'ensemble des équipes et de les sensibiliser aux évolutions de leurs métiers au regard de ce changement de paradigme. Il convient également de repenser le parcours de l'étudiant.

Nouvelle dynamique des équipes pédagogiques et administratives

En effet, l'accompagnement de l'étudiant se trouve ainsi enrichi en amont par une meilleure orientation et évaluation de ses compétences à l'entrée. Il s'agit ensuite de l'accompagner dans son développement des compétences via une fiche RNCP rédigée en blocs de compétences, une maquette écrite en MAC (Modules d'Acquisition de Compétences), la mise en place d'un passeport de compétences, etc. Toutes ces innovations reposent sur une nouvelle dynamique des équipes pédagogiques et administratives afin de ne plus être sur la délivrance de savoirs et le contrôle des connaissances mais sur le développement de son employabilité et l'évaluation de ses compétences. Ensuite, « l'orientation compétences » vise également un accompagnement des étudiants tout au long de la vie et donc de proposer des programmes évolutifs, multimodalités avec des possibilités de « piqûres de rappel », d'actualisation permanente. La diversité des offres reposera de plus en plus tant sur des diplômes que sur des MOOCS, des micro-credentials, des badges numériques, etc. Le suivi des « data », le traçage des compétences, les innovations pédagogiques inciteront de plus en plus à multiplier les outils numériques les plus innovants afin de permettre le développement des compétences tout au long de la vie.

Belles expérimentations

Un certain nombre de textes structurants tant au niveau du ministère de l'enseignement supérieur depuis 2014 que de France compétences depuis peu ou encore du ministère du travail (réforme Pénicaud entre autres) ont incité les établissements et les différentes instances en charge de l'évaluation des établissements et des formations à s'engager dans cette « orientation compétences ». Le travail est en marche, des progrès sont encore attendus pour viser un déploiement généralisé mais de belles expérimentations sont déjà à noter et démontrent, s'il en était besoin, de la faisabilité et de la pertinence de ce changement de paradigme. Les démarches du réseau des IAE et de la CEFDG sont en particulier à souligner. Le réseau des IAE et le groupe de travail sur les compétences sont sollicités comme experts pour la rédaction des fiches RNCP en blocs de compétences et la CEFDG s'est approprié tous les « ingrédients » de « l'orientation compétences » dans l'évaluation des programmes visés Bac+3 ou Bac+5 et les grades de Licence et de Master.

Parler compétences

Si « l'orientation compétences » permet de répondre aux attendus des textes et du marché, il convient de plus en plus de parler compétences et de déployer une grammaire compétences. Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche se trouve ainsi au cœur du parcours de développement des compétences des étudiants, c'est une belle opportunité pour nous de transformer nos stratégies et nos métiers et de contribuer encore plus à notre mission de service public au service de l'employabilité!



Par **Bertrand Martinot**,
Directeur du conseil en formation et
développement des compétences chez
SIACI Saint-Honoré.

APPRENTISSAGE: METTRE L'ACCENT SUR CES GRANDS « OUBLIÉS » QUE SONT LES JEUNES EN LYCÉES PROFESSIONNELS

La réforme de la formation et de l'apprentissage de 2018 est d'une telle ampleur qu'il est prudent de bien réfléchir avant d'envisager une nouvelle réforme. À tout le moins, il est nécessaire que les différents acteurs (branches, entreprises, OPCO, organismes de formation) s'en approprient pleinement les mécanismes et les opportunités, ce qui est encore loin d'être le cas aujourd'hui.

Améliorations de la loi du 5 septembre 2018

Cela étant, un certain nombre de défauts apparaissent d'ores et déjà évidents et des améliorations pragmatiques peuvent être suggérées. Trois sujets paraissent tout particulièrement devoir et pouvoir être corrigés à court terme.

Trouver d'autres financements

Le premier est relatif à l'apprentissage. Comme il était prévisible, la réforme a fortement encouragé l'explosion de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, qui représente dorénavant bien plus que la moitié des nouvelles entrées. Si le développement de l'apprentissage sur ces niveaux est tout à fait louable en soi, il pose question à un double titre: d'une part, sur la logique qui consiste à ce que ce soit la taxe d'apprentissage qui finance de plus en plus largement les universités et les grandes écoles. D'autres financements (étudiants, impôts, etc.)

doivent pouvoir être trouvés. D'autre part, l'accent doit être mis aujourd'hui sur ces grands « oubliés » que sont les jeunes en lycées professionnels, dont l'orientation vers l'apprentissage reste toujours aussi minoritaire, avec des taux d'insertion en emploi toujours aussi bas.

Explosion incontrôlée du CPF

Le deuxième est relatif au CPF, qui connaît une explosion incontrôlée de ses dépenses, notamment au profit des certifications inscrites au Registre spécifique, et un mécanisme de cofinancement avec les employeurs qui reste anecdotique. De ce point de vue, la capacité des entreprises à s'emparer des possibilités de cofinancement dans le cadre de leur dialogue social sur la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (et de la Caisse des Dépôts à développer le système d'information pertinent) sera cruciale. En outre, le financement massif de la préparation au permis de conduire via cet outil, qui absorbe une partie importante des ressources, pourrait également être interrogé.

Troisièmement, l'orientation et la transition professionnelles sont restées largement à l'écart de la réforme, malgré des financements dédiés au CEP. Entre un CEP méconnu et qui peine à produire des résultats et un dispositif « Transition Collective » qui n'a pas trouvé son public et qui s'est enlisé dans les difficultés bureaucratiques, il est urgent de remettre ces sujets cruciaux sur le métier.

Poursuite des regroupements de branches

Enfin, on ne soulignera jamais assez à quel point la réforme donne davantage de responsabilités aux branches professionnelles, tant en matière de GPEC que de stratégie et de financement de la formation et de l'apprentissage. De ce point de vue, la poursuite des regroupements de branches en des entités ayant la masse critique « politique » et financière nécessaire est le complément indispensable d'une réforme réussie de la formation. Il est urgent de renouer avec ce chantier laissé en jachère depuis 2020.



Par **Jacques Faubert**,
Président-fondateur d'ADevComp

L'ACCOMPAGNEMENT, ENJEU ET LEVIER DE LA RÉFORME

De l'ensemble des « nouveautés » amenées par la réforme du 5 septembre 2018, les commentateurs comme la majorité des acteurs ont principalement retenu les problèmes de financement (collecte, priorités...), la mise en œuvre du CPF, les rôles dévolus respectivement à France compétences et aux OPCO, la place désormais allouée à l'alternance (et spécialement à l'apprentissage) et les différentes facettes de la question des certifications (celles des parcours et celles des opérateurs)...

Propositions des partenaires sociaux

Tout ceci est bien vu et devrait amener à s'intéresser au sort des propositions des partenaires sociaux qui, pour l'essentiel, portent sur ces sujets tant dans la campagne que dans les décisions à venir.

Mais, si on en revient aux deux grandes promesses de la réforme: une loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » et qui trace la voie d'une « nouvelle société de compétences », il y a quelques points qui méritent le coup de projecteur que notre Association pour l'accompagnement et le développement des compétences tente de leur donner, depuis sa création en 2019.

Sortir des effets de mode

D'abord, il nous faudrait sortir du tohu-bohu et des effets de mode sur ce que d'aucuns appellent les « soft skills », en les mettant à toutes les sauces (comme l'a très bien montré Maurice Thévenet), au point que beaucoup de journalistes voire de recruteurs ne se donnent même plus la peine de définir ce que nos cousins québécois dénomment, eux, « compétences sociales et relationnelles ».

Partir du travail

Et si nous avons commencé nos réflexions sous l'égide du « développement des compétences », nous l'avons fait et continuons de le faire (au fil de nos « conversations professionnelles ») en partant des réalités que sont le « travail » et l'« expérience » (dont la reconnaissance nous paraît devoir être le prochain grand défi!), en considérant les acquis de la personne et ceux du collectif comme autant de « ressources » et en mettant l'accent sur le résultat attendu; car il nous semble que c'est de cette posture concrète qu'ont besoin les chefs d'entreprise (spécialement des PME-TPE), les managers et, de fait, les partenaires sociaux.

Mais, précisément, pour nous qui développons nos activités majoritairement à partir de « professionnels de l'accompagnement des compétences », l'accompagnement représente à la fois un enjeu majeur et le meilleur des leviers pour répondre aux deux principales « promesses » évoquées.

Accéder à des reconversions dans les meilleures conditions

D'une part, parce que, du côté des salariés et/ou des demandeurs d'emploi, c'est la qualité de l'accompagnement qui permet d'accéder dans les meilleures conditions à des reconversions professionnelles réussies et/ou des évolutions qualitatives, en permettant ainsi de construire son avenir.

D'autre part, parce que pour l'entreprise et son management, il n'y a pas de « société des compétences » crédible sans accompagnement de l'expérience vers la performance, c'est-à-dire la compétence prouvée en acte; ce que le développement en cours de l'AFEST et l'investissement croissant dans l'apprentissage, à tous les niveaux (y compris supérieur) tendraient notamment à prouver.

L'accompagnement des PME et des TPE, angle mort

Et si on peut apprécier l'intérêt et l'appui apportés récemment aux dispositifs des « transitions professionnelles », force est de constater qu'entre multiplicité des guichets et dilution des moyens, l'accompagnement des PME et des TPE dans leurs nécessaires transformations reste encore dans un angle mort... ce qui constitue un paradoxe pour une conduite de changement qui se veut ambitieuse.

Et pour conclure, provisoirement, nous soulignerons que le plus probant des accompagnements est celui réalisé par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes; ce qui devrait amener les professionnels de la chose (consultants, coachs, formateurs...) à la posture modeste mais précieuse de « méta-accompagnants », que des dispositions à venir seraient bien avisées d'encourager!



Par **Joël Ruiz**,
Président du Forum des acteurs
de la formation digitale (FFOD)

VERS UNE BANALISATION DE LA FORMATION À DISTANCE ?

À l'heure du bilan de la réforme de 2018, des dispositions perçues comme anodines sur la levée des freins juridiques sur la formation à distance ont permis de faire céder les réticences. Le recours au télétravail a eu comme conséquence un véritable raz-de-marée de la formation à distance devenue l'unique recours pendant les confinements pour assurer la continuité pédagogique. La formation à distance a pu enfin être mise en œuvre à grande échelle.

Mais ce type de formation doit respecter quelques conditions à ne pas oublier : progression, individualisation et accompagnement.

Il ne peut être considéré que de simples capsules vidéo disponibles en ligne puissent être un parcours de formation en soi. Les actions de formation à distance impliquent de l'apprenant qu'il fournisse un certain nombre d'activités pédagogiques permettant au demeurant d'établir son assiduité et la réalité du parcours. Ce sujet est souvent source d'incompréhension. La loi laisse des marges d'interprétation et certains financeurs refusent de se contenter d'une facture et d'un certificat de réalisation.

Individualisation

La formation à distance permet plus facilement une individualisation pour que chacun puisse évoluer à son rythme. Les actions de formation multimodales supposent la prise en compte de durées estimées de formation sans tenir compte de la durée effective de formation de l'apprenant. Pour autant, il faut bien une durée suffisante ! C'est l'accord entre les parties qui devient déterminant pour fixer la durée contractuellement.

La perte de l'effet « collaboratif » du présentiel (collaboratif par entraînement avec les autres stagiaires, collaboratif par la présence physique du formateur) doit être compensée par une amélioration de l'accompagnement des parcours de formation. C'est particulièrement observable pour des formations destinées à des publics plus habitués à un encadrement très formel.

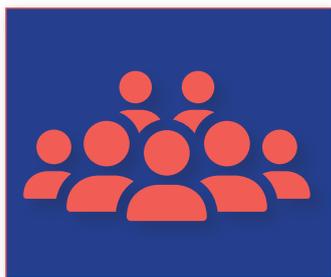
Maturation des pratiques

Si désormais, il n'y a plus de barrière a priori ni juridique ni pédagogique ou technologique à la formation à distance, il reste à faire mûrir les pratiques, à banaliser la formation à distance. La transformation du secteur revêt donc un enjeu clef étant au carrefour des mutations qui traversent le monde du travail.

Le formateur est très profondément interrogé car, jusqu'alors détenteur du savoir, il est immergé dans un environnement numérique et devient beaucoup plus un médiateur qui guide les apprenants. Le temps humain de formateur est encore trop souvent sous-estimé. Enfin, les effets du numérique sont plus complexes qu'il n'y paraît. Avec les nouvelles situations d'apprentissage, est soulevée la question des freins à la collaboration, constatés pendant les périodes de confinement, aussi bien du côté des apprenants que du côté des formateurs. Il est difficile de comprendre les raisons de ces réticences à la collaboration alors que l'apprentissage avec une présence à distance peut créer une autre dynamique tout aussi favorable pour les participants. Le recours massif au télétravail peut expliquer cela comme une demande de retour au présentiel.

Effet miroir

L'évolution du télétravail se joue à deux en effet miroir avec la formation à distance. Fixer un cadre de référence partagé sur la transformation multimodale des filières de formation est désormais une nécessité. Il s'agit de convenir entre tous les acteurs de l'écosystème de formation des conditions de réussite de l'hybridation des principaux dispositifs de formation en France. C'est aussi, indirectement, avoir un regard attentif sur ce qui se joue dans les mutations du travail et des temps sociaux.



Tribune collective signée
par 62 experts

L'ORIENTATION, CŒUR DE LA PLANIFICATION ÉCOLOGIQUE (COLLECTIF)

Entre les deux tours de l'élection présidentielle, la planification écologique s'est imposée comme la nouvelle réponse de l'action publique aux risques économiques et écologiques. Tant mieux. Parmi les impacts sur l'administration, nous pensons que l'orientation, au sens d'information sur les métiers et les activités et de définition de trajectoire, s'en trouvera révolutionnée.

L'orientation agrège trois processus et tend à les confondre : l'élaboration personnelle d'un projet de vie ; la cohérence entre formations, diplômes, compétences et réalité de l'emploi ; le récit collectif d'une société qui décrit ses évolutions par la nature et le sens des activités de travail.

La planification écologique provoquera une mesure de la valeur des activités à l'aune des enjeux pour la planète. Elle rend nécessaire de redessiner entièrement l'orientation, pour répondre aux aspirations et aux talents de la jeunesse. Celle-ci assume le premier rôle dans le passage à une société apprenante et créative. Rencontre toujours renouvelée d'une sensibilité toute personnelle avec un état du monde, l'orientation doit être investie par la communauté sociale pour que le projet de vie et les valeurs écologiques puissent donner son sens à une trajectoire professionnelle.

L'orientation face à la Génération Thunberg

De nombreux programmes France 2030 favorisent l'éclosion des compétences pour la transition écologique. Cet élan prospectif a besoin de prendre racine dans le système éducatif, dans l'éducation populaire, avec l'ONISEP, Pôle Emploi (ou l'organisme à venir, France Travail), France compétences, et cela, en répondant aux espoirs des premiers concernés, les jeunes eux-mêmes, qui ont mené les grèves lycéennes pour le climat en 2019. Trois ans plus tard, beaucoup d'entre eux achèvent leurs études. Des centaines de milliers de personnes ont regardé, saisies, des diplômés d'Agro Paris Tech affirmant leur refus de travailler dans l'industrie agroalimentaire, et leur scepticisme quant au verdissement des activités (vidéo publiée le 10 mai 2022). Il n'y a plus moyen de faire semblant et de séparer engagements personnels et vie active. L'orientation elle-même doit se moraliser, devenir réellement inclusive, et la planification écologique peut donner l'impulsion.

Après « l'épidémie de solitude », la jeunesse a de nouveaux projets de vie

Comme l'a noté Vincent Troger (le Monde, 28 juin 2021), « l'orientation est désorientée » et les projets de vie des jeunes se décalent de l'insertion professionnelle. Quand des diplômés de haut niveau bifurquent pour des conversions précoces, c'est une perte de connaissances, même s'ils trouvent des métiers à haute valeur sociale. Au lieu de tirer parti d'un temps de latence nécessaire au projet de vie, et qu'un revenu d'existence offrirait également à tous les jeunes, la société n'a pas d'emplois taillés pour eux, et ne sait pas répondre à leur résistance à des technologies et modèles d'entreprise qui impliquent des atteintes écologiques et des manquements éthiques.

Si le refus des « bullshit jobs » peut sembler un privilège des jeunes les mieux lotis, l'attention à la valeur des métiers, au temps pour la vie personnelle et sociale, à la sincérité de la convivialité du travail et à la reconnaissance réelle des mérites est partagée,

L'ORIENTATION, CŒUR DE LA PLANIFICATION ÉCOLOGIQUE (COLLECTIF)

comme le montrent les 14 % d'emplois non pourvus et un turn-over de 15 %, une tendance que les mois de confinement ont renforcée en donnant à chacun un espace de réflexion inédit sur son projet de vie.

Toute la jeunesse a subi durant la pandémie "une épidémie de solitude". Embauches retardées, jobs étudiants supprimés ont poussé les jeunes vers les Restos du Cœur, la dépendance accrue aux parents, et le mal-être. Camille Peugny (Pour une politique de la jeunesse, 2022) parle d'une "marée montante de la précarité". 55 % des moins de 25 ans sont en CDD, intérim, stage, apprentissage et emplois aidés, pour 15 % dans les années 1980. 50 % des enfants d'ouvriers n'ont pas le bac. 100 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans diplôme. On compte plus d'un million de NEET ((Not in Education, Employment or Training, ni en étude, ni en emploi, ni en formation). Pour Camille Peugny, ce n'est pas tant l'investissement de l'État qui est en cause, que "l'absence d'une conception politique et d'une philosophie de la jeunesse". Si la transition écologique rebattait enfin les cartes ?

La planification écologique peut rendre l'orientation plus inclusive

Il est paradoxal que tant de jeunes ne trouvent pas leur place et doivent endurer l'insécurité, la dépréciation de soi et la frustration alors que la société future dépend entièrement de leur courage, de leurs compétences, de leur créativité pour faire face à de nouvelles conditions de vie inconnues mais probablement fort difficiles. Cela vaut pour les compétences scientifiques et techniques de haut niveau comme pour des emplois de service, du soin et de l'enseignement, qui souffrent de désaffection -pour 1016 postes offerts au Capes 2022 de mathématiques, il n'y a que 816 admissibles- et sont socialement sous-estimés malgré la "Première ligne" des confinements. En 2017, France Stratégie chiffrait le coût collectif des "accidents de parcours" à 500 millions d'euros par an. Encore cela ne représente-t-il que les coûts de fonctionnement liés à des redoublements universitaires. Que dire du coût économique, symbolique et psychique des burn-out et bore-out, et de la Great Resignation, au temps où l'énormité du mur à franchir demande l'enthousiasme fou de la jeunesse? Selon Socialter ("L'écologie recrute", avril-mai 2022), de 300 000 à 500 000 emplois chercheront preneurs dès 2030, et jusqu'à 900 000 en 2050 (d'après Three ME et IMACLIM).

Une orientation pensée pour accompagner la planification s'inscrit dans un devenir collectif, propice à l'ouverture sur le monde, à l'appréhension des enjeux de la société d'aujourd'hui et de demain. À la question: "Que veux-tu faire plus tard?" s'en ajoute désormais une seconde: "Selon quelle situation écologique future?"

Le verdissement, oui, mais surtout une philosophie de la jeunesse

Les 15-25 ans, la Génération Thunberg, ou "nouvelle classe écologique", de Bruno Latour et Nikolaj Schultz ne seront pas les exécutants d'un plan pensé pour eux mais sans eux. Comment élaborer une philosophie de la jeunesse et l'associer à l'orientation? Prenons au mot Emmanuel Macron lors de la cérémonie d'investiture: "Il nous faut tous ensemble inventer une méthode nouvelle, loin des rythmes et chorégraphies usées, par laquelle nous seuls pouvons bâtir un nouveau contrat productif, social et écologique, (...) pour décider de grandes ambitions nationales et libérer la créativité et les initiatives partout dans le pays".

Déjà, il s'agirait d'écouter les associations étudiantes et écologiques pour parler de l'orientation telle qu'elle est et telle qu'elle pourrait être, au service des projets de vie et des modes d'existence. Il serait aisé de cartographier des initiatives locales notamment intergénérationnelles, qui assurent la représentation de la génération Thunberg dans la conception des métiers et compétences de demain, et des trajectoires de formation. La planification écologique de l'orientation demande aussi un référentiel du verdissement des compétences, des métiers, des formations et un baromètre de la valeur perçue des activités.

Une instance intergénérationnelle, pilotée par des moins de 25 ans, une assemblée des parties prenantes, un conseil, une convention, une mission, quelle que soit la forme qui accueillerait une telle dynamique, s'articulerait aux axes donnés par le tout récent rapport de France Stratégies "Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique" (8 mai 2022).

L'enjeu est essentiel: faire que chaque jeune contribue à orienter une société qui est en passe de transformer ses modes de production et d'existence.

Signataires de la tribune :

Premiers signataires

Frédéric Bardeau, président co-fondateur de Simplon.co, entrepreneur social

Stéphane Distinguin, président fondateur de Fabernovel et président de la Grande Ecole du Numérique

Yann Fradin, cofondateur de l'association Espaces d'insertion par l'écologie urbaine, Vice-président d'Emmaüs France

Duc Ha Duong, président du collectif POWA et de Passerelles Numériques

Isabelle Giordano, présidente de l'association Cinéma pour tous et membre de L'Ascenseur

Thierry Mandon, directeur de la Cité du design, Secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2015-2017), Secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification (2014-2015)

Anne-Charlotte Monneret, déléguée générale EdTech France

Yann Moulier-Boutang, professeur émérite de sciences économiques Alliance Sorbonne Université Université de Technologie de Compiègne

Liste des signataires :

Henri Alfandari, maire de Genillé, conseiller départemental d'Indre-et-Loire

ARES, Fédération Nationale des Associations Représentatives des Étudiants en Sciences Sociales

Gilles Babinet, entrepreneur, Co-président du Conseil National du Numérique, Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne

Mathieu Baudin, directeur de l'Institut des Futurs souhaitables

Félix Beaulieu, co-fondateur de On Purpose, enseignant, co-fondateur de Enseignants de la Transition

Benoît Bonte, fondateur de Millionroads

Jeanne Brétécher, directrice conseil Jungle Coop

Merete Buljo, présidente Digital Ladies

Florence Cann, fondatrice et directrice déléguée de Oscar Campus CRM

Oriane Capella, vice présidente Responsabilité Sociétale Ubisoft.

Jean-Christophe Chaussat, président et co-fondateur de IINRC (Institut du Numérique responsable)

Jean-François Connan, directeur Impact Social et Environnemental The Adecco Group, Président Groupe Humando

Augustin Courtier, Latitudes

Matthieu Dardaillon, président co-fondateur de Ticket for Change, co-initiateur de la coalition Grandes Ecoles de la Transition

Théo Delafontaine, Le Sphinx

Sandrine Delage, Head of Change makers & Prospective, BNP Paribas.

Jérôme Despont, Réalise

Marianne Figarol, fondatrice de Powa

Guillaume Herisson et **Fabien de Castilla**, co-directeurs généraux du Groupe Ares

Cyril Garnier, directeur général de Startup Leaders

Gérard Giraudon, directeur de recherche émérite Inria

Benjamin Graindorge, designer et professeur à l'École d'art et de design de Saint-Etienne

Pierre-Samuel Guedj, président d'Affectio Mutandi, Directeur du média à impacts pour les ODD en Afrique www.AfricaMutandi.com, président de la Commission RSE & ODD du CIAN - Conseil Français des Investisseurs en Afrique

Joan Guo, confondatrice et DG de Koneixo

Juliette Krier, Paysanne et herboriste

Olivier de Lagarde, président du Collège de Paris

Cristina Lunghi, Arborus

Jean-François de la Rivière, AGEFIPH, Marylise Simonin, Réalise

Thomas Sydney, ingénieur jeune diplômé en reconversion dans la transition écologique

Laurence Macaluso, directrice générale IAE France

José Maillet, Responsable Ecole GAIA

Soumia Malinbaum, vice présidente Business Development & ESG

Amélia Matar, Colori

Christelle Mesle-Genin, présidente fondatrice Job IRL

Jean-Michel Nicolle aussi, directeur de l'école d'ingénieur EPF

Sophie Pène, membre du Conseil National du Design et du Conseil pour les générations futures (Ville de Paris)

Guilhem Pradalié, directeur de la coopérative Mednum

Cécile Renouard, présidente, Campus de la Transition, Directrice scientifique du programme CODEV, ESSEC Business School

Hector de Rivoire, Public Policy & Government Affairs Manager, Microsoft

Maurice Ronai, membre de la CNIL (2014-2019)

Vincent Robert, co fondateur du Cloître à Marseille et président de l'Escalier à St Léonard de Noblat

Noémie Sauve, plasticienne, artiste écologique et professeur à l'École d'art et de design du Mans

Martin Serralta, Institut des Futurs souhaitables

Xavier Sense, directeur de l'IUT de Paris

Sharon Sofer, présidente de Startup for Kids

Thierry Taboy, ingénieur

Philippe Trotin, directeur inclusion numérique et accessibilité, Microsoft France

Frédéric Thoral, Head of Human Resources, BNP Paribas Personal Finance

Christian Vanizette, co-fondateur Make Sense

Mouna Vîprey, TYB Jobs et Impact Confiance

Dorothee Van der Cruyssen, directrice générale de l'engagement solidaire, Bolloré

Sophie Viger, directrice générale de l'École 42

Quitterie de Villepin, fondatrice d'Investi.e.s

Albin Wagener, enseignant chercheur, expert en humanités numériques

Rachid Zamani, dirigeant et co-fondateur de la Scop C Savoirs



Par Sabrina Dougados
Avocate associée
au cabinet Fromont Briens

RECENTRER LES DISPOSITIFS D'ACCÈS À LA FORMATION FINANCÉS SUR FONDS PUBLICS

Dans un contexte socio-économique où les besoins de reconversion professionnelle et de transformation profonde des métiers n'ont jamais été aussi prégnants, il apparaît déterminant de recentrer les dispositifs d'accès à la formation financés sur fonds publics.

Car la crise due au Covid-19 a accéléré les phénomènes de transformation des compétences et des métiers ainsi que des besoins de reconversion professionnelle : nouvelles organisations des entreprises ; internalisation d'activités (précédemment confiées à des prestataires) ; diversification, développement de nouveaux marchés ; transition numérique et écologique, investissements dans de nouveaux outils (numériques...).

La mobilisation de l'apprentissage comme outil de mobilité peut alors s'avérer plus adaptée que les dispositifs d'accès à la formation dédiés à la reconversion qui apparaissent plus difficilement mobilisables : tantôt leurs conditions de mise en œuvre sont trop restrictives (ProA), tantôt leurs dotations financières trop réduites (projet de transition professionnelle). C'est au demeurant la raison pour laquelle le plan de relance avait prévu une enveloppe financière complémentaire de l'État sur chacun de ces deux dispositifs.

Favoriser le recours à l'apprentissage pour des salariés en CDI souhaitant bénéficier d'une mobilité professionnelle

Face à des besoins croissants d'évolution et de reconversion professionnelles, les entreprises peuvent opter pour l'apprentissage pour des salariés d'ores et déjà en poste qui ont été embauchés dans le cadre d'un Contrat de travail à Durée Indéterminée (CDI).

Défini comme un dispositif d'insertion professionnelle par la voie de la formation, l'apprentissage peut en effet permettre des mobilités professionnelles au sein de l'entreprise, du groupe voire dans le cadre d'une mobilité externe et ce, en dehors de toute négociation préalable d'un accord collectif (contrairement au congé de mobilité et au dispositif « Transitions Collectives »).

En effet, l'article L. 6222-13 du Code du travail prévoit expressément la possibilité pour l'employeur et le salarié de suspendre d'un commun accord le CDI de ce dernier pour conclure un contrat d'apprentissage. Cependant, cette possibilité est encore peu utilisée, certainement en raison de la limite d'âge fixée désormais à 29 ans révolus pour conclure un contrat d'apprentissage.

Supprimer la limite d'âge pour les apprentis en suspension de CDI

À l'instar des sportifs de haut niveau et des salariés ayant un projet de création d'entreprise, il pourrait être opportun de supprimer la limite d'âge pour les salariés en CDI qui souhaitent se reconvertir en concluant un contrat d'apprentissage dans leur entreprise.

Lorsque l'on examine les travaux parlementaires ayant présidé à l'adoption de règle introduite par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, on comprend que la volonté du législateur était de cibler « les jeunes », sans pour autant qu'une référence explicite à la limite d'âge n'ait été prévue ni même évoquée lors de l'adoption de cet article législatif (codifié à l'ancien article L. 115-3 du Code du travail en 2004, recodifié depuis 2008 à l'article L. 6222-13). Au demeurant, les rapporteurs s'étaient adossés au Livre Blanc « Moderniser l'apprentissage : propositions pour former plus et mieux » publié en 2003 par le secrétaire d'État

aux PME (Renaud Dutreil), selon lequel les salariés (et pas uniquement les jeunes) souhaitant obtenir une qualification éloignée de leur métier devaient pouvoir suspendre leur CDI afin de bénéficier d'une formation par apprentissage.

Quelques autres propositions de modifications en matière d'alternance

On pourrait formuler quelques propositions de modifications visant à rectifier ce qui pourrait davantage relever de « bizarreries » de la loi « Avenir professionnel » :

- Permettre aux branches qui le souhaitent de pouvoir financer l'apprentissage sur leur contribution conventionnelle, laquelle ne peut être affectée à ce jour qu'au développement de la formation professionnelle continue au sens de l'article L.6332-1-2 du Code du travail.

- Aligner le salaire minimal légal des apprentis de 26 à 29 ans sur celui des salariés en contrat de professionnalisation (par une modification de l'article L. 6325-9 du Code du travail) afin d'éviter une différence de traitement inique dès lors que les jeunes ont vocation à suivre les mêmes formations sans pour autant prétendre au niveau de qualification visé par leur contrat et ce, quel que soit leur statut d'apprenti ou de salarié en contrat de professionnalisation.
- Alimenter le compte d'engagement citoyen des tuteurs encadrant des salariés en contrat de professionnalisation, à l'instar des maîtres d'apprentissage (par une modification de l'article L. 5151-9 du Code du travail).



Par **Mathias Dufour**,
Président du cercle de réflexion et action
lab indépendant #Leplusimportant

VERS 1 MILLION DE BÉNÉFICIAIRES D'UN CEP OPTIMISÉ?

Nous proposons d'optimiser le Conseil en évolution professionnelle (CEP) et en faire bénéficier 1 million d'actifs par an pour faciliter les parcours vers les métiers de la transition écologique et numérique.

Pourquoi cette proposition ?

La coexistence d'un chômage de masse et de fortes pénuries de main-d'œuvre dans les emplois verts et numériques révèle en effet une grande inadéquation entre les besoins des entreprises et les compétences et les choix d'orientation des actifs.

Résorber cette inadéquation serait fortement gagnant-gagnant, pour les entreprises comme pour les actifs.

Une des clés pour y parvenir, c'est d'accompagner les actifs dans leur parcours professionnel, pour les conseiller notamment dans leurs choix d'évolution et de formations.

De fait, chaque année, 20 % des actifs, soit près de 5 millions de personnes, changent d'emploi. Parmi eux, la moitié souhaiterait bénéficier de conseils. La demande est donc énorme, et mal couverte.

C'est pourquoi le Conseil en évolution professionnelle, CEP, a été instauré en 2014 et enrichi en 2018. Il donne, gratuitement, le droit à chaque actif de faire le point sur sa situation et son projet professionnel.

Or, les premiers bilans du CEP révèlent plusieurs difficultés. Une connaissance du dispositif par les actifs encore faible et une offre insuffisante, puisqu'au total il n'y a que 100 000 bénéficiaires par an, soit seulement 0,3 % des actifs! Enfin, un défaut de ciblage, le taux de recours étant deux fois plus faible chez les travailleurs peu qualifiés que chez les qualifiés, en particulier chez les seniors.

Faire du CEP un outil efficace à large échelle d'accompagnement des parcours des actifs est donc essentiel pour répondre au défi d'adaptation des compétences et d'orientation vers les métiers porteurs, notamment dans la transition écologique et numérique.

Concrètement, que faire ?

Pour réussir ce changement d'échelle, nous proposons d'agir **sur 4 leviers**: améliorer l'efficacité du CEP, développer le volume de l'offre, stimuler la demande et enfin améliorer son ciblage sur les publics prioritaires.

1. Nous proposons d'abord trois pistes d'action pour améliorer la pertinence et l'efficacité du CEP:
 - Mettre en place une coordination par territoire ou bassin d'emploi entre les opérateurs de CEP et les autres acteurs de l'emploi, comme les branches, les Opco, le service public de l'emploi, afin de mutualiser les moyens, d'assurer un maillage de proximité et d'améliorer leur connaissance du tissu économique et des opportunités d'emploi;
 - Renforcer l'expertise des conseillers en évolution professionnelle sur les métiers du numérique et de la transition écologique;
 - Mettre à jour régulièrement le cahier des charges du CEP afin de l'adapter aux retours d'expérience des usagers et mieux "coller" à leurs besoins.

2. Ensuite, il faut que les opérateurs soient incités à développer leur offre. Nous proposons donc de renforcer le budget alloué aux opérateurs pour mettre en œuvre le CEP afin de le rendre plus incitatif. De plus, comme les opérateurs actuels ne suffiront pas à eux seuls pour répondre aux besoins, nous proposons de mobiliser de nouveaux opérateurs de CEP, pour améliorer le maillage territorial et réduire les délais d'accès.
3. Moins d'un actif sur deux connaît le CEP aujourd'hui, alors que la demande d'accompagnement est forte et largement non couverte. Il y a donc matière à lancer une campagne de communication coordonnée vers les bénéficiaires potentiels, à l'échelle nationale et régionale, pour promouvoir le CEP, et par exemple à mieux le mettre en avant sur la plateforme MonCompteformation.
4. Le CEP est particulièrement pertinent pour les jeunes et pour les seniors, notamment pour aider ces derniers à construire une deuxième partie de carrière, ainsi que pour les 40 % d'actifs peu qualifiés.

Nous proposons donc trois choses :

1. Demander au service public de l'emploi et aux entreprises d'orienter plus systématiquement ces publics vers le CEP.
2. Compléter le CEP actuel par un service d'approfondissement de l'accompagnement.
3. Permettre une prise en charge publique de cet approfondissement pour ces publics cibles, et pour les autres permettre de le financer via le CPF.

Au final, nous proposons de démultiplier d'ici 5 ans le nombre de bénéficiaires du CEP, en passant de 100 000 à 1 million par an, salariés, indépendants ou demandeurs d'emploi.

Si ce chiffre peut paraître élevé, il ne représente que 3 % des actifs, moins de 10 % des actifs peu qualifiés et moins de 20 % du nombre de travailleurs qui changent d'emploi chaque année.

C'est donc le niveau minimum d'ambition que nous devons nous fixer.

Le CEP est un service d'accompagnement essentiel pour aider les actifs à s'orienter vers des emplois de qualité et les entreprises à résorber les pénuries de main-d'œuvre.

Faisons de ce service public de proximité, gratuit et au cœur des territoires, un levier efficace face aux transformations du travail et au grand défi des compétences de la transition écologique et numérique !



Par **Antoine Amiel**,
Président de Learn Assembly

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, MÉDECIN MALGRÉ LUI?

Prenez un patient qui tout au long de sa vie multiplie les comportements à risques. Un jour, arrivent les premiers pépins de santé.

Notre patient récalcitrant se décide à prendre rendez-vous chez un médecin et lui explique par le menu que les médecins sont incompetents puisqu'il est en mauvaise santé. La filière du développement des compétences est un peu ce médecin: un médecin dont on espère qu'il se transforme en magicien. Notre système repose sur trois piliers: la méritocratie, l'élévation du niveau de formation initiale, la possibilité de se former tout au long de la vie. Or nous assistons depuis deux décennies à des dynamiques sociétales symétriquement opposées: la méritocratie est remise en question au point de parler d'héritocratie: inutile de répéter ici les chiffres des études analysant le « tri » social de l'Éducation nationale. L'élévation du niveau formation initiale a plutôt entraîné une surqualification des jeunes par rapport au marché du travail. L'OCDE montre ici que la France est le second pays de l'OCDE où l'inadéquation des compétences est la plus élevée. La possibilité de se former tout au long de la vie fait l'impasse sur le fait que de nombreux Français ne veulent pas d'un monde du travail en mouvement. Comme le relève Terra Nova, « l'idéologie de la responsabilité individuelle » n'est pas partagée. Bref, notre système de gestion des compétences promeut l'initiative individuelle quand les gens attendent du collectif, fait du diplôme le sésame de l'emploi ce que les chiffres contredisent. Des propositions concrètes permettraient à la cause de l'employabilité de changer de braquet:

- massifier l'alternance en l'élargissant à d'autres catégories d'âge. En contrepartie, il sera nécessaire de stabiliser le modèle économique de l'alternance pour offrir de la visibilité aux opérateurs. Des alternatives plus courtes et moins complexes comme le « returnship » se développent ailleurs et permettent à des personnes éloignées durablement de l'emploi d'y revenir ;
- promouvoir une vision de la formation équitable, alternant formations longues professionnalisantes

et actions courtes: tous les médecins vous le diront, mieux vaut prendre soin de sa santé au quotidien que de s'en préoccuper une fois au bloc opératoire ;

- passer un vrai cap de modernisation de la filière pour aller vers plus d'hybridation, du distanciel de qualité. Pour de nombreux apprenants notamment CPF, apprendre en ligne signifie regarder des heures de vidéos, un vague quizz et des classes virtuelles où on ne peut pas poser de questions ;
- proposer un crédit d'impôt aux entreprises exemplaires qui investissent dans les talents ;
- démasquer la société en proposant des formations plus courtes pour ensuite reprendre un master plus tard si le besoin s'en fait sentir. Proposer des filières plus courtes ne revient pas à les rendre systématiquement professionnalisantes ;
- systématiser l'individualisation des parcours pour réduire le décrochage et rendre les apprenants acteurs: il est regrettable que des gens se voient refuser l'accès à une formation sur un métier en tension parce qu'il leur manque un prérequis. À chaque patient son diagnostic, sa prescription ;
- développer dès le lycée des actions de prévention sur l'emploi pour réduire l'inégalité d'accès à l'orientation, un peu comme les interventions que nous avons tous connues sur la sécurité routière et la contraception ;
- donner du sens aux différents guichets de l'emploi et de l'insertion: un patient a besoin d'un suivi dédié. D'un médecin traitant qui l'oriente vers le bon spécialiste. Le développement des compétences doit être abordé comme un enjeu de santé publique pour notre société. Les compétences sont le stéthoscope de la santé sociétale et économique d'un pays.

Donnons aux médecins de la compétence le rôle qui est le leur, les instruments de leur intervention et les leviers de prévention nécessaires...



Par **Bernard Masingue**,
Consultant chez Masingue Consultants
et Entreprise&Personnel

BÉMOLS SUR LA CROISSANCE DES CONTRATS D'APPRENTISSAGE

La réussite de la politique d'apprentissage, dont se félicitent les pouvoirs publics, correspond-elle à une amélioration réelle de la qualité de l'alternance ?

Les Pouvoirs Publics relayés par la Presse se félicitent de la réussite de leur politique d'Apprentissage. Au plan volumétrique, cette satisfaction est légitime: 730 000 contrats d'apprentissage, ce n'est pas rien... Mais sur un plan plus qualitatif, cette croissance demande à être interrogée, en particulier sur un point précis: tout contrat d'apprentissage doit nécessairement fonctionner dans une logique d'alternance entre situations de travail (en entreprise) et cursus académique (en centre de formation). Mais c'est une erreur de croire que cette combinaison soit suffisante: la coopération entre l'entreprise et l'institution de formation nécessite, d'un côté, la contribution d'un tuteur disponible de son temps pour accompagner l'apprenant au quotidien dans son activité professionnelle et, de l'autre, des formateurs disponibles pour assurer une relation effective avec les entreprises (en particulier, visites sur le lieu de travail de l'apprenti). Tout cela demande un investissement significatif en compétences et en disponibilité aussi bien pour les tuteurs que pour les formateurs. Soyons lucides: cela est loin d'être toujours le cas.

En particulier, alors que l'apprentissage se développe significativement dans les formations post-bac et supérieures et qu'il requiert - pour être véritablement professionnalisant - une « réelle pédagogie d'alternance », il est patent qu'il s'agit seulement pour nombre d'institutions de formations supérieures (Universités et Grandes écoles en particulier) d'une simple transformation juridique et comptable des dispositifs existants sans accomplir suffisamment les mutations pédagogiques qu'impose cette pédagogie d'alternance.

Il serait donc tout à fait souhaitable de définir ce que veut dire concrètement et effectivement une pédagogie d'Alternance dans l'enseignement post-bac et supérieur (plus complexe que dans les formations métiers) et investir dans un Corps d'appui et d'évaluation pour aider au développement qualitatif de l'alternance.

Cela pour éviter que cette croissance heureuse des contrats d'apprentissage ne soit trop, en réalité, qu'un habillage juridique et comptable de dispositifs existants mais devenus plus rémunérateurs...

Centre Inffo propose aux professionnels de l'apprentissage, de la formation et de l'évolution professionnelles une expertise en droit et ingénierie, une offre de formation et une information sur-mesure et spécialisée. Il réalise des missions d'ingénierie, de conseil et d'accompagnement et anime les débats des professionnels.

Association sous tutelle du ministère en charge de la Formation professionnelle, Centre Inffo est doté d'une mission de service public de capitalisation dans le champ de l'apprentissage, de la formation et de l'évolution professionnelles.

Fort d'une équipe de 72 collaborateurs, Centre Inffo s'engage à apporter à ses partenaires et clients publics et privés une expertise actualisée et une méthodologie éprouvée au service de leurs enjeux et projets.



Centre Inffo

**4 avenue du Stade de France
93218 Saint-Denis-La Plaine
Tél 01 55 93 91 91
www.centre-inffo.fr**

© Centre Inffo - JUIN 2022

