Fondation
Travailler autrement

Vers les nouvelles formes d'emploi

Contribution à la Réforme de la formation professionnelle

« Nous devons mettre l'orientation et l'accompagnement au cœur de la réforme ! »

Fondation Travailler autrement
fondation-travailler-autrement.org
@fondationTA

VDEF / 2.3- 28.11.2017

Avant-Propos

Depuis la création du droit individuel à la formation par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, l'idée selon laquelle il faut privilégier une approche tendant à donner à chacun les clefs pour réussir sur le marché du travail, plutôt que de compter sur la seule intervention publique s'est progressivement imposée. Cette évolution s'est accélérée ces dernières années sous l'impulsion conjointe des pouvoirs publics et des partenaires sociaux : création du droit individuel à la formation, ambition de développer la VAE, création du compte personnel de formation dont le champ a été élargi par celle du compte personnel d'activité…

Cette évolution n'allait pas de soi dans un pays marqué par l'héritage du jacobinisme et du paternalisme patronal et par le conservatisme spontané des acteurs de la formation professionnelle. Nos outils d'intervention sur le marché du travail ont été marqués par ces héritages. **Cela explique assez largement notre habitude de développer des outils de « prise en charge pour compte d'autrui » qui ne responsabilisent personne** : ni les individus dans la construction des parcours professionnels, ni les entreprises dans leur gestion de l'emploi, ni les collectivités territoriales et les élus locaux dans leur politique d'intervention sur le marché du travail. Cet héritage et les habitudes qui en découlent expliquent en grande partie les critiques récurrentes dont font l'objet notre politique de l'emploi et de la formation et ses outils d'intervention.

1

Aujourd'hui, cette évolution n'est non seulement pas remise en cause, mais on constate qu'elle répond à des aspirations nouvelles des actifs. On le mesure en particulier quand on voit l'essor récent de l'entrepreneuriat dans notre pays.

Il est indispensable d'accompagner chacun dans la découverte et l'appropriation de son «capital compétences »

Mais cette évolution récente visant à responsabiliser davantage chacun dans la construction de son parcours professionnel ne peut se limiter à la dotation de droits individuels. Il est indispensable d'accompagner chacun :

- ✓ dans la découverte et l'appropriation de son « capital compétences »,
- ✓ dans les conditions de transférabilité de ses compétences dans des métiers d'avenir et/ou émergents,
- ✓ dans la mobilisation utile de ses droits, pour atteindre les deux objectifs précédents et permettre ainsi à tous de disposer des clefs pour construire son parcours professionnel.

Avant-Propos

Deux études récentes réalisées par BVA pour le compte de l'inspection générale des affaires sociales sont venues confirmer l'analyse selon laquelle les réformes de ces dernières années visant à rendre plus autonomes les demandeurs d'emploi dans leur parcours en dotant chacun de droits individuels à la formation se heurtent aujourd'hui à la **méconnaissance de ces dispositifs par ceux qui en ont le plus besoin.**

Si les actifs ont entendu parler de ces dispositifs, ils n'en connaissent pas le fonctionnement et ne savent donc pas comment le mobiliser faute de projet abouti. Par ailleurs, ils sous-estiment bien souvent leurs compétences, faute d'un manque de soutien et de méthode de la part des professionnels pour les aider à mettre en valeur leur « capital compétences ».

Les actifs ont une méconnaissance des dispositifs et ne savent pas comment les mobiliser faute de projet abouti.

Fort de ce constat, nous avons la conviction que la réforme à venir de la formation professionnelle ne changera la donne qu'à la condition de réussir à rendre tangible cette réforme pour tous en permettant à chacun de savoir où et comment être accompagné dans la construction de son parcours, et notamment dans l'appropriation de son « capital compétences ».

Si ce document porte essentiellement sur les questions de formation continue, l'immense majorité des constats et des propositions qui y sont exposés sont transposables aux questions de formation initiale pour lesquelles l'enjeu de l'orientation et de l'accompagnement est tout aussi important.

5 convictions

Le chômage en France est d'abord un chômage des personnes peu qualifiées,

Mais le débat ne peut se réduire à la seule question des moyens consacrés à la formation, il faut faire évoluer la manière dont on conçoit, finance et accède à la formation,

Aucune réforme ne sera efficace sans une meilleure analyse des besoins des entreprises et sans une offre de formation mieux connue et plus agile,

Nous devons mieux anticiper et faire partager par les parties prenantes sur les territoires les conséquences des mutations de notre économie sur l'emploi et les compétences,

Il faut placer la pertinence de l'orientation et la qualité de l'accompagnement au cœur de la réforme.

12 propositions autour de 3 axes

- **Augmenter l'effort de formation des personnes les moins qualifiées, en rénovant parallèlement la manière dont on conçoit la formation professionnelle**

  - ✓ **Augmenter l'effort de formation des demandeurs d'emploi et consacrer une part de cet effort financier à l'évolution de la manière de concevoir, de financer et d'accéder à la formation,**

  - ✓ **Approfondir le mouvement de modularisation et de flexibilité des offres de formations,**

  - ✓ **Privilégier une approche décloisonnée de la formation qui associe le plus largement possible : mise en situation professionnelle, accompagnement pendant le parcours de formation et qui privilégie l'accès à des ressources pédagogiques sur mesure.**

12 propositions autour de 3 axes

II Mieux anticiper les conséquences des mutations économiques sur l'emploi

- ✓ **Mettre en place un observatoire territorial des métiers pour analyser de manière dynamique et géolocalisée les besoins des entreprises,**

- ✓ **Faire du chantier de restructurations des branches un levier pour consolider le rôle d'anticipation des branches,**

- ✓ **Décliner territorialement l'anticipation des mutations économiques en :**

  - ☐ réaffirmant la responsabilité des acteurs territoriaux et en premier lieu de la région, chef de file naturel sur ces questions, en lien étroit avec les communautés d'agglomération et les communautés de commune,

  - ☐ se dotant d'outils de diagnostic, d'anticipation et de prospective avec l'appui d'un outil national d'aide au diagnostic et d'un référentiel obligatoire à suivre pour la construction de plans territoriaux d'actions.

- ✓ **Renforcer la transparence du marché du travail en publiant les débouchés vers l'emploi des actions de formation initiale et continue,**

- ✓ **Partager l'ensemble des informations relatives à l'évolution des métiers et aux débouchés vers l'emploi des formations avec l'ensemble des actifs,**

- ✓ **Renforcer les droits à la formation attachés à chacun en orientant vers le compte personnel de formation une partie des financements mutualisés aujourd'hui consacrés à d'autres dispositifs à l'efficacité contestable,**

- ✓ **Simplifier les modalités de fonctionnement du compte personnel de formation et rendre le système plus souple,** en faisant évoluer la mécanique très lourde des listes des formations éligibles CPF.

12 propositions autour de 3 axes

III Mieux orienter et accompagner les actifs dans la construction de leur parcours professionnel :

- ✓ **Placer l'orientation et l'accompagnement au cœur de la réforme pour permettre à tous d'être en mesure de mobiliser ses droits. Cet accompagnement n'a pas besoin de s'incarner dans la création d'un nouveau guichet sur les territoires, mais pourrait prendre la forme d'un accompagnement plus ou moins intense confié à des opérateurs d'accompagnement publics et privés labellisés car répondant à un cahier des charges et qui seraient en partie financée par la mobilisation d'une partie des droits du CPF.**

- ✓ **Un plan d'action interministériel (préfigurant une agence nationale de transition professionnelle ?) doit être engagé avec toutes les parties prenantes visant à :**

  - ☐ concevoir un outil national de diagnostic et d'anticipation des mutations de l'emploi et un référentiel obligatoire à suivre pour la construction de plans territoriaux d'action,
  - ☐ construire des outils simples de diagnostic, de consolidation des projets professionnels et d'identification des organismes de formation délivrant les formations permettant de mettre en œuvre ces projets,
  - ☐ gérer le processus de labellisation des organismes chargés de l'accompagnement, afin de s'assurer de la qualité du service d'accompagnement apporté à tous et d'accompagner le déploiement de cette offre de service en développant une offre de formation spécifique aux métiers de l'accompagnement,
  - ☐ permettre ainsi la mise en place d'une filière d'excellence des métiers de l'orientation et de l'accompagnement.

I

Une réforme de la formation ne sera efficace que si elle porte moins sur l'accès du plus grand nombre à la formation que sur le développement des compétences de chacun, en lien avec les besoins (actuels et à venir) des employeurs

Il est incontestable que **le chômage en France est en premier lieu un chômage des personnes peu qualifiées** et que les demandeurs d'emploi accèdent proportionnellement beaucoup moins à la formation que dans d'autre pays (10% avant la mise en œuvre du plan 500 000 formations, aux alentours de 14%-15% si on prend en compte les premières données partielles post mise en œuvre du plan 500 000, contre 20% en Allemagne et 40% au Danemark).

Si la France a largement abandonné ses outils d'intervention passifs sur le marché du travail (abandon des préretraites publiques notamment), les outils actifs d'intervention, notamment l'effort consacré chaque année à la formation de ceux qui en ont le plus besoin n'ont pas été développés à la même hauteur. Les prétendus 30 milliards de dépenses consacrées chaque année à la formation dans notre pays sont venus alimenter l'idée qu'il n'y aurait en France pas de problème sur l'effort financier consacrée à la formation, mais uniquement un problème d'allocation des moyens. Quand on analyse de près ces sommes, on constate que **l'effort réel consacré à ceux qui en ont le plus besoin** (demandeurs d'emploi, salariés peu qualifiées, précaires) **reste modeste**.

Mais on ne peut pas réduire le débat public sur les questions de formation à une simple question de moyens et de nombre de demandeurs d'emploi formés chaque année.

La mise en œuvre des plans 30 000, 100 000 puis 500 000 formations a constitué une première étape importante, mais a apporté une réponse strictement quantitative, alors qu'il ne s'agit pas uniquement d'orienter plus de demandeurs d'emploi vers la formation, mais d'accompagner plus d'actifs dans leur parcours professionnel en veillant à ce qu'ils développent leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle (par la reconnaissance des acquis professionnels, par la mobilité professionnelle… et pas uniquement en suivant des stages de formation).

Le plan d'investissement de 15 milliards d'euros dans la formation ne doit pas être uniquement l'occasion de prolonger ce mouvement, mais doit également permettre de faire évoluer la manière de concevoir, de financer et d'accéder aux actions de formation. Oui il faut plus investir dans la formation, mais l'objectif de ce plan ne doit pas être de dépenser plus et d'orienter plus de personnes vers des stages de formation, mais de répondre à

des besoins de compétences identifiés sur les territoires, de renouveler et simplifier les processus de reconnaissance des acquis de l'expérience, donner un cadre plus souple et modulaire des certifications prolongeant le mouvement de mise en place des blocs de compétences par la réforme du 5 mars 2014 et à travers des parcours d'insertion emploi-formation, permettre aux personnes les plus en difficultés de s'insérer en étant à la fois en situation de travail et en formation.

Nous insistons tout particulièrement sur l'enjeu d'approfondir la modularisation des formations, pour mieux répondre aux besoins de souplesse de l'offre de formation des actifs (par exemple, pour permettre de former des personnes en intérim quand elles sont entre deux missions ou des travailleurs saisonniers en intersaison).

Et au-delà, **il ne faut pas considérer que la formation est la solution unique aux difficultés que nous rencontrons dans la lutte contre le chômage**. Comme la directrice générale d'Entreprise & Personnel l'a récemment souligné, **le développement des compétences doit reposer sur plusieurs leviers : la mise en activité professionnelle** est le levier de la professionnalisation (d'où le succès des formations en alternance). Une formation sera d'autant plus efficace qu'elle **s'inscrira dans un parcours d'insertion professionnelle dont le débouché professionnel est d'ores et déjà identifié**, voire en cours de mise en œuvre au moment où la formation commence. Il faut **accompagner chacun pendant son parcours de formation** (en amont, pendant et après). Et il **faut donner accès aux ressources pédagogiques,** mais avec pour objectif de permettre à chacun d'identifier ce dont il a besoin dans la mise en œuvre de son projet. En résumé, il faut rendre autonome le stagiaire en formation dans la construction de son parcours de formation.

II

Aucune réforme ne sera efficace sans un travail approfondi d'anticipation sectorielle et territoriale des mutations de notre économie et de l'évolution des métiers qu'elles engendrent

Accompagner les actifs dans leur parcours professionnel c'est d'abord mieux anticiper collectivement les mutations de notre économie et des besoins en compétences des entreprises.

Mieux analyser les besoins en compétences des entreprises sur un territoire

Le préalable à toute politique visant à renforcer l'accès à la formation des actifs, et en particulier des demandeurs d'emploi et des personnes peu qualifiées, consiste à mieux analyser localement les besoins en compétences des entreprises et à changer la manière dont on aborde le marché du travail. **Il ne s'agit pas de mener une analyse statique de ce marché, mais de se projeter dans la dynamique de l'évolution des métiers** : quels sont les métiers fragilisés à moyen et à long terme (et ne pas se contenter d'une vision purement sectorielle, mais avoir une projection métier par métier, intégrant également les perspectives de départs à la retraite qui peuvent susciter de nombreux recrutements, y compris pour les métiers qui ne créent pas d'emplois, mais pour lesquels il faut pourvoir aux départs à la retraite) ? Cela suppose de déterminer un taux de fragilité de chaque métier.

Ce travail, par nature partenarial, n'est pas toujours suffisamment pris en compte. C'était l'une des clefs de succès du plan 30 000 formations prioritaires mis en œuvre en 2014. A mesure que les plans successifs mis en place par les gouvernements Ayrault et Valls ont porté sur des objectifs chiffrés plus importants, les objectifs quantitatifs ont progressivement pris le pas sur les objectifs qualitatifs et ce travail de diagnostic préalable n'a pas été mis en œuvre avec autant de soins qu'il aurait mérité.

Renforcer notre connaissance de l'offre de formation et veiller à ce que cette offre soit plus agile

Ce travail de mise en adéquation des besoins des entreprises avec les compétences disponibles sur un territoire butte souvent sur une **connaissance parcellaire de l'offre de formation disponible sur un territoire**, mais également sur l'insuffisante réactivité de l'offre de formation qui repose encore trop largement sur des entrées collectives en formation au cours de l'automne, suivant très curieusement le calendrier de l'année scolaire. Plutôt que d'acheter des prestations nécessaires à la réalisation de projets professionnels et répondant à des besoins de compétences identifiés sur un territoire, on a parfois l'impression que l'on cherche surtout à pourvoir des places en stage de formation, sans se préoccuper

suffisamment des débouchés de ces stages de formation. Il est certain que l'insuffisante connaissance de l'offre de formation disponible sur un territoire ne facilite pas un travail fin de construction des parcours professionnels. A ce titre, en dépit des moyens conséquents que l'Etat et les régions ont accordés au fonctionnement des GIP-CARIF, leur contribution à ce travail de construction de parcours reste décevante.

Il faut **doter chaque territoire d'un outil qui lui permette d'avoir une information actualisée sur l'ensemble de l'offre de formation tant initiale que continue.**

Cette offre doit être déclinée par compétence, par domaine d'activité et par métier et doit permettre de passer aisément d'un niveau de formation à un autre. Elle doit intégrer des passerelles qui permettront d'assurer la connexion entre métiers « menacés » et métiers émergents ou en développement.

Les entreprises du territoire, et particulièrement les TPE et les PME, doivent avoir accès à cette information, ainsi que les entreprises plus grandes, les partenaires sociaux, les organismes de formation eux-mêmes, les structures en charge de l'orientation et le grand public.

Rendre l'offre de formation plus agile c'est aussi ne pas oublier la nécessité d'organiser une offre de formation mutualisée au niveau national pour répondre à des besoins de spécialisation et de qualification diffus sur les territoires et donc trop faibles pour être pris en charge territorialement ou régionalement, mais offrant à la fois aux entreprises les compétences dont elles ont besoin et aux personnes des réelles perspectives professionnelles.

Mieux anticiper les conséquences des mutations de notre économie sur l'emploi et les compétences

Au-delà de cet enjeu de meilleure connaissance des besoins des entreprises et de l'offre de formation disponible sur un territoire, il est tout aussi crucial d'apprendre à mieux anticiper collectivement les conséquences des mutations de notre économie sur les métiers et sur l'emploi. Cette anticipation est d'autant plus nécessaire que les mutations de notre économie s'accélèrent, avec en particulier l'accélération de la transformation digitale des métiers, notamment autour de l'industrie du futur qui va entraîner une modification profonde des organisations du travail.

Ce travail d'anticipation implique nécessairement les branches professionnelles, en tout cas les plus importantes d'entre elles, mais également les territoires.

S'agissant des branches professionnelles, on ne peut qu'être frappé par l'hétérogénéité des pratiques. Certaines branches ont réussi à construire progressivement des outils tout à fait remarquables : filière textile, secteur automobile (même si l'accouchement fut long et difficile), secteur agro-alimentaire… Dans ces secteurs, non seulement les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications fonctionnent, mais ils ont permis d'engager des démarches intéressantes de mobilité professionnelle au sein de ces secteurs, mais également vers d'autres secteurs, traduisant une grande maturité de certains acteurs paritaires qui ont réussi à surmonter le réflexe selon lequel les parcours de mobilité ne sont financés au sein d'une branche que si la mobilité s'effectue au sein de cette branche… Malheureusement, **ces quelques succès ne permettent pas d'occulter la grande passivité de beaucoup de branches professionnelles** sur ces questions, en dépit des objectifs inscrits dans la loi et des ambitions affichés dans les derniers accords nationaux interprofessionnels sur la formation (cf. article 8 de l'ANI du 14 décembre 2013). Le chantier de restructurations des branches qui a connu deux phases successives d'accélération (loi travail d'août 2016 et ordonnances travail de septembre 2017) peut être une opportunité pour consolider les branches professionnelles dans ce rôle d'anticipation. Il est certain en tout cas que les OPCA, dont le rôle et les missions seront fortement impactés par la réforme de la formation, doivent voir dans cette question une opportunité à saisir pour consolider leur légitimité et poursuivre un mouvement encore trop timide de **passage du métier de l'ingénierie financière à celui de l'accompagnement des entreprises dans leur politique de formation**. Ils doivent assurer un premier niveau d'accompagnement des entreprises dans la construction de leur politique de formation, afin notamment de les aider à identifier les formations susceptibles de répondre aux besoins de formation des entreprises (en particulier les TPE et les PME) et à ceux de leurs salariés.

Le travail d'anticipation doit associer les entreprises, et en particulier les plus grandes qui ont un rôle clef à jouer tant vis-à-vis de leurs salariés que vis-à-vis de leur écosystème. Elles n'ont pas besoin que les pouvoirs publics les y invitent. Depuis la création de l'obligation triennale de négocier sur la GPEC en 2005, les enjeux d'anticipation sont devenus un thème central du dialogue social interne des entreprises. Le dialogue porte non seulement sur les questions de GPEC, mais également de plus en plus souvent sur les orientations stratégiques de l'entreprise ou a minima sur les conséquences sur l'emploi de ces orientations. Cela constitue un point d'appui important pour que ces démarches de dialogue social interne s'élargissent à l'écosystème des entreprises, à leurs filières et aux territoires où elles sont implantées.

Le travail d'anticipation sectorielle n'a de sens que dans la mesure où il fait ensuite l'objet d'une déclinaison territoriale. On sait depuis longtemps que l'essentiel des parcours professionnels se construisent en proximité au sein d'un

bassin d'emploi et qu'un « boulanger vendéen préférera devenir cordonnier sur ce territoire que de rester boulanger en s'installant en Alsace. Aussi, aucun travail d'anticipation ne peut être utile s'il ne se décline pas ensuite territorialement pour analyser les évolutions prévisibles de l'emploi et des compétences sur ce territoire. Sur cet enjeu essentiel des politiques publiques de l'emploi, le bilan est contrasté. Les bonnes pratiques en la matière sont nombreuses et permettent d'obtenir des résultats. Elles sont en général le fruit d'alchimie complexe où la qualité des acteurs impliqués dans le projet (services de l'Etat, élus locaux, collectivités territoriales, partenaires sociaux, entreprises) et les circonstances (projet d'investissement, sinistre industriel, crise sectorielle) jouent un rôle central. Il est en tout cas très difficile de modéliser ces bonnes pratiques et donc d'insuffler dans une démarche descendante leur démultiplication. La mise en place des maisons de l'emploi qualifiées par Jean-Louis Borloo en 2004 au moment de leur **lancement de maisons des ressources humaines répondait à cette intuition sur l'importance du fait territorial dans la déclinaison des politiques de l'emploi**, mais cette ambition a progressivement disparu pour laisser place à la mise en place d'un guichet supplémentaire d'accueil des demandeurs d'emploi dont l'intérêt est devenu limité au moment où l'ANPE et les Assedic ont fusionné.

Au fond, **la partie « visible » de cette politique est peu spectaculaire**, alors qu'elle est cruciale pour faciliter l'orientation de l'ensemble des actifs vers les métiers en développement sur un territoire : des jeunes à la sortie de la formation initiale, des demandeurs d'emploi, mais également de l'ensemble des actifs qui pourraient être conduits à changer de métier à moyen ou à long terme, plutôt que de continuer à exercer un métier en forte mutation et risquant de décroître ou de disparaître sur un territoire.

Ce travail d'anticipation sectorielle et territoriale est tout aussi indispensable à la réussite de la réforme de la formation professionnelle qui s'engage que la question de l'orientation et de l'accompagnement sur laquelle nous reviendrons. Mais comment faciliter la prise en compte de cet enjeu ? Au fond, comment contribuer à une bonne gouvernance territoriale des politiques d'emploi ? Il n'y a **pas de recette magique** sur le sujet, si ce n'est :

- de **réaffirmer la responsabilité des acteurs territoriaux**, et en premier lieu de la région chef de file naturel sur ces questions,
- et de **doter les acteurs d'outils de diagnostic et d'anticipation facilitant ensuite le travail d'orientation et d'accompagnement**.

Aujourd'hui, **chaque bonne pratique territoriale** en matière de GPEC territoriale **a donné lieu au développement d'outils et de démarches spécifiques avec aucun souci de systématisation et de construction d'un système favorisant la mise en œuvre de ce type de démarches.** C'est une formidable déperdition

d'énergie et de moyens, totalement incompréhensible à un moment où l'on cherche à rationaliser les moyens publics d'intervention.

Comment encourager ce travail d'anticipation ? Quels obstacles ou réticences faut-il lever ?

Le cadre institutionnel a pu longtemps apparaître comme un frein à la mise en place de démarches territorialisées d'anticipation des mutations économiques, **mais la loi du 5 mars 2014 en instituant les CREFOP et la loi NOTRe ont conforté le rôle des régions comme collectivité territoriale chef de file de ces démarches**. Cela ne signifie évidemment pas que les démarches d'anticipation territoriale ne sont plus aujourd'hui confrontées à des batailles de pré carré, mais il apparait assez clair à tous les acteurs que ceux qui sont impliqués dans les politiques emploi-formation ont une légitimité à intervenir dans les démarches territoriales d'anticipation et ont une valeur ajoutée à apporter.

Toute démarche de GPEC territoriale impose de connaître avec précision les besoins des entreprises à court, moyen et long terme. Aujourd'hui, on constate qu'**à défaut d'outils et de démarche un peu systématisée, nous n'avons en général qu'une connaissance très partielle des besoins des entreprises sur un territoire**. Les entreprises sont collectivement très peu organisées sur les territoires et les organisations qui les représentent n'ont en général pas une perception très précise de leurs besoins, à l'exception sans doute de quelques grosses fédérations patronales qui font figurent d'exception. Les entreprises elles-mêmes ont parfois du mal à s'engager spontanément dans les démarches de recensement de leurs besoins lancées sur les territoires, de peur de mutualiser des informations qui pourraient servir leurs concurrents. Nous n'avons donc pas de vrais outils et par conséquent de recensement des besoins des entreprises[1] (*a fortiori* à moyen et à long terme) et pas non plus toujours une volonté d'avancer collectivement.

Nous n'avons bien souvent qu'une vision très parcellaire des compétences disponibles sur un territoire : on connaît à peu près le profil des personnes inscrites comme demandeurs d'emploi (en tout cas le métier qu'elles exerçaient)**, moins souvent les compétences dont disposent l'ensemble des actifs présents sur le territoire.**

[1] Les enquêtes type « besoins de main d'œuvre » fondées sur une enquête directe auprès des entreprises sur leurs projets de recrutement apportent certes des éléments, mais, compte tenu de leurs modalités de mise en œuvre, sont très peu fiables sur la réalité des perspectives de recrutement des entreprises (elle ne couvre notamment que 6% à 8% du marché couvert par l'enquête.

Compte tenu de ces difficultés, **nous rencontrons les plus grandes peines à concevoir et à mettre en œuvre les passerelles permettant à des actifs de pouvoir changer de métier avec succès.**

Améliorer ces outils d'anticipation sectorielle et territoriale suppose tout particulièrement de **structurer une démarche dans chaque bassin d'emploi et de se doter d'outils de recensement et d'analyse**. Cela justifie la **construction d'un outil national d'appui,** afin d'éviter que chaque territoire ne développe ses propres outils, et d'**élaborer les grands lignes d'un référentiel d'appui** présentant les principaux axes d'une démarche d'anticipation territoriale. Ce référentiel pourra bien évidemment être adapté aux spécificités de chaque territoire, mais facilitera la démultiplication des démarches. Il faut accepter de consacrer une partie, même très faible, des crédits engagés chaque année dans la formation professionnelle pour permettre aux actions de formation d'être mises en œuvre dans un cadre où l'on connaît les évolutions à moyen et long terme des entreprises et qui permettent de veiller à ce que les actions d'orientation et de formation à destination des demandeurs d'emploi, des jeunes et des actifs en reconversion soient prioritairement orientées vers des secteurs qui recrutent ou susceptibles de le faire à court ou moyen terme.

Cette action suppose enfin de **renforcer la transparence du fonctionnement du marché du travail en publiant les débouchés vers l'emploi des actions de formation initiale et continue**. La loi travail d'août 2016 a esquissé un mouvement timide en ce sens. Il faut assumer d'aller plus loin. L'alternative à une orientation plus autoritaire est de donner une vraie lisibilité sur les débouchés des formations initiales et continues. Pour chaque formation, il est souhaitable que le débouché en termes d'accès à l'emploi soit déterminé et rendu public. Aujourd'hui, de trop nombreux jeunes ou demandeurs d'emploi s'engagent avec enthousiasme dans des formations avec l'espoir d'accéder à un métier ou à un emploi, avant de se rendre compte tardivement qu'on ne leur avait pas donné la clef pour juger de la réalité de cette espérance.

Mais il ne suffit pas de mieux anticiper. Il faut partager ces anticipations avec ceux qui en ont besoin et, en particulier, **les actifs**. En matière d'anticipation, nous nous comportons encore trop souvent comme les singes de la sagesse « rien vu, rien dit, rien entendu ». C'est souvent difficile de partager des anticipations perçues comme anxiogènes, mais c'est de la responsabilité des acteurs publics d'informer le plus en amont possible les actifs des menaces qui pèsent, le cas échéant, sur leurs métiers pour les encourager à anticiper le plus en amont possible ces menaces. Pour informer, nous avons besoin de relais auprès des salariés (les représentants syndicaux ont un rôle important à jouer en la matière, en s'inspirant de ce que font sur ce sujet les représentants syndicaux pour la formation[2] au Royaume-Uni), mais il

[2] https://www.tuc.org.uk/union-reps/union-learning-reps-ulrs

faut également envisager de pouvoir informer directement certains d'entre eux quand les menaces sont précises. Il faut accompagner cette information d'éléments qui mettent en dynamique les acteurs pour éviter qu'ils ne se renferment dans l'abattement ou dans le déni, mais au contraire faire de ces éléments le moteur d'une démarche de mobilité et donc d'un éventuel projet de formation.

III

Il faut placer l'orientation et l'accompagnement au cœur de la réforme

Les réformes successives de la formation professionnelle, en particulier depuis l'instauration du droit individuel à la formation puis du compte personnel de formation, **ont eu pour objectif de permettre à chacun de devenir davantage acteur de son propre parcours professionnel**. Cette évolution a également concerné d'autres volets des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle. Même si elle a été moins visible dans ces domaines, on peut notamment penser à l'émergence progressive d'un accompagnement plus personnalisé des demandeurs d'emploi avec en particulier la possibilité donnée à Pôle emploi de différencier l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en fonction des profils et des besoins de chaque demandeur d'emploi.

La réforme qui s'engage ne doit pas remettre en cause cette évolution tout à fait essentielle des politiques de l'emploi de ces dernières années, mais lui permettre au contraire d'atteindre une autre dimension.

Il faut **renforcer les droits à la formation attachés à chacun en orientant vers le compte personnel de formation une partie des financements mutualisés aujourd'hui consacrés à d'autres dispositifs à l'efficacité contestable**. A ce titre, un débat légitime se pose sur l'avenir du congé individuel de formation. Si le CIF répond incontestablement au besoin de financer des parcours longs de reconversion pour certains salariés, il serait tout à fait envisageable d'assouplir le cadre actuel du CPF pour lui permettre sous certaines conditions de financer des parcours longs (via notamment des mécanismes d'abondement) et rendre notre système plus lisible autour d'un outil individualisé, mais à intensité variable selon la nature des projets et la situation de chacun. Cela renforcerait la lisibilité de notre système et permettrait d'avoir une réponse plus graduée que ce que nous permet le système actuel. C'est du reste ce que nous comprenons être la position du gouvernement dans le document d'orientation qu'il a remis aux partenaires sociaux il y a quelques jours.

Il faut sans doute également **simplifier les modalités de fonctionnement du compte personnel de formation et rendre le système plus souple**, en faisant évoluer la mécanique très lourde des listes des formations éligibles CPF qui, sous prétexte de contrôler le bon usage du CPF, a beaucoup trop rigidifié le système et d'une manière générale en assouplissant plus largement les actions susceptibles d'être financées par la mobilisation du compte personnel de formation.

Mais **il faut surtout accompagner chaque actif qui le souhaite dans la mobilisation de ses droits**.

La création du compte personnel de formation s'est accompagnée de l'émergence de la notion de conseil en évolution professionnelle (cf. article 34

de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 sur la formation professionnelle). Toutefois, comme d'autres dispositions de cet accord, **la création du CEP n'a pas été à la hauteur de l'ambition affichée**. Les cinq réseaux mobilisés dans le CEP (Pôle emploi, missions locales, APEC, OPACIF et Cap emploi) ont tenté de donner du contenu et une réalité à cette notion, mais compte tenu notamment de la relative jeunesse du dispositif, mais surtout des enjeux particulièrement lourds que ces organismes avaient à gérer et de la spécificité des publics qu'ils accompagnent par rapport à l'enjeu global du CEP qui concerne l'ensemble des actifs, on ne peut que constater que le CEP demeure encore aujourd'hui une prestation au mieux discrète, souvent assez virtuelle, en tout cas très largement ignorée par l'immense majorité des actifs dans notre pays.

La future réforme de la formation professionnelle ne doit pas tomber dans le même travers en supposant que l'accompagnement suivra. Il faut placer l'orientation et l'accompagnement au cœur de la réforme pour permettre à tous d'être en mesure de mobiliser ses droits. Si pour les actifs les plus autonomes, la création d'une application autour du CPF peut constituer une réponse efficace (une plateforme est d'ores et déjà mise en place dans le cadre du compte personnel d'activité et répond à certains des besoins des actifs les plus autonomes), il faut aller beaucoup plus loin pour la plupart en apportant une aide plus ou moins intense selon les besoins à la mobilisation du compte personnel de formation pour aider à la construction d'un projet professionnel et à sa mise en œuvre.

Cet accompagnement n'a pas besoin de s'incarner dans la création d'un nouveau guichet sur les territoires, **mais pourrait prendre la forme d'un accompagnement plus ou moins intense confié à des opérateurs d'accompagnement publics et privés labellisés car répondant à un cahier des charges et qui seraient en partie financée par la mobilisation d'une partie des droits du CPF** (le CPF pourrait ainsi permettre de financer l'accompagnement, comme cela est prévu depuis la loi travail d'août 2016 dans le cadre du compte personnel d'activité). Parmi ces opérateurs, le réseau des OPACIF aura un rôle clef à jouer. Ce réseau est certainement celui qui a le plus confirmé à donner un contenu au conseil en évolution professionnelle notamment en appui au projet de reconversion. Mais notre ambition n'est pas de mettre en place un opérateur unique national ou régional, mais de professionnaliser et de solvabiliser l'accompagnement, en facilitant la mise en place d'une offre de service de qualité répondant le mieux à la diversité des besoins des actifs. C'est une filière d'excellence de l'accompagnement que nous devons mettre en place avec pour objectif non seulement de labelliser des organismes répondant à un cahier des charges ambitieux, mais aller jusqu' à envisager que la labellisation ne concerne pas seulement les organismes, mais les salariés de ces organismes en charge de l'accompagnement pour garantir la qualité de cet accompagnement.

Les opérateurs labellisés devront travailler étroitement avec Pôle emploi qui se concentrera sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi. S'ils s'adressent à des publics différents (demandeurs d'emploi / salariés en emploi), leur action devra être bien articulée et cohérente sur les territoires.

Les opérateurs labellisés en charge de l'accompagnement pourraient s'appuyer sur les données disponibles au niveau national, sectoriel et territorial sur l'évolution des métiers et des emplois au sein des entreprises, afin de permettre d'orienter les actifs mobilisant leur CPF vers tel ou tel métier. Une structure nationale légère « agence nationale de transition professionnelle» qui pourrait, par ailleurs, reprendre les attributions de la CNCP serait chargée de coordonner et de veiller à la cohérence des travaux d'anticipation des mutations économiques menés au niveau national, menés par les branches et menés sur les territoires, de rendre disponible l'ensemble des formations disponibles et les référentiels de compétences associés à chaque diplôme et à chaque métier. Cette structure et les outils qu'elle mettra en place seraient le principal point d'appui d'un conseil en évolution professionnelle rénovée. Une telle structure serait tout à fait cohérente avec la création d'un haut-commissaire à la transformation des compétences annoncée le 3 novembre dernier dont elle pourrait être le principal point d'appui.

Le traitement des données existantes sur le marché du travail et dont la qualité va encore s'améliorer avec le déploiement de la déclaration sociale nominative doit **permettre de construire un système national de diagnostic de la situation du marché du travail au niveau national et territorial, et faciliter le travail d'orientation et de construction des projets professionnels de l'ensemble des actifs** qui souhaiteraient évoluer, développer leurs compétences ou se reconvertir. On pourrait s'inspirer à ce titre de l'outil mis en place par le ministère du travail américain « projet onet » (www.onetonline.org), mais également de quelques outils développés en France comme par exemple celui de la maison de l'emploi de Mulhouse (www.monmetierdedemain.com), celui du conseil régional de Paca ou d'Ile de France.

Un plan d'action interministériel (préfigurant une agence nationale de transition professionnelle ?) doit être engagé avec toutes les parties prenantes pour permettre de **construire des outils simples de diagnostic, de consolidation des projets professionnels et d'identification des organismes de formation** délivrant telle ou telle formation pour accompagner les personnes les plus autonomes dans la mobilisation utile de leur compte personnel de formation.

Il s'agit ensuite **gérer le processus de labellisation des organismes chargés de l'accompagnement**, afin de s'assurer de la qualité du service d'accompagnement apporté à tous. Mais il ne faudra pas s'arrêter uniquement à la mise en place d'un processus de labellisation. Il importera également d'**accompagner le déploiement**

de cette offre de service en développant une offre de formation spécifique aux métiers de l'accompagnement. Sur ces *soft skills*, la France a beaucoup de retard sur d'autres pays. Aujourd'hui, l'une des difficultés des dispositifs d'accompagnement est l'absence de référentiel clair sur ce que l'on entend par accompagnement, mais également par la formation insuffisante de ceux qui sont en charge de l'accompagnement. Grâce à cette agence, nous devons **mettre en place une filière d'excellence des métiers de l'orientation et de l'accompagnement en France.**

Dans ce cadre, **les régions auront bien évidemment un rôle clef à jouer d'une part en animant le volet « anticipation territoriale » des travaux engagés sur chaque bassin d'emploi** dont elles ont la charge, mais également en articulant leurs politiques d'intervention et notamment des mécanismes d'abondement pour les publics qu'elles estiment devoir être prioritairement traités.

Cela suppose qu'**au niveau territorial l'agence travaille avec chaque région et les opérateurs labellisés** afin que ceux-ci puissent intégrer à leur offre de service les politiques et outils d'intervention des régions.