

I-POURQUOI LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CONSTITUE-T-ELLE UN ENJEU MAJEUR POUR LA SOCIÉTÉ, LES INDIVIDUS ET LE MONDE ÉCONOMIQUE ?

- La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel est progressivement mise en œuvre depuis début 2019. Elle réforme profondément l'apprentissage et la formation professionnelle, et vise le développement d'une société de compétences. C'est un objectif ambitieux. Mais il doit être précisé, et pour cela il doit être resitué dans un cadre plus large. La formation professionnelle doit aussi être pensée dans ses relations avec les autres modalités de formation, avec lesquelles elle doit faire système pour promouvoir une véritable formation tout au long de la vie. Il faut ainsi évaluer la mise en œuvre de cette réforme dans sa capacité :
 - > à appréhender le rôle clef que la formation joue dans le développement économique et social ;
 - > à répondre aux enjeux et aux besoins des individus (avec des publics et des attentes très spécifiques), des organisations (entreprises, administration, associations) avec là aussi des spécificités tant dans les attentes que dans les capacités à organiser, et, enfin, de la société ;
 - > à améliorer un système complexe, qui a déjà fait l'objet de plusieurs réformes, et à le simplifier.

Ce préambule pose les enjeux auxquels la réforme doit répondre au regard de ces trois questionnements.



A- LA FORMATION AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL



1- TROIS FAITS MAJEURS CARACTÉRISENT NOS SOCIÉTÉS : LA FORMATION EST UN FACTEUR MAJEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ; NOS SOCIÉTÉS SONT CONFRONTÉES À DE NOMBREUSES ET IMPORTANTES TRANSFORMATIONS; LES DÉSÉQUILIBRES SOCIÉTAUX PERSISTENT VOIRE S'AGGRAVENT.

1- La formation est un facteur majeur de développement économique et social.

Toutes les études économiques montrent l'importance de l'acquisition de compétences et de qualifications — la formation de capital humain — tant au niveau macroéconomique et quelle que soit l'échelle territoriale considéré : la nation, la région, la ville — qu'au niveau micro économique des entreprises et des autres organisations, des individus. Avec la recherche-innovation-transfert, elle explique l'essentiel de la performance économique et sociale, et ceci quelle que soit la façon dont on appréhende et on mesure cette performance — croissance économique, développement humain, compétitivité, etc. Au niveau de l'individu, elle détermine très fortement les trajectoires d'emploi et d'insertion sociale, et elle constitue un facteur d'épanouissement et de citoyenneté.

2- Une caractéristique forte de nos sociétés est qu'elles sont confrontées à de nombreuses et importantes transformations. Il s'agit pour les principales d'entre elles de mutations technologiques, et notamment celles liées à la révolution digitale ; des évolutions d'activités induites par un processus de mondialisation en constante évolution ; d'évolutions démographiques avec l'augmentation de la population, son vieillissement ; de changements de certains choix fondamentaux en faveur notamment de modèles économiques et sociaux plus respectueux de

l'environnement, de la qualité de vie et de travail, etc. Tous ces changements supposent que les personnes, qui connaîtront aussi plusieurs emplois et plusieurs employeurs, et les organisations s'adaptent, et acquièrent de plus grandes capacités à faire face aux changements de toutes sortes. La formation est au cœur de ce processus.

3- En même temps, force est de constater que nos sociétés sont aussi marquées par des déséquilibres sociétaux qui perdurent, voire s'aggravent. Les inégalités — au sens des différences de capacités à bénéficier de droits fondamentaux — sont fortes, et elles intègrent et dépassent les inégalités de revenu. Elles concernent aussi bien l'accès à la formation — persistance des différentes formes de décrochage, de l'illettrisme, inégal accès des jeunes aux études supérieures— que l'accès aux emplois. Elles affectent la santé, et concernent en même temps l'accès aux soins et/ou au logement, la précarité énergétique... Ces inégalités se renforcent mutuellement et génèrent des dynamiques qui, selon les cas, sont vertueuses ou vicieuses. Alors même que dans de nombreux discours politiques ou académiques, on met de plus en plus en avant les individus en tant que citoyens et acteurs responsables, autonomes, émancipés, la société laisse ainsi à l'écart une partie importante de la population. Ces inégalités ont, de plus, une dimension territoriale forte, et là aussi inégalités individuelles et territoriales se renforcent. Là aussi alors que l'on met en avant la nécessaire cohésion économique et sociale, l'importance du dynamisme des territoires (les régions mais plus encore les métropoles et les communautés urbaines), certains d'entre eux sont durablement pénalisés. Les politiques de lutte contre ces inégalités mobilisent de nombreux instruments de politiques économiques et sociales. Mais la formation joue un rôle clef car elle doit permettre et accroître l'égalité des chances ainsi que la capacité à faire face à des incertitudes beaucoup plus fortes que par le passé, dans les domaines économique

et social. Un exemple de ces incertitudes est l'évolution des métiers. On observe que de nouveaux métiers apparaissent — et sont apparus — et que d'autres disparaissent, mais que surtout les métiers traditionnels évoluent profondément quand on observe, en leur sein, l'évolution des tâches. Le chiffre de 40 % des métiers est parfois avancé pour souligner l'importance des métiers qui évolueront du fait de la transformation des tâches. **Le marché du travail se caractérise par l'importance croissante des transitions professionnelles.** Une note du CARIF-OREF² souligne qu'« un enjeu central pour les politiques publiques est de préparer les actifs à ces mobilités, afin qu'elles soient choisies plutôt que subies et qu'elles s'inscrivent dans des parcours professionnels positifs ».

Au regard de ces faits majeurs, la formation doit ainsi apporter des réponses utiles, sur le plan économique et social, et sur le plan individuel. Elle doit donc être de plus en plus repensée comme un processus imbriquant et mettant en synergie les différentes modalités que sont la formation initiale — générale et professionnelle— et la formation continue. Ce processus doit être organisé tout au long de la vie, et **la cohérence d'ensemble d'un système**, qui articule ces différentes modalités et mobilise différents acteurs, est un problème crucial. De ce point de vue, on fait souvent le reproche que la formation professionnelle continue en France n'a exercé qu'un impact marginal pour faire évoluer la composition par niveaux de formation de la population telle qu'elle est façonnée par la formation initiale. Il serait erroné de croire qu'à elle seule la formation peut tout transformer et de la tenir pour responsable de tout. Il n'empêche, c'est un enjeu de la réforme que de renforcer son efficacité et la synergie avec la formation initiale.

2- LA FORMATION PROFESSIONNELLE DOIT ÊTRE UN ÉLÉMENT ESSENTIEL D'UNE VISION AMBITIEUSE DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.

La formation tout au long de la vie doit permettre aux personnes de se former tout au long de la vie, quels que soient leur âge ou leur formation initiale et de leur permettre, ainsi, de monter en qualification et d'acquérir de nouvelles compétences, en poursuivant ou en reprenant des études ou en bénéficiant de nouvelles formations.

Le schéma qui suit décrit à grands traits l'organisation, en France, de cette formation tout au long de la vie. On voit que la formation initiale — qui peut être généraliste et/ou professionnelle — et la formation professionnelle continue se complètent et qu'elles doivent faire système. Un individu doit pouvoir arrêter ses études pour travailler, reprendre ses études et de nouveau repartir vers le marché du travail, et il doit pouvoir le faire tout au long de sa vie.



ENCADRÉ- LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE (FTLV)

La FTLV doit permettre à chacun de bénéficier d'une formation soit au titre des formations initiales (FI) par voie scolaire, universitaire ou par apprentissage, soit au titre de la formation professionnelle continue (FPC) pour toute personne, jeune ou adulte, engagée dans la vie active.

La formation continue ne peut cependant plus n'être que professionnelle ! La formation fait système, et il faut penser en synergie le droit et le besoin d'éducation permanente et la FPC. De même les évolutions de la société rendent obsolète le fait de réduire cette dernière à la vie active, c'est-à-dire à la disponibilité sur le marché du travail. Après leur vie active, de plus en plus d'individus sont ou restent engagés dans la vie associative et demeurent ainsi des acteurs de la vie économique et sociale ; il est souhaitable que la FTLV les concerne aussi. Par exemple la formation des formateurs bénévoles de la lutte contre l'illettrisme relève bien de la FTLV. La FTLV doit ainsi être pensée aussi au-delà du champ professionnel du marché du travail, et c'est un enjeu sociétal.

Les parcours de formation initiale, gérés par les ministères concernés et principalement le ministère de l'Éducation nationale, sont uniquement diplômants. En revanche, le système français de Formation Professionnelle Continue offre, non seulement la possibilité de revenir dans un parcours de formation visant l'obtention des diplômes du système initial, mais également celle d'entrer dans d'autres parcours qualifiants (certifications sectorielles) et surtout dans des parcours non qualifiants.



SCHÉMA-LE SYSTÈME D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION PROFESSIONNELS EN FRANCE

FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE						
	FORMATION INITIALE				FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE	
	ORGANISATION DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR				MARCHÉ OUVERT DE LA FORMATION CONTINUE	
	FORMATION INITIALE GÉNÉRALE				FORMATION DES SALARIÉS FORMATION DE PUBLICS CIBLES (CHÔMEURS, ACTIFS EN RECONVERSION, MIGRANTS)	
OPÉRATEURS	ÉCOLE	COLLÈGE	LYCÉE	UNIVERSITÉS GRANDES ÉCOLES	ORGANISMES PRIVÉS MARCHÉ INTERNE DES ENTREPRISES ET DES BRANCHES ORGANISMES PUBLICS ASSOCIATIONS UNIVERSITÉS-GRANDES ÉCOLES-LYCÉES	
CERTIFICATIONS		BREVET DES COLLEGES	BAC	LICENCE MASTER DOCTORAT DIPLÔME DES GRANDES ÉCOLES	DIPLÔME TITRES PROFESSIONNEL CQP AUTRES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES	
			FORMATION INITIALE PROFESSIONNELLE OU TECHNOLOGIQUE			
OPÉRATEURS			LYCÉES PROFESSIONNELS	LYCÉES (BTS)		
			LYCÉES TECHNIQUES CFA	IUT (DUT) AUTRE UNIVERSITÉS (MASTER PRO) CFA		
CERTIFICATIONS			CAP BREVET ET BAC TECHNO BAC PRO	BTS DUT LICENCE PRO MASTER PRO		
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE						
	6 À 10 ANS	11 ANS À 15 ANS	15 À 18 ANS	18 À 25-30 ANS	16 À 65 ANS	

La formation professionnelle continue est ainsi un volet essentiel³ de la formation tout au long de la vie. C'est dire l'importance de bien l'organiser et de permettre de répondre à des enjeux considérables, qui, rappelons-le, concernent des individus, des organisations (entreprises, administrations, associations), et plus généralement la société. La FTLV doit porter une vision ambitieuse se déclinant réellement tout au long de la vie.

La loi de septembre 2018 se fixe ainsi un tel objectif : **créer une société de compétences inclusive**. Ces qualificatifs sont essentiels.

Parler de « société inclusive » c'est souligner l'importance de lutter contre différentes formes d'exclusion qu'il faut cependant bien identifier — illettrisme, difficultés d'accès des jeunes à l'emploi, insuffisante qualification des personnes, inadéquation aux évolutions du marché du travail, différenciation négative jouant pour les femmes écartées de l'emploi ou en situation d'emploi, personnes en situation de handicap etc. — lesquelles non seulement affectent les individus, leurs libertés et leurs droits fondamentaux, mais représentent un coût énorme pour la société. En effet, celle-ci ne réussit pas à mobiliser pleinement les ressources humaines dont elle dispose — « il n'y a pourtant de richesses que d'hommes »⁴ — et affecte, en plus, d'importantes ressources financières à des actions correctives, souvent avec des effets de court terme.

Parler de société de compétences souligne le rapport des individus, mais aussi celui des groupes et des organisations (compétences collectives), à l'acquisition et à la préservation de qualifications de tout ordre. La réforme s'inscrit dans la démarche européenne, initiée en juin 2016, qui se donne trois objectifs principaux : « améliorer la qualité

et la pertinence de la formation et des autres moyens d'acquérir des compétences ; améliorer la visibilité et la comparabilité des compétences ; améliorer l'information et la compréhension des tendances et des modèles concernant les compétences et les emplois demandés (veille stratégique sur les besoins en compétences) afin de permettre aux citoyens de faire de meilleurs choix de carrière, de trouver des emplois de qualité et d'améliorer leurs chances de réussite dans la vie ». Dite ainsi, elle est en résonance avec la démarche de la FTLV. Elle permet aussi de dépasser le cadre assez statique et restrictif des métiers : ceux-ci évoluent, de nouveaux métiers apparaissent et l'approche en termes de compétences permet de mieux prendre en compte ces évolutions. Pour ces deux raisons et d'autres sans doute, la réflexion sur les compétences nécessaires pour exercer un métier et pour avoir prise sur son projet professionnel et personnel a beaucoup progressé, insistant en particulier sur l'évolution du parcours professionnel. L'accent a été mis non seulement sur les connaissances de base et le savoir-faire, mais aussi sur les compétences comportementales et les compétences transférables, qui permettent un autre rapport à l'organisation du travail et à l'évolution des parcours. Il n'en reste pas moins qu'il y a toujours débat sur la nature de ces compétences, sur leur mobilisation, leur construction, leur évaluation. Comme il y a aussi débat autour du problème important de leur reconnaissance — un problème particulièrement important étant celui du sentiment de déclassement perçu par les individus, du fait d'une insuffisante reconnaissance des compétences acquises, par l'appareil de formation, mais aussi et surtout par le marché du travail.

Il faut donc bien préciser les enjeux et besoins d'une formation professionnelle tout au long de la vie.

³ Les autres volets de la formation, en France, ne sont pas exempts de faiblesses et une vision d'ensemble est nécessaire.

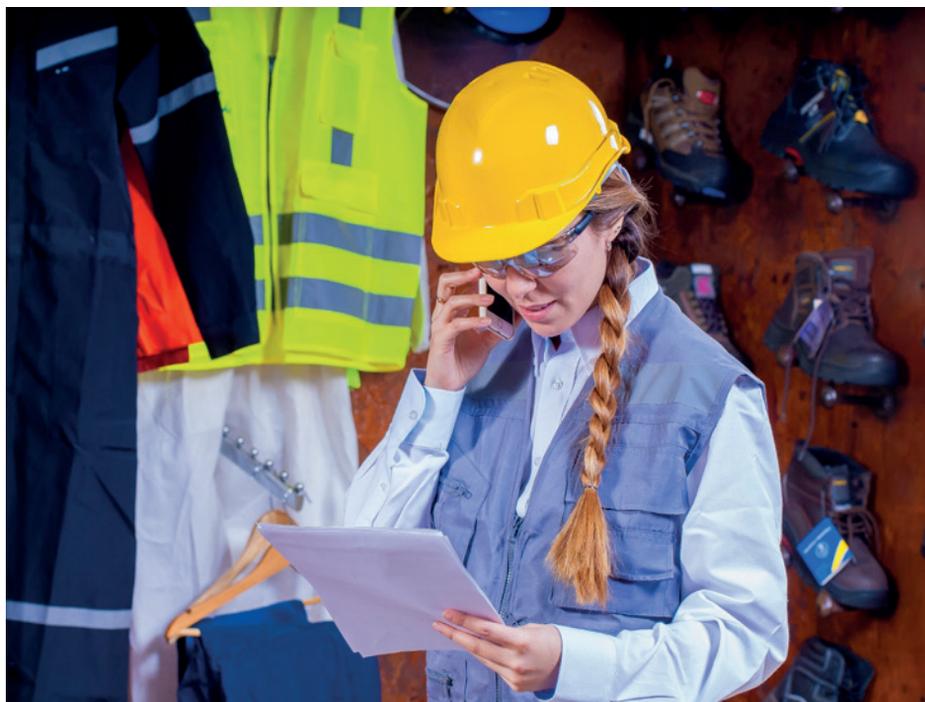
⁴ « il n'y a de richesse, ni force que d'hommes », écrit Jean Bodin en 1577

Pour approfondir

LA NOTION DE COMPÉTENCES : UNE NOTION DISCUTÉE

« La notion de compétence est aujourd'hui très largement utilisée. On l'évoque, aussi bien dans le cadre de nos activités quotidiennes ordinaires (dessiner, faire du vélo, conduire une voiture, etc.) que dans les situations professionnelles quand, par exemple, on définit celles qui sont requises pour tenir un poste de travail (cf. les référentiels), celles qu'on évalue dans la gestion des emplois et des carrières ou bien encore, celles qui font la différence jusqu'à être « stratégiques » ou « critiques » au sein d'une organisation (Pastré, 1999 ; Sanchez, 2004). Il n'est donc pas étonnant de constater que de très nombreuses définitions de la compétence ont été avancées, ont diffusé au sein de diverses disciplines (sciences de gestion, sociologie, sciences de l'éducation, psychologie, ergonomie, didactique, etc.) et ont inspiré de multiples changements dans les pratiques professionnelles (élaboration de référentiels de compétences, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recrutement et évaluation des personnels, identification de compétences clés et gestion stratégique, etc.). Cependant, au-delà de la pluralité des définitions et de quelques consensus qui les traversent, ce sont bien des conceptions fondamentalement divergentes que nous offre cette abondante littérature avec, en filigrane, la présence d'une question centrale sans réelle réponse : quels sont les modèles susceptibles de rendre compte, sur le plan intra-individuel et collectif, des processus en jeu dans l'expression et l'élaboration des compétences ? »

Source. Jean-Claude Coulet, « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », Activités [En ligne], 13-1 | 2016, mis en ligne le 13 avril 2016.





Pour approfondir

COMPÉTENCES, QUALIFICATIONS... LE POINT DE VUE D'UN JURISTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Compétences ? Qualifications ? Le débat n'a pas cessé de rebondir ces dernières années, impliquant à peu près tous les acteurs impliqués dans les évolutions qu'a connues la formation professionnelle. Il est bien entendu loin d'être épuisé. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, pour sa part, met les compétences au cœur des transformations qu'elle opère. C'est ce qui a amené Jean-Marie Luttringer, expert en droit de la formation, à apporter le point de vue du juriste dans une de ses chroniques (Chronique 139, « Quelques observations et réflexions juridiques à propos du rapport « Bagorski/Marx »). Parlant de l'acronyme OPCO (Opérateur de compétences), il écrit :

« Quant au terme de compétences, seconde composante de cet acronyme, il est aussi générique que celui d'opérateur et n'a pas davantage de valeur juridique précise. Il désigne « la faculté à réussir dans un domaine en raison de ses connaissances et de son expérience ». La notion renvoie à la capacité d'agir dans une situation professionnelle donnée. Cette notion n'a pas de portée juridique particulière, à la différence de celle « de qualification » à laquelle elle s'est progressivement substituée dans le discours politique dominant et dans les pratiques de gestion des entreprises. Au plan juridique, la référence est celle de la qualification contractuelle. Celle-ci, définie dans son contrat individuel conclu entre l'employeur et le salarié détermine la place de ce dernier dans la hiérarchie des emplois, son niveau de rémunération, ses perspectives d'évolution professionnelle concrétisée par le passage d'un niveau de qualification à un niveau supérieur par référence à la grille de classification de la convention collective. Dans cette architecture juridique, la formation professionnelle a notamment pour fonction de permettre aux salariés de progresser dans la hiérarchie des qualifications entraînant la progression salariale. Plusieurs dispositions du code du travail, non abrogées par la loi « Avenir professionnel » établissent un lien entre le droit à la qualification et le droit à la formation. L'usage de la notion de « compétences » s'affranchit de cette construction juridique par le renvoi à l'univers de la gestion. »

Ces propos de Jean-Marie Luttringer confirment que l'approche compétences doit être intégrée dans une démarche qualifiante et diplômante.



B- LES ENJEUX ET LES BESOINS D'UNE FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE



L'utilité économique et sociale de la formation est de prime abord une idée bien partagée. Mais, à bien la creuser, elle pose cependant de nombreuses questions. Sans prétendre à l'exhaustivité, reprenons les principales d'entre elles.

Question

Quels sont les besoins de formation ? S'agit-il seulement de permettre de développer des compétences, éventuellement additionnables dans le cadre de blocs de compétence ? Mais quelles sont-elles ? Comment les identifie-t-on ? Comment travailler à leur acquisition, à leur préservation, à leur enrichissement ? S'agit-il de développer des compétences particulières ou, plus encore, s'agit-il de porter aussi, de façon un peu systématique, une vision plus ambitieuse combinant le niveau professionnel, la capacité à s'intégrer durablement sur le marché du travail, à évoluer dans un monde caractérisé par le changement ? Comment favoriser la réflexion et l'élaboration collective de stratégies de développement de compétences à différentes échelles : l'entreprise ou l'organisation, la branche, et comme on le verra, le territoire ?

Comment les besoins de formation professionnelle, qui émanent de différents acteurs, de différents publics, sont-ils exprimés et comment le système de formation mis en place s'organise-t-il pour y répondre ?

Les nouvelles compétences acquises doivent-elles donner lieu systématiquement, à un moment ou à un autre, à des certifications et/ou des diplômes, et quels sont alors les acteurs et les règles qui garantissent la qualité des « certificats » et des diplômes ?

Qui délivre les formations, et comment s'assure-t-on de la qualité des acteurs, de leur capacité à répondre aux besoins qui peuvent être identifiés ? Comment s'assure-t-on que l'offre de formation est de qualité par sa mobilisation de différentes ressources pédagogiques, et qu'elle est complète dans sa capacité à répondre aux besoins perçus, sachant que selon l'horizon choisi — le court terme voire le très court terme, le moyen ou le long terme — l'évaluation des besoins n'est pas nécessairement la même. Sachant aussi que pour être en mesure de s'adapter il faut impérativement permettre aux apprenants de se projeter dans l'avenir.

Former, est-ce se limiter à un acte pédagogique, ou, de façon plus ambitieuse, penser cet acte pédagogique **dans un continuum orientation- formation -accompagnement pendant et après la formation ?**

Toutes ces questions constituent autant d'éléments d'une grille d'analyse des opportunités et des questions posées par la loi. Les points suivants les reprennent, en les replaçant d'abord dans la perspective plus large du rôle de la formation pour accompagner le développement économique et social et l'emploi.

1- UN BESOIN DE FORMATION PROFESSIONNELLE CRUCIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DU MONDE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET DE L'EMPLOI NÉCESSITANT UNE RÉPONSE À DES OBJECTIFS MAJEURS

1.1- AMÉLIORER LES PERSPECTIVES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DE PUBLICS TRÈS SPÉCIFIQUES

L'objectif premier est d'améliorer les perspectives sur le marché du travail des personnes. Un rapport récent du COE (Conseil d'orientation pour l'emploi) souligne trois objectifs qui constituent trois premiers éléments d'appréciation de la démarche par la loi.

La formation professionnelle doit être en particulier adaptée à trois publics spécifiques :

- > « Pour les personnes encore en emploi, il s'agit de maîtriser son parcours et éviter ou raccourcir les éventuelles ruptures.
- > Pour les demandeurs d'emploi, il s'agit d'élaborer un projet professionnel conciliant ses choix individuels et les besoins du marché du travail et de mettre une stratégie de recherche d'emploi adaptée.
- > Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, l'accompagnement doit limiter le chômage de longue durée en interrompant le processus de déqualification en cours et en requalifiant ces personnes pour rendre possible une insertion professionnelle ».

A ces publics spécifiques, il faut ajouter ceux qui rencontrent des difficultés particulières d'insertion sur le marché du travail et/ou d'évolution professionnelle, telles les personnes en situation de handicap, les femmes, les jeunes sans emploi.

- > L'enjeu de la formation des jeunes est crucial. Comme le souligne un rapport du CESE⁵ « L'expérience du travail revêt néanmoins un sens très fort pour l'ensemble de la jeunesse en ce qu'elle offre un statut social et une intégration dans un collectif, à un double niveau. Le simple fait de travailler contribue pour le plus grand nombre, à matérialiser l'appartenance à la communauté la plus large par la participation à une utilité commune. Le travail possède également une dimension collective plus concrète, celle des collègues, de la hiérarchie, du syndicat, du métier auquel il est possible de s'identifier. Il est, à ce titre, un vecteur de sociabilité, non pas exclusif, mais essentiel». Mais en même temps les jeunes rencontrent des difficultés importantes d'accès au marché du travail. En Hauts-de-France sur les 1. 142.000 jeunes de 15 à 29 ans, un sur quatre n'est ni en emploi, ni scolarisé. La région détient la part de jeunes au chômage la plus élevée de France métropolitaine avec 16,8%. Parmi les jeunes les « NEET » (Neither in Employment nor in Education or Training) regroupent les personnes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation. En Hauts-de-France en 2014, 275 000 jeunes sont dans cette situation, soit 24,1% des 15-29 ans, une proportion supérieure de 5 points à celle observée en France métropolitaine. Cette proportion a augmenté de 2,9 points depuis 2009 dans la région (encadré page 40), exclusivement chez les hommes. Même si les jeunes femmes restent majoritaires chez les NEET en 2014 (52 %), leur poids dans cette catégorie a diminué de 3 points en 5 ans.⁶
- > L'enjeu de la formation des seniors s'est aussi affirmé avec le vieillissement de la population et les modifications des politiques de retraite.

5 « Les jeunes et l'avenir du travail » Avis du Conseil économique, social et environnemental, 27 mars 2019.

6 « Les jeunes en Hauts-de-France Un éloignement de l'emploi plus accentué pour les jeunes des Hauts-de-France », Insee Analyses, Hauts de France, décembre 2018.

Pour approfondir

LA NÉCESSAIRE FORMATION DES SENIORS

Les études de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) pointent cet objectif prioritaire.

« Dans un contexte de vieillissement de la population, le maintien des seniors en emploi est devenu un des objectifs prioritaires des politiques publiques des pays européens (1). En France, les récentes réformes ont augmenté l'âge de la retraite et le nombre d'années nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein. Le maintien en emploi des salariés les plus avancés dans la vie active est une conséquence de ces réformes et une condition de leur réussite. Parce qu'elle permet d'adapter les compétences des travailleurs en deuxième partie de carrière aux savoirs et savoir-faire requis sur le marché du travail, la formation des salariés seniors est un outil essentiel en ce sens ».

Mais soulignent les particularités du positionnement des seniors.

« 1- L'accès à la formation décroît avec l'âge. À caractéristiques d'emploi identiques, les plus de 50 ans se forment moins que leurs cadets, leur taux d'accès fléchissant nettement après 55 ans. Ce phénomène s'est cependant légèrement atténué au fil des années, du fait notamment de l'allongement de la vie professionnelle.

2- Les salariés âgés de 50 ans ou plus sont, en moyenne, plutôt bien informés de l'existence des différents dispositifs de formation professionnelle auxquels ils peuvent prétendre (83%).

3- Les seniors sont peu demandeurs de formation : les trois quarts des salariés âgés de 55 ans et plus déclarent ne pas souhaiter suivre une formation (ou une autre formation que celle déjà suivie). Néanmoins, plus du tiers des salariés seniors mettent en avant le refus ou l'absence de soutien par leur employeur. Les difficultés personnelles ne sont citées comme raisons principales de l'absence de recours à la formation que par moins de 8 % d'entre eux.»

Source : « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », DARES, Analyses, Juin 2016

1.2- LES INDIVIDUS, ACTEURS DE LEUR FORMATION

La loi met en avant la liberté de choisir son avenir professionnel, et elle porte l'ambition que chacun puisse se réaliser dans sa vie professionnelle. Un enjeu essentiel est ainsi de remettre les individus au cœur des dispositifs de formation et d'en faire des acteurs.

Sur le plan professionnel, il s'agit non seulement d'accompagner les individus dans la construction de leurs parcours professionnels, mais aussi de favoriser leur autonomie, et aussi leur responsabilité. La formation ne doit

alors pas viser seulement l'acquisition ou le renforcement de compétences spécifiques professionnelles, mais aussi ceux de savoirs de bases, de savoirs comportementaux et de maîtrise d'outils pour évoluer et s'adapter tout au long de la vie. Les besoins des personnes sont multiples, évoluent avec le temps, et pas seulement durant l'activité professionnelle.

Pour approfondir

LES BESOINS DES PERSONNES

Ces besoins sont d'une grande diversité et dépendent de la situation de la personne, de ses représentations, de son parcours et de son projet de vie. On peut relever, par exemple :

- > le besoin de promotion sociale, d'élévation de son niveau de qualification (droit inscrit dans l'article L.6111-1 du Code du Travail) ;
- > le besoin de sécurité : la formation et la qualification peuvent être envisagées comme une « sécurité sociale » pour faire face aux aléas présents ou futurs de la vie économique, aux différentes situations de transition professionnelle ;
- > le besoin de se projeter dans l'avenir, de construire un parcours professionnel – le besoin de continuité de ce parcours et de pouvoir le mener jusqu'au bout
- > le besoin de mieux vivre, d'améliorer sa rémunération et son pouvoir d'achat ;
- > le besoin de se reconvertir, de changer d'emploi, de métier ou de profession ;
- > le besoin de reconnaissance de ses compétences et de sa qualification (pour soi-même, pour la reconnaissance au niveau du travail, des responsabilités et de la rémunération dans l'entreprise)
- > le besoin d'acquérir un diplôme ou un titre professionnel ;
- > le besoin de saisir une opportunité
- > le besoin d'autonomie sur le marché du travail ;
- > le besoin d'inclusion, de s'insérer pleinement dans un emploi et plus largement dans la vie sociale ;
- > le besoin citoyen de prendre part à la vie du quartier, du territoire, du pays, d'une association, d'une organisation syndicale ou professionnelle, d'exercer une activité bénévole ;
- > le besoin d'égalité ;
- > le besoin d'élargir son horizon culturel ;
- > le besoin de s'ouvrir à la connaissance et à la pratique des arts, des sports et à la culture scientifique, d'acquérir les savoirs, les raisonnements et les méthodes permettant d'apprendre par soi-même et de se former tout au long de sa vie ;
- > le besoin de faire aboutir un projet personnel ;
- > le besoin de faire des choix éclairés et pertinents ;
- > le besoin de rebondir dans la vie ;
- > le besoin d'échanger sur son métier, sur son expérience et ses pratiques professionnelles ;
- > le besoin de savoir lire, écrire et compter ;
- > le besoin de se perfectionner ;
- > le besoin de ne pas être « largué » par les mutations technologiques, organisationnelles, environnementales.

Il faut donc aller plus loin, et l'individu ne doit pas être seulement un sujet, que l'on accompagne le mieux possible, mais un véritable acteur qui doit être en mesure de construire son parcours professionnel tout au long de sa vie et qui donc en a, ou en acquière progressivement, — et c'est un enjeu en soi — une part importante de la maîtrise d'ouvrage.

La formation porte aussi, toujours, un enjeu d'intégration sociale, de participation à la vie citoyenne et d'épanouissement personnel. Pouvoir apprendre tout au long de la vie, indépendamment de toute contrainte liée à son positionnement sur le marché du travail est un droit fondamental. Veiller à ce que cette dimension soit affirmée et ne soit pas, au contraire, reléguée au second plan, est un défi de la nouvelle loi. Et comme le souligne JM Luttringer⁷ « L'intérêt que peut trouver une personne à s'engager dans une formation en lien avec l'emploi se manifestera d'autant plus aisément que son environnement social et culturel sera imprégné de valeurs et de pratiques de l'éducation permanente. Ce qui est le cas des pays scandinaves qui connaissent des taux d'accès à la formation tout au long de la vie parmi les plus élevés en Europe, notamment en raison de la complémentarité entre les initiatives d'éducation permanente portées par différents acteurs de la société civile et des programmes de formation portés par les gestionnaires du marché du travail ».

Cela pose la question de l'équilibre entre, d'une part, les besoins et les projets personnels et, d'autre part, les besoins et projets collectifs portés par les différentes organisations et par la société. Cela impose de dépasser une vision qui privilégierait le court terme et des compétences très spécifiques — simplement «adéquationniste».

1.3- PERMETTRE AUX ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DE MIEUX INTÉGRER L'ÉVOLUTION RAPIDE DES COMPÉTENCES

Pour le monde économique et social, — les entreprises, les associations, l'Etat et ses administrations, les collectivités — il s'agit de fournir des réponses adaptées à l'évolution très rapide des compétences. La capacité à intégrer ces changements en faisant évoluer, par la formation professionnelle, les compétences des personnels devient un facteur essentiel de la performance, et aussi, pour les entreprises, de leur compétitivité.

Un point essentiel est cependant que les acteurs du monde économique et social n'ont pas tous les mêmes capacités à mettre en œuvre des politiques de formation. La taille est un élément discriminant important. L'impact de la réforme de la formation professionnelle doit se juger aussi à sa capacité à permettre aux PME (Petites et Moyennes Entreprises) et aux TPE (Très Petites Entreprises) de pouvoir développer des politiques de formation et de gestion prévisionnelle des compétences. Les salariés de ces entreprises sont particulièrement concernés.⁸

1.4- ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le défi n'est pas seulement celui de l'évolution des compétences. Il faut aussi penser l'organisation de la formation professionnelle en lien avec les modes d'organisation du travail. Ceux-ci continuent d'évoluer. Ils ont toujours largement façonné les modalités de fonctionnement de nos systèmes d'économie de marché (par exemple avec le développement du taylorisme), et ils déterminent la capacité des organisations à s'adapter à l'évolution de leur environnement et à maintenir ou améliorer leurs performances. Ils dépendent

⁷ « Réforme des retraites et allongement de la durée de vie au travail : du bon usage de la formation tout au long de la vie », Mai 2019 - http://jmconseil.fr/wa_files/149_20R_C3_A9forme_20des_20retraites_20et_20allongement_20de_20la_20dur_20C3_A9e_20de_20vie_20au_20tra.pdf

⁸ Pierre Courbebaisse, président de la FFP, souligne ainsi que l'accès à la formation des salariés des PME de 50 à 300 salariés est l'angle mort de la réforme alors que 30 % de la population salariée en France travaille dans ces entreprises.

des possibilités techniques, mais aussi des qualifications des personnels, et ceci dans un contexte dynamique où il s'agit à la fois de s'appuyer sur des compétences nouvelles et anciennes et de favoriser leur évolution. Ils sont un facteur déterminant de la qualité du travail et du sens donné à celui-ci par les salariés. Les travaux de France stratégie⁹ montrent la coexistence en Europe et en France de quatre modèles ; pour deux d'entre eux, les plus récents, la formation et la qualification sont essentielles :

- > Deux organisations anciennes. Les organisations « simple » et « taylorienne » se caractérisent par une autonomie faible des travailleurs, peu d'autocontrôle, une forte répétitivité des tâches et un faible contenu cognitif dans le travail, ainsi que par la quasi-absence d'innovations organisationnelles. Elles représentent respectivement 16 et 18 % des salariés en Europe.
- > Deux organisations modernes. «L'organisation apprenante est orientée vers le travailleur et s'appuie sur une approche du travail volontariste, d'où découlent des pratiques organisationnelles et managériales participatives (décentralisation des décisions et autonomie, travail en équipe). Ses maîtres mots sont autonomie, apprentissage et enrichissement du travail) ». Ce modèle concerne plus le secteur tertiaire que l'industrie, mais il commence à se développer au sein de cette dernière¹⁰. « L'organisation en Lean production est quant à elle orientée vers les exigences du marché, le travailleur devant sans cesse s'adapter à des contraintes externes mouvantes, par la mise en place de pratiques performantes (management par la qualité, travail en équipe, rotation des tâches et juste-à-temps). Cette approche managériale est axée sur l'amélioration de la qualité et sur une rationalisation

maximale des coûts de production, via la standardisation des processus et le respect de normes. Ses maîtres mots sont respect des délais, gestion de la qualité et satisfaction du client ». Elles représentent respectivement 37 et 29 % des salariés en Europe.

Ces différentes formes d'organisation n'entretiennent pas les mêmes liens avec la formation. Les deux dernières organisations offrent de meilleures conditions en termes d'insertion sur le marché du travail. Le modèle apprenant (la formulation suggère une vision dynamique, interactive) est cependant celui qui investit le plus en matière de formation continue. S'il prend plus d'importance dans l'avenir — hypothèse que retient France stratégie — la formation professionnelle devient un facteur crucial de sa réussite.

Néanmoins, il convient de veiller à ce que la formation professionnelle ne devienne pas un outil de façonnage des futurs salariés afin de répondre à des organisations managériales et productives reconnues par la justice comme facteurs de risques psychosociaux. Il est important de rappeler que conformément à l'article L.4121.2 du code du travail, c'est « le travail qui doit s'adapter à l'homme ». La formation professionnelle doit être en capacité de replacer l'humain au centre de ses réflexions et ne pas uniquement répondre aux exigences et attentes des entreprises.

1.5- ACCOMPAGNER LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION TERRITORIALE : TRAITER LES DISPARITÉS, PRÉPARER L'AVENIR

1.5.1- Traiter les disparités

La France est caractérisée par de profondes disparités régionales en termes de revenu, de chômage et d'accès à l'emploi, d'accès à la formation, etc. Ces disparités sont plus marquées à l'intérieur des régions, et les

9 Imaginer l'avenir du travail : quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030_Avril 2017

10 Voir par exemple, le rapport « Organisation et compétences dans l'usine du futur », La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, mars 2019

données dont on dispose par département, canton ou arrondissement, montrent des écarts extrêmement importants. Toutes les régions ne sont pas sur le même plan, et il y a donc la nécessité d'approches spécifiques.

L'accès à la formation joue un rôle important en amont, et cela dès le plus jeune âge, et détermine de nombreuses inégalités¹¹. La formation conditionne l'accès à l'emploi et elle doit être un élément essentiel d'un développement équilibré du territoire régional, et de la lutte contre les inégalités économiques et sociales qui le caractérisent. Cela suppose bien entendu de veiller à ce que des inégalités d'accès à la formation ne viennent pas fausser la donne.

Le développement d'une formation tout au long de la vie et de son volet formation professionnelle doit être ainsi en phase avec les besoins et les spécificités d'une région et des territoires qui la composent.

Pour la région Hauts-de-France, le diagnostic partagé établi par le C2RP dans son édition 2017-2018 pointe les problèmes régionaux. **Une dizaine de faits caractéristiques doivent focaliser l'attention.**

ENCADRÉ- FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DU CHÔMAGE EN HAUTS-DE-FRANCE

- Une population précaire et de profondes inégalités infrarégionales : le taux de pauvreté le plus élevé après la Corse, et des départements particulièrement touchés (Pas de Calais et Nord).
- Un taux d'activité et d'emploi plus faible qu'en France et particulièrement pour les femmes même si l'écart tend à se réduire : 58,5% contre 63,7% avec une différence encore plus marquée pour les femmes. Il manquerait ainsi 199 800 actifs occupés en région pour atteindre le taux d'emploi de France métropolitaine.
- Une forte exclusion frappant les jeunes : 21,9% des 15-24 ans sont non insérés, chiffre le plus élevé en France métropolitaine avec aussi de forts écarts infra régionaux (Aisne et Pas-de-Calais : 25%).
- Une population peu qualifiée, avec toutefois une augmentation de la part de cadres et professions intermédiaires depuis 2009.
- Et en même temps un déficit d'emplois qualifiés en région. La région se caractérise par une proportion d'ouvriers et d'employés plus importante qu'en France, au détriment des cadres et professions intellectuelles supérieures. Depuis 2006, la région apparaît toutefois dans une dynamique de rapprochement de la structure nationale des emplois.

11 Les inégalités se cumulent et génèrent des dynamiques sociales négatives (exclusion, panne de l'ascenseur social) et pour d'autres positives. Voir les travaux de N. Chusseau.

ENCADRÉ- FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DU CHÔMAGE EN HAUTS-DE-FRANCE

- Les 15-24 ans moins scolarisés qu'en France métropolitaine.
- Une concentration régionale de zones à risque d'échec scolaire, avec une proportion importante de zones appartenant à l'une des 3 catégories suivantes : cumul de fragilités économique, familiale, culturelle en milieu urbain ; disparités de conditions de vie dans les grandes périphéries ; précarité économique plutôt dans des communes de taille moyenne.
- Un niveau de formation inférieur à la moyenne nationale, près de 5 points de plus qu'en France (36% contre 31,1%) pour la part des jeunes sans diplôme et un retard fort pour les diplômés de l'enseignement supérieur (22,5 contre 27,8%).
- Plus de 400 000 personnes en situation d'illettrisme, soit 11% de la population âgée de 15 à 56 ans contre 7% en France ; et une situation plus grave encore (chiffre doublé) si on considère la population ayant de graves difficultés de compréhension d'un texte simple ou de lecture ou de calcul. Avec ici deux données essentielles : 45 % des personnes en situation d'illettrisme ont plus de 45 ans, et plus de 40 % ont un emploi. Les disparités infra-régionales sont particulièrement marquées : pour la part des jeunes en difficulté de lecture, l'Aisne a la part la plus élevée de France métropolitaine (18,35%) et la Somme occupe la 3ème place de France métropolitaine (16,35%).

Adapter la formation tout au long de la vie à ces problèmes et à ces enjeux spécifiques est donc une priorité. La formation professionnelle continue a un rôle important à jouer, car il s'agit aussi de corriger des situations déterminées en amont par certaines failles de la formation initiale. La résorption de ces inégalités implique des démarches ambitieuses s'inscrivant **en proximité des territoires, et, comme on l'a souligné, un traitement différencié des publics, des entreprises et des différentes organisations.**

Aux objectifs sous tendant un meilleur accès au marché du travail (supra point 1.1) s'ajoute celui de permettre à **la population jeune exclue**, notamment par le décrochage ou l'illettrisme, d'accéder à un socle de compétences indispensables à l'intégration dans la société.

Un point important est que les inégalités territoriales génèrent aussi des processus cumulatifs. Les territoires les plus marginalisés en termes d'accès à la formation sont aussi ceux où l'emploi est le moins varié et le moins dynamique.

L'insuffisante qualification de la main d'œuvre, et l'emploi insuffisant de personnels qualifiés par les entreprises méritent une attention particulière. Ils requièrent aussi une adaptation de l'offre de formation qualifiante, dans ses objectifs et sa forme. C'est d'autant plus vrai qu'il faut impérativement se projeter dans l'avenir et s'y préparer.

1.5.2-Préparer l'avenir de la région

Le grand défi de la région est qu'il ne faut pas seulement remédier, mais préparer aussi l'avenir.

Toutes les régions en France et en Europe se sont engagées dans une démarche de spécialisation intelligente portée par l'Union Européenne. Il s'agit pour elles de concentrer leurs ressources sur les domaines d'innovation pour lesquels elles ont les meilleurs atouts par rapport aux autres régions européennes.

En région Hauts-de-France s'est ainsi progressivement dégagée une stratégie portée par les SRI-SI/S3¹² et leur convergence autour de sept thématiques et de leurs interactions : mobilité, santé, bio économie, industries créatives, chimie et matériaux, énergie, numérique. Il s'agit ainsi de mieux se positionner sur des activités à plus forte valeur ajoutée, soit en développant de nouvelles activités (liées par exemple au potentiel de recherche), soit au sein de secteurs traditionnels, en se repositionnant sur des segments à plus forte valeur ajoutée (exemple du textile) et/ou en modifiant les modes de production. La démarche REV 3 est illustrative de cette volonté d'une forte évolution.

De telles stratégies qui mobilisent le triptyque recherche-innovation-transfert ne peuvent réussir sans que l'appareil de formation soit aussi mobilisé. Les besoins de qualification seront probablement très importants; ils concernent des besoins couverts par les formations post bac, mais pas seulement et ils couvrent l'ensemble du spectre des emplois. Il convient de les anticiper et de les intégrer aux stratégies de formation des différents acteurs.

Dans le même sens, **la région Hauts-de-France sera impactée par de grands chantiers structurants**, comme le Canal Seine-Nord. Ils doivent être l'occasion de mobiliser le plus possible des ressources régionales. La stratégie régionale de formation doit être impérativement en synergie.

1.5.3- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale : un enjeu fondamental pour les territoires

Pour l'ANACT — L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail — « La GPEC territoriale est une opportunité pour conduire des démarches coordonnées d'entreprises et d'acteurs locaux au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département,

région, inter-région, zone d'activités, pôle de compétitivité) dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion d'emplois et de compétences des entreprises. »

Cette démarche est mise en œuvre sur certains territoires. La Région Bretagne a par exemple lancé un appel à projets pour soutenir l'animation de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales favorisant le rapprochement entre les besoins en compétences exprimées par les entreprises et les besoins en qualification des personnes les plus fragiles. En Hauts-de-France certains territoires se sont engagés dans cette démarche. Citons : le Dunkerquois avec l'association « Entreprendre ensemble »; le Clermontois et le Plateau picard avec la Maison de l'Emploi et de la formation de Clermont-de-l'Oise.

Elle suppose des visions partagées qui facilitent les coopérations de tous les acteurs. Pour cette raison, même si le concept est souvent mis en avant, elle n'est pas fréquente. Elle constitue cependant un enjeu fort.

1.6- EN GUISE DE CONCLUSION : L'ORGANISATION DES RÉPONSES À CES BESOINS DIVERS DE FORMATION

Tout ce qui précède montre que les besoins de formation professionnelle sont très diversifiés. Ils concernent des publics spécifiques, ils émanent d'organisations (entreprises, administration, associations) qui rencontrent des problématiques spécifiques et n'ont pas le même rapport au marché de la formation professionnelle. Ils ont une dimension sociétale et territoriale.

La question de l'organisation des réponses est donc fondamentale dans le cadre d'une réforme qui rebat les cartes entre les différents acteurs traditionnels de la formation professionnelle.

ENCADRÉ- LES ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : DES CARTES REBATTUES

L'État vote les lois.

Depuis 1999, les **Régions** et l'État se partageaient la responsabilité de la mise en œuvre de la formation professionnelle continue. En 2014, les Régions ont reçu pleine compétence en matière d'apprentissage et de formation professionnelle et ont élaboré ainsi leur propre politique de formation dans le cadre d'un « service public régional de la formation » (SPRF). Avec la réforme de 2018 ce rôle des régions est profondément modifié.

Les organisations professionnelles et syndicales participaient à l'élaboration des dispositions relatives à la formation professionnelle continue, concouraient à leur mise en œuvre et à la gestion des contributions des entreprises, collectées par les organismes paritaires. Créés à l'initiative des partenaires sociaux, les organismes paritaires collecteurs agréés (Opc) collectaient, obligatoirement, les contributions des entreprises. **Avec la réforme ce modèle est profondément transformé. L'Etat reprend la main du pilotage (principales orientations avec France compétences) et de la collecte des financements. Les branches deviennent le lieu privilégié de la mise en œuvre de la formation professionnelle continue.**

Les entreprises sont avec l'État, et les régions les principaux financeurs de la formation professionnelle continue.

D'après Centre Inffo « Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente »

2- LES ENJEUX DE L'ORGANISATION DE L'OFFRE DE FORMATION

Ce qui précède exprime la diversité des attentes et de la demande de formation. L'offre de formation doit être organisée pour répondre à ces attentes. Elle mobilise des acteurs supplémentaires : les organismes de formation, de statuts divers, et les marchés internes des entreprises.

2.1- ELLE DOIT ASSURER LE NÉCESSAIRE CONTINUUM ORIENTATION-FORMATION-ACCOMPAGNEMENT

La démarche d'orientation-réorientation est cruciale pour mieux accompagner et renforcer l'efficacité des dispositifs de formation. Elle concerne et traverse tous les niveaux de formation initiale (le continuum collèges-lycées-université), toutes leurs formes (formation professionnelle, formation générale et leur articulation) et constitue un axe majeur des dispositifs d'accompagnement tout au long de la vie. Il vaudrait mieux parler de la « Formation-Orientation-Accompagnement Tout au Long de la Vie ».

Un rapport récent — celui établi par Mme Beauvois à la demande du Haut-Commissariat à la transformation des compétences — plaide ainsi pour l'élaboration d'un continuum tout au long de la vie, dans lequel orientation, formation, accompagnement pendant et après la formation constituent un ensemble

cohérent. Il insiste ainsi sur l'accompagnement — qui est bien au cœur du processus de formation, qu'il s'agisse de l'orientation et de l'évaluation des compétences déjà acquises, de l'accompagnement pédagogique, de l'accompagnement vers l'emploi. Son objectif principal est ainsi de mettre en avant la nécessité d'un accompagnement à la qualification, particulièrement pendant et après la formation, qui garantisse :

1 « Une approche globale dans une approche de parcours (de continuum) afin de mettre en cohérence l'orientation en formation, le suivi d'une formation et l'accompagnement pendant et après la formation. »

2 « Un service qui s'adresse, sur un territoire donné, à toutes les personnes entrées en formation, quel que soit leur statut (jeunes inscrits ou non à Pôle emploi, demandeurs d'emploi) et le prescripteur. »



13 « Mission sur l'accompagnement vers, pendant et après la formation : Enjeux et propositions pour l'élaboration d'un appel à projet national dédié à l'accompagnement du développement des compétences ». Le rapport a été commandé par le Haut-commissariat à la transformation des compétences fin octobre 2018 et il a été rendu en décembre.

Pour approfondir

LES IDÉES-FORCE DU RAPPORT BEAUVOIS.

1- « **L'accompagnement est un levier essentiel de la société de compétences**, au service de la prévention et de la sécurisation des transitions : tout au long de la vie professionnelle, le service public de l'emploi, le conseil en évolution professionnelle (CEP), les entretiens professionnels, le service public régional de la formation professionnelle, etc., **doivent contribuer au développement de l'autonomie des personnes, de leur capacité à choisir leur avenir professionnel** en fournissant conseils, accompagnements, formations, facilitant la valorisation de l'expérience de chacun (nous sommes tous compétents), la réalisation de parcours de développement de compétences d'évolution et d'insertion durable choisie ».

2- **L'importance du PIC pour promouvoir cette démarche.** « Désormais, grâce à la logique pluriannuelle du plan d'investissement dans les compétences qui rompt avec les logiques de court terme pour penser une société des compétences plus inclusive et compétitive, il est possible, dans les quatre prochaines années, d'expérimenter de nouvelles modalités d'accompagnement et de mettre en place des dynamiques collectives territoriales propres à piloter les expérimentations, afin d'offrir à toutes les personnes admises en formation un accompagnement individualisé vers, pendant et après la formation ».

3- Le rapport établit un état des lieux de l'accompagnement. Il souligne d'abord le fait que le paysage est complexe, les acteurs mal coordonnés. « **Les pratiques en matière d'accompagnement chez les organismes de formation, avant même le déploiement de la loi du 5 septembre 2018, sont variables.** Souvent intensives chez les organismes experts du champ de la pré-qualification/compétences clés/CléA et les CFA (Centre de Formation des Apprentis) qui accueillent des publics jeunes ou éloignés de l'emploi ou de l'apprentissage, l'accompagnement est sensiblement plus modeste chez les autres organismes, spécialisés dans les formations professionnalisantes courtes ou même certifiantes, etc. Coté entreprises, enfin, le rôle des managers et tuteurs en matière d'accompagnement de démarche d'apprentissage reste peu explicité ».

4- Il souligne ensuite le rôle structurant du CEP depuis 2015, tout en pointant les incomplétudes du dispositif. Il formule d'ailleurs des recommandations pour l'appel d'offre relatif au CEP.

2.2- L'APPAREIL DE FORMATION DOIT S'ADAPTER POUR PORTER UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE DE FTLV

Les stratégies de formation et d'orientation, **qu'elles soient le fait d'organismes de formation et/ou le fait des démarches internes aux entreprises**, doivent s'inscrire dans cette perspective d'un continuum orientation-formation-accompagnement.

Cela suppose sans doute une adaptation de l'appareil de formation, qui peut être plus ou

moins facilitée par la réforme.

2.2.1-Trois objectifs peuvent être mis en avant : offrir à tout moment des possibilités de retour en formation ; évaluer et anticiper les évolutions des compétences ; mobiliser les nouvelles pédagogies.

> L'appareil de formation doit ainsi offrir à tout moment des possibilités de retour en formation afin que chacun puisse poursuivre son parcours professionnel

et personnel, maintenir et développer son employabilité, bénéficier de la promotion sociale, améliorer sa capacité d'adaptabilité. L'accès à la formation pour des raisons personnelles ou professionnelles doit permettre de construire de véritables parcours ; il doit s'inscrire dans une logique de construction durable et il ne peut donc pas être occasionnel ou exceptionnel.

- > Il doit pouvoir travailler en synergie avec des dispositifs permettant d'évaluer et d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences.
- > Il doit aussi mobiliser les nouvelles pédagogies, dont celles fondées sur les usages des technologies et services numériques (« e-learning », « blended-learning », « Mooc », « serious game », « e-portfolio », etc.). Il doit aussi pouvoir s'appuyer sur la formation en situation de travail. En effet, les actes réalisés dans le cadre des tâches et missions quotidiennes du salarié dans l'entreprise (ou le service), l'environnement de travail, les relations avec la hiérarchie, le travail en équipe, etc., constituent des éléments permettant l'acquisition de compétences, de savoir-faire et savoir-être, nécessaires dans l'évolution d'un métier ou d'une carrière. Un enjeu est d'apprendre à apprendre, pour mieux se former tout au long de la vie, pour gagner en autonomie et mieux s'orienter.

2.2.2- Pour atteindre ces objectifs il faut poser la question de la mobilisation des moyens humains, matériels et financiers

Ils nécessitent à la fois des ressources humaines bien préparées — être formateur ne s'improvise pas — une capacité à réfléchir et à mettre en œuvre des pédagogies adaptées, une capacité à investir des moyens pédagogiques matériels et immatériels et

une capacité à traiter le problème crucial de l'accompagnement.

2.2.3- La question de l'organisation territoriale du secteur de la formation professionnelle est tout autant cruciale.

Mailler le territoire est essentiel. Quels sont les organismes de formation, comment se répartissent-ils sur le territoire compte tenu du fait majeur des inégalités territoriales ? Ce qu'on observe, c'est souvent une déconnection entre la localisation des structures de formation et les besoins.

2.2.4- La structuration de l'offre (les acteurs assurant la formation) doit assurer une offre de formation pérenne, couvrant les besoins, en capacité d'investir sur le plan pédagogique !

Porter une vision ambitieuse de la formation professionnelle tout au long de la vie, c'est pouvoir s'appuyer sur un appareil de formation de qualité et pérenne, qui s'inscrit dans la durée et est donc en capacité d'investir dans la pédagogie, le digital et la formation des formateurs.

2.3- L'ENJEU DE LA DIPLOMATION ET DE LA CERTIFICATION

La question de la certification et de la diplomation est cruciale. Promouvoir une approche de formation tout au long de la vie doit permettre la capitalisation par un individu de « marqueurs de compétence », pour qu'il puisse accéder à de nouveaux diplômes ou de nouvelles certifications. Il est important de développer les formations certifiantes reconnues (par exemple par leur enregistrement au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)).

La question de la qualité et des exigences portées par une démarche d'accréditation est importante. Les diplômes, qui valident la formation initiale, mais sont accessibles par la formation continue, font l'objet d'un cadrage exigeant. Il doit en être de même des certifications professionnelles¹⁴.

Pour approfondir

L'ADÉQUATION DES CONNAISSANCES DES INDIVIDUS ET DES ATTENTES DES EMPLOYEURS, LE DIAGNOSTIC DU RAPPORT BEAUVOIS.

« L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) et France stratégie le disent régulièrement : un des facteurs importants de l'inadéquation entre les compétences attendues par les employeurs et celles détenues par les personnes est lié au manque de structuration RH de certains employeurs et leur difficulté à mettre en place une réelle gestion des compétences. S'ajoute à cela le fait que le lien emploi/ formation est distendu, et varie fortement selon les emplois et les régions. Ces liens complexes varient d'un emploi à l'autre, d'un secteur à l'autre, et impactent souvent les modes de recrutement sur ces emplois. Bref, la conviction (dite « adéquationniste ») si répandue selon laquelle derrière chaque emploi il y aurait une formation permettant d'y accéder et que le chômage est le résultat d'une formation insuffisante et inadaptée est largement infondée. Le diplôme, la certification professionnelle sont bien sûr des marqueurs/signaux importants sur le marché de l'emploi mais la valeur de l'expérience et des compétences transverses comme la capacité à apprendre ou à s'adapter, l'autonomie, la capacité d'initiative, etc. sont de plus en plus recherchées. Encore faut-il savoir les évaluer dans un processus de recrutement, comme les développer dans l'organisation du travail ».

Dans ce qui précède, l'essentiel est dit à la fois sur l'importance de concilier formation et gestion (prévisionnelle) des compétences, sur la nécessité de ne pas s'enfermer dans une démarche « adéquationniste » (qui privilégierait dans doute davantage des visions de court terme¹⁵ que de moyen et long terme), sur l'importance des compétences transverses, et sur la nécessité d'intégrer l'approche par les compétences dans les diplômes et la certification. D'ailleurs, cette approche est déjà en cours.

L'enjeu est donc double : bien intégrer l'approche par les compétences dans les certifications et les diplômes, mettre en place des dispositifs d'accréditation qui garantissent que certifications professionnelles et diplômes soient des bons marqueurs et des éléments essentiels de la construction des parcours individuels. L'idée que les certifications puissent au fil du temps constituer des bases d'une diplomation en développant les approches de validation des acquis et des expériences est aussi essentielle.

14 Rappelons — en prenant l'exemple des universités — que l'Etat évalue régulièrement, tous les 4 ans, les diplômes (qualité de la formation et des équipes pédagogiques, débouchés, lien avec les milieux sociaux économiques), les accrédite sur la base d'une analyse d'une capacité à faire (l'établissement dispose-t-il des ressources pédagogiques, l'offre est-elle financièrement soutenable).

15 Il reste que certains besoins de court terme doivent pouvoir donner lieu à des formations.

2.4- LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS INTERNES AUX ENTREPRISES

Une part de la formation professionnelle continue relève de processus internes aux entreprises. Il peut s'agir de processus informels, comme la transmission des savoirs de certains salariés vers d'autres notamment lors de l'acte de production, de processus organisés qui revêtent aussi des formes diverses : organisations de formations internes spécifiques, implication dans l'apprentissage, séminaires d'entreprises, et, pour les plus grandes des universités d'entreprises.

2.5- QUELLE RÉGULATION DU SYSTÈME ?

Deux questions sont posées. Celle de la mesure dans laquelle ces processus organisés répondent aux exigences qui seront portées et évaluées sur les marchés externes (marché de la formation continue des salariés, marché de formation des publics spécifiques) notamment en matière de validation et reconnaissance des compétences, de qualité de la formation. Celle de la cohérence avec le système global de la formation professionnelle, notamment dans le domaine de l'apprentissage. La possibilité pour les entreprises de développer leurs propres CFA peut si elle n'est pas régulée désorganiser le marché de la formation.

Question

La question de la régulation d'un système de formation qui porte des exigences fondamentales pour l'économie et la société, qui mobilise de très nombreux acteurs et doit être accessible à toute la population de 15 à 68 ans est essentielle. La formation professionnelle continue doit faire système. Elle doit être aussi en synergie avec la formation initiale professionnelle et générale.

Comment sont exprimés et pris en compte les besoins de formation (voir première partie), et comment sont-ils pris en compte de façon équilibrée, dans le souci de réduire les inégalités ?

Comment la réponse sera-t-elle organisée par les organismes de formation, mais plus encore en amont par les régulateurs principaux que seront l'Etat (via France compétences) et les branches ?

C- LA RÉFORME EN QUATORZE QUESTIONS



Question

De ce qui précède on peut tirer quatorze grandes questions structurantes.

Q1- La réforme permettra-t-elle a priori — par ses dispositifs, et par la philosophie qui la structure — d'améliorer les perspectives sur le marché du travail de publics très spécifiques ?

Q2- La réforme permettra-t-elle aux individus de développer et de maîtriser un véritable projet de formation professionnelle, et cela tout au long de leur vie ?

Q3- La réforme leur permettra-t-elle aussi d'accéder à une éducation permanente gage de développement personnel, et d'exercice de la citoyenneté ?

Q4- La réforme favorisera-t-elle un continuum tout au long de la vie, dans lequel orientation, formation, accompagnement pendant et après la formation constitueront un ensemble cohérent ?

Q5- La réforme permettra-t-elle aux actifs de renforcer la stabilité de leur emploi, de sécuriser leurs parcours face aux situations de rupture et d'améliorer leur niveau de qualification au cours de leur vie professionnelle ?

Q6- La réforme permettra-t-elle de bien intégrer l'approche par les compétences dans les certifications et les diplômes, de mettre en place des dispositifs d'accréditation, qui garantissent que certifications professionnelles et diplômes soient des bons marqueurs et des éléments essentiels de la construction des parcours individuels ?

Q7- La réforme permettra-t-elle aux organisations économiques et sociales de mieux intégrer l'évolution rapide des compétences et d'améliorer leur efficacité économique et sociale ?

Q8- La réforme favorisera-t-elle l'anticipation des évolutions et des mutations, qu'elles soient économiques, environnementales, technologiques ou organisationnelles ?

Q9- La réforme permettra-t-elle d'accompagner l'évolution des modes d'organisation du travail et de favoriser les plus formateurs, les plus apprenants et les plus respectueux des conditions de travail ?

Q10- La réforme permettra-t-elle d'accompagner la nécessaire évolution territoriale : traiter les disparités, préparer l'avenir ?

Q11- La réforme assurera-t-elle la régulation d'un système de formation qui porte des exigences fondamentales pour l'économie et la société, qui mobilise de très nombreux acteurs, et qui doit être accessible à toute la population, dans toute sa diversité et tout au long de sa vie, active ou non ?

Q12- La réforme organisera-t-elle de façon satisfaisante l'expression et le traitement des besoins de formation ?

Q13- La réforme permettra-t-elle de mobiliser des moyens, humains, matériels, financiers suffisants pour construire une offre de formation pérenne, agile, en capacité de répondre à des besoins multiples et complexes ?

Q14- Assurera-t-elle que La formation professionnelle continue fasse système, qu'elle soit en synergie avec la formation initiale professionnelle et générale ?

