

F- DANS L'ENTREPRISE : LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AU PREMIER PLAN



Le plan de développement des compétences permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation. À compter du 1er janvier 2019, il remplace le plan de formation. Il ne s'agit pas d'un simple changement de formulation, en fait une approche nouvelle est portée. Le développement des compétences est au cœur de la politique de formation. L'entreprise est désormais ancrée dans une logique de résultats. Une clarification des cadres de définition des formations obligatoires est apportée. L'action de formation est totalement redéfinie. De nouvelles modalités pédagogiques et notamment la démarche de l'AFEST (action de formation en situation de travail) sont promues. Les obligations de suivi des compétences des salariés sont renforcées. La loi apporte des modifications au cadre de la négociation collective. Seules les entreprises de moins de 50 salariés peuvent être accompagnées financièrement dans leur démarche par les OPCO.

1- DU PLAN DE FORMATION AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : AU-DELÀ DE LA SÉMANTIQUE... DES CHANGEMENTS ESSENTIELS.

La loi « Avenir professionnel » remplace le plan de formation (PF) par un plan de développement des compétences (PDC). Le PDC comprend toutes les actions de formation mises en place par l'employeur, obligatoires ou non, à l'intention de ses salariés (CDI, CDD, titulaires de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage). Il peut aussi comprendre les actions de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience et celles qui participent à la lutte contre l'illettrisme.

L'employeur a toujours deux obligations en matière de formation professionnelle :

l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article L 6321-1 du code du travail). Il a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail).

1.1- Une nouvelle conception de la démarche de formation par les entreprises

Une lecture réductrice de l'ambition de la loi pourrait consister à n'opérer qu'un changement de terme : l'entreprise établissait son plan de formation, à compter du 1er janvier 2019, elle établit son plan de développement des compétences. Le catalogue de formation pourrait donc être recyclé sans difficulté par transposition d'un plan à l'autre.

En fait des changements majeurs sont apportés. On va les mettre ici en exergue et la suite du texte viendra approfondir la présentation des différentes facettes du plan de développement des compétences.

En premier lieu, la loi conserve l'idée de planification dans la mise en œuvre des formations et l'accompagnement des salariés dans la montée en compétence. Le plan doit donc recueillir les parcours de formation proposés par l'entreprise. La loi ne rend toutefois pas obligatoire le PDC et laisse la liberté aux entreprises de le structurer ou non. Cette position non contraignante peut s'expliquer par la volonté de laisser des marges de manœuvre aux entreprises, particulièrement les plus petites, ou de laisser la place au dialogue social sur ce sujet. Elle laisse aussi par conséquent la possibilité pour les entreprises de ne répondre qu'à des besoins ponctuels.

En second lieu, la liste (la catégorisation) des actions est considérablement réduite. On distingue désormais les actions de formation de manière générale, le bilan de compétences et la VAE. Les catégories « Actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou

au maintien dans l'emploi » et « Actions de développement des compétences » sont supprimées.

Elles sont remplacées par les notions de «formations obligatoires» en vertu de la loi et «formations non obligatoires» :

- > les actions de formation obligatoires ou nécessaires qui sont celles qui conditionnent l'exercice d'une activité ou d'une fonction en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires. Elles constituent du temps de travail effectif et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'employeur ;
- > les actions de formation autres que celles décrites ci-dessus, sont dites non obligatoires. Elles sont soit effectuées sur le temps de travail avec maintien de la rémunération ; soit en tout ou partie en dehors du temps de travail, sous certaines conditions.

En troisième lieu, l'action de formation est désormais redéfinie comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ». La notion de parcours préexistait déjà. La loi intègre la notion d'objectif. C'est un changement important car un ou des objectifs professionnels doivent donc être définis au préalable, et un processus pédagogique doit être conçu pour permettre d'atteindre ces objectifs. Mais, comme il a

été dit, il n'est pas nécessaire de structurer et d'identifier au préalable toutes les étapes de ce processus.

Enfin, la loi du 05 septembre 2018 introduit, enfin, à côté de la possibilité d'effectuer les actions de formation à distance, qui existait déjà, celle d'effectuer des actions de formation en situation de travail, dans des conditions à préciser par décret. La loi conforte ainsi la dualité du travail : le salarié dans son poste, comment il l'occupe, et l'entreprise dans son environnement et comment elle s'organise. Elle introduit une double responsabilisation en imposant à l'entreprise de légitimer son recours à la formation professionnelle continue et au salarié d'être acteur dans les choix et les moyens mobilisés. »

Tout ceci modifie le cadre imposé aux entreprises, il est très souple et leur action n'est pas (plus) strictement encadrée. On élargit aussi considérablement le champ des actions possibles en matière de formation, qui peuvent aussi comporter, au gré de l'entreprise, du tutorat, du travail collaboratif, du partage de pratiques, de la mise en situation, du parrainage, des séminaires, des voyages d'études ou apprenants, etc. En ce sens, plan de formation et plan de développement des compétences se distinguent fortement, et plus qu'un changement sémantique, la loi a apporté des changements profonds.

Encadré : Quels impacts sur les acteurs ?

La loi n'impose pas l'établissement d'un plan de développement des compétences. Un document formalisé présente cependant différents avantages :

- **Il permet à l'employeur de justifier du respect de son obligation de formation professionnelle de ses salariés.**
- **Il facilite l'organisation des formations : prise en compte des besoins en compétences spécifiques des salariés, prise en compte des nouveaux besoins, motivation et implication des salariés dans le projet, etc.**
- **Il permet de tenir compte de l'organisation de l'entreprise : Capacités de financements annuelles, disponibilités au regard des carnets de commandes.**

1.2- Les compétences sont placées au cœur de la démarche de formation, mais quelles compétences ?

Les actions de formation doivent remplir des objectifs de développement des compétences ou de développement de la qualification.

Le concept de compétence est bien évidemment central pour l'entreprise, le salarié et le client. Ce dernier accordera d'autant plus de crédit à une entreprise qu'il aura confiance dans les compétences des professionnels. Le langage courant a d'ailleurs retenu cette notion comme signe de professionnalisme et gage de qualité. Mais ce que le concept de compétences recouvre réellement, et comment il peut fonder une démarche de formation est encore largement débattu. Il reste que très pratiquement il y a une nécessité, au moins économique, de faire et qu'il faut bien développer au sein de l'entreprise les compétences, et cela sans nécessairement en maîtriser tous les arcanes. La réflexion relative aux compétences qu'il faut développer est un préalable, lequel peut être plus ou moins formalisé, plus ou moins approfondi de la politique de formation de l'entreprise.

Trois séries de considérations peuvent guider cette réflexion :

1 Les approches récentes des compétences s'inscrivent dans une vision dynamique qui prend en compte la situation de travail dans son environnement. Elles s'appuient en particulier sur l'analyse et l'évaluation des compétences douces (soft skills), transversales ou transférables. Ces compétences contrairement aux compétences opérationnelles, s'inscrivent parfaitement dans la tendance à l'individualisation des parcours, à la reconnaissance des talents et à la prise en compte des particularités de chacun dans la situation professionnelle. Leur mise en avant actuelle est également liée à la volonté de favoriser la mobilité professionnelle face à des situations

de transitions qui se multiplient. Dans une logique de parcours professionnel individuel, ces compétences, qui peuvent être mises en œuvre dans différents cadres professionnels, prennent une dimension nouvelle. L'analyse et l'évaluation de ces compétences complètent les démarches de bilan de compétence, de VAE pour favoriser les évolutions professionnelles, disposer de pistes de reconversions, etc.

2 Ces approches font aussi la part belle aux qualités individuelles qui peuvent être mises au service du collectif (responsabilisation/motivation du salarié, participation/contribution au développement de l'entreprise, de ses produits ou services,...). Ce ne sont plus uniquement les seules compétences opérationnelles nécessaires à la production ou à l'exécution des tâches de production qui sont valorisées mais aussi la créativité, la coopération, la communication, etc. (voir Pour approfondir ci-dessous).

3 Dans ce contexte, le portefeuille de compétences a tendance à remplacer le métier et ses références traditionnelles. Les notions de travail, de métier perdent du terrain au profit d'une analyse plus complexe de la relation salariale. La compétence est censée permettre à chacun de s'adapter, d'évoluer dans le monde du travail, de « rebondir » tout au long de la vie quand le métier est vécu, ou perçu, comme contraignant pour l'individu, l'enfermant dans des situations professionnelles restreintes, limitant ses espaces de liberté.

Pour approfondir

UNE NOUVELLE APPROCHE DES COMPÉTENCES³⁸

«La question à traiter en priorité n'est pas « quelles compétences peut avoir un professionnel?» mais plutôt «qu'est-ce qu'un professionnel compétent à qui on peut faire confiance ?».

G. LE BOTERF opère une distinction entre *avoir des compétences*, c'est-à-dire disposer de ressources et *être compétent*, qui relève de « savoir agir pour mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente ».

Afin de sortir d'une définition étroite ou réductrice de la compétence, il en propose une définition duale qui permette de la définir selon le point de vue.

Extrait de l'interview :

« Cela m'a conduit à créer la définition « duale » de la compétence (...). Une telle définition avec le paradigme où elle prend place possède divers avantages et conséquences pratiques que je développe dans mon récent ouvrage :

- la notion de travail est prise en compte dans le processus du savoir agir en situation. Savoir agir c'est être capable de mettre en œuvre une « pratique professionnelle » pertinente en situation. Une pratique professionnelle ne se réduit pas à une activité à réaliser, à mobiliser des compétences, mais caractérise la façon de réaliser cette activité, sa façon d'agir. Le savoir agir c'est le savoir travailler. Il me semble qu'il est grand temps de réintroduire la notion de travail que les approches par compétences ont fini par oublier. Je ne ferai pas confiance à un professionnel qui ne sait pas travailler ;
- les référentiels métiers et compétences peuvent être construits sur la base des familles de situations professionnelles où il faut agir avec pertinence et compétence ;
- une des fonctions principales du management de proximité est de construire l'environnement nécessaire pour que les professionnels concernés puissent agir avec pertinence et compétence en situation ;
- la formation professionnelle initiale ou continue peut être finalisée et organisée pour préparer les apprenants à devenir des professionnels compétents ou à progresser dans leur professionnalisme ;
- le raisonnement en termes de savoir agir permet de prendre en compte la notion de décision et l'initiative, largement absente des raisonnements en termes de listes de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ou, plus généralement, en termes de listes de compétences. J'attends d'un professionnel compétent qu'il sache prendre des initiatives et des décisions pertinentes et en temps opportun dans les situations qu'il doit traiter. »

³⁸ La compétence est « un savoir agir en situation (dans une famille de situations) mobilisant une combinatoire appropriée de ressources internes (personnelles) et externes (de son environnement) », MAGRH, n° 5 page 12, mars 2019. La dualité est entendue à travers deux points de vue « être compétent », un processus, et « avoir des compétences », des ressources.



1.3- Un enjeu fort : le lien entre compétences et qualifications

Dès lors, le lien qui existait entre les métiers, ou les postes, et les niveaux de qualification est aussi à reconsidérer. Les grilles de qualifications ont pour objet de déterminer les niveaux de rémunérations en fonction des niveaux de qualifications attendus selon les métiers ou postes occupés au sein des entreprises³⁹. Les

référentiels présentent le plus souvent les activités proposées par métier et déterminent les évolutions et progressions possibles mais la compétence en tant que telle n'est pas prise en compte.

La compétence étant reconnue comme centrale mais n'ayant ni une portée universelle, ni une acception juridique contrairement à la qualification, l'un des enjeux à venir sera de garantir le lien entre l'évaluation des compétences et les niveaux de qualifications.

³⁹ Exemples : le répertoire national des qualifications des services de l'automobile (https://www.anfa-auto.fr/sites/default/files/Annexes-RNQA-Repertoire-National-des-Qualifications_0.pdf) ou la convention collective des salariés du particulier employeur (<http://www.syndicatpe.com/nouvelle-grille-de-classification-des-emplois-dans-la-convention-collective-nationale-des-salaries-du-particulier-employeur/>)

Pour approfondir

TYPOLOGIE DES COMPÉTENCES (D'APRÈS LE C2RP, OP. CIT.)

1 Une classification habituelle distingue :

- > Le savoir (ou les connaissances) : il s'agit des grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer un emploi donné.
- > Le savoir-faire (ou les compétences opérationnelles) : capacité, éprouvée par la pratique à réaliser concrètement une tâche.
- > Le savoir-être (ou compétences comportementales) : qualités personnelles requises pour exercer l'emploi. Exemples : capacité d'écoute, sens de l'initiative, du travail en équipe.

2 Compétences du XXIème siècle.

Les modèles des compétences du XXIème siècle ont émergé aux Etats-Unis dans les années 2000 et l'OCDE s'en est emparés en 2008. Quatre de ces compétences sont indispensables, les quatre « C » : La créativité, la coopération, la communication et l'esprit critique. En voici les définitions selon Jérémy Lamri, fondateur de Monkey Tie et du Lab RH :

- > La créativité : L'originalité, l'inventivité et la capacité de considérer l'échec comme une opportunité d'amélioration.
- > La coopération : La conscience d'objectifs communs et une motivation intrinsèque envers ceux-ci.
- > La communication : L'empathie, l'adaptabilité sociale et la capacité à transmettre et recevoir des feedbacks.
- > L'esprit critique : Les capacités d'observation, d'analyse et de synthèse des éléments pertinents.

Ces compétences permettent de résoudre collectivement des problèmes complexes. Elles sont les bases de l'intelligence collective sur des activités mentales, avec en méta-compétence fondamentale la capacité à apprendre. Ce faisant, elles viennent bousculer les façons de penser les formations comme l'organisation de l'activité au quotidien, l'environnement de travail.

3 Compétences transversales et mobilité entre les métiers

Les compétences transférables sont attachées à une situation professionnelle donnée mais peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel. Les compétences transversales sont génériques, mobilisables dans diverses situations professionnelles : maîtrise de la langue, connaissances en bureautique, capacité à travailler en équipe, etc. Cette approche par « portefeuille » de compétences et non plus par « métier » doit permettre à tout individu de mieux s'orienter et de développer sa capacité à construire son parcours professionnel de façon plus sécurisée.

Question

Comment accompagner les salariés pour passer de « je fais bien mon travail » à « je suis un professionnel compétent » ? L'une des postures attendues pour le salarié par exemple, est la prise en compte de l'appréciation ou de l'évaluation du client dans l'analyse de son niveau de compétence. C'est aussi la capacité à adapter son comportement. Il ne suffit donc pas d'estimer soi-même que l'on a bien fait son travail.

Comment garantir une approche commune de la compétence, transmissible d'une entreprise à l'autre ?

Comment bien appréhender les besoins en compétences et leur évaluation dans un contexte flou et confus de définition de la notion ?

Quel impact l'approche « compétences » aura-t-elle sur le système des qualifications et de leur reconnaissance en France (en particulier sur les niveaux et grilles de qualifications dans les branches professionnelles et les entreprises) ?

2- LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

2.1- D'une logique de moyens à une logique de résultat confortée par la loi « Avenir professionnel »

Depuis 2014, les entreprises sont confrontées par la loi à une obligation de former, et non plus à une obligation de dépenser un pourcentage de la masse salariale ou « d'émarger au plan de formation ». La responsabilité de l'employeur porte davantage sur la finalité, à savoir la compétence du salarié, que sur le moyen qui permet de l'acquérir⁴⁰. La loi « Avenir professionnel » conforte cette démarche. Orienter un salarié vers une action de formation peut certes permettre à une entreprise de répondre à une obligation de former mais cela ne répond pas nécessairement à une évolution de la compétence du salarié.

De façon générale, l'employeur a la **double obligation légale d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur employabilité**.

Il doit ainsi former les salariés en cas d'évolution, notamment technique, de leurs postes de travail (**obligation d'adaptation**).

Il doit également veiller au maintien de la capacité des salariés « à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations» (**obligation de maintien de l'employabilité**).

En dehors de cette double obligation générale, l'employeur peut proposer des actions de formation liées au développement des compétences des salariés (Code du travail, art. L. 6321-1).

L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (articles L4121- et L.4121-2 du code du travail).

2.2- Temps de travail et temps de formation

Le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) avait publié en 2017 un rapport sur les modalités de mise en œuvre des actions de formation obligatoires en entreprise et à leurs effets sur les salariés. Il préconisait une clarification des cadres de définition des formations obligatoires.

La loi du 5 septembre 2018 apporte une réponse à cette attente de clarification. Sont considérées comme obligatoires « les formations conditionnant l'exercice d'une

⁴⁰ Voir le rapport de Jean-Marc BORELLO à la Ministre du travail « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », 18 janvier 2018, p. 14 et 15.

activité ou d'une fonction en application de dispositions légales, réglementaires ou de conventions internationales. » (art. L6321-2 du Code du Travail). Elles relèvent du temps de travail effectif.

En plus de ce qui relève de l'obligation d'adaptation et de celle de maintien de l'employabilité, l'obligation de formation des salariés par l'employeur s'applique dans les cas suivants :

- > permettre aux salariés d'occuper un nouvel emploi dans le cadre d'un reclassement ;
- > assurer la formation d'un jeune en contrat d'insertion ou d'alternance ;
- > appliquer l'accord ou la convention collective applicable à l'entreprise si elle prévoit des périodes de formation obligatoire ;
- > se conformer au contrat de travail signé s'il contient une obligation de formation.

Les actions de formation autres que celles rappelées ci-dessus sont dites « non obligatoires » : elles constituent aussi du temps de travail effectif et donnent lieu au maintien de la rémunération, sauf lorsqu'elles se déroulent hors temps de travail. Dans ce cas deux hypothèses sont possibles :

- > en cas d'accord collectif d'entreprise ou de branche prévoyant la possibilité d'actions se déroulant en tout ou partie hors temps de travail : dans ce cas, l'accord fixe la limite horaire, ou en pourcentage de forfait, de suivi de la formation hors temps de travail et peut prévoir des contreparties pour compenser les frais de garde d'enfant ;
- > en l'absence d'accord collectif d'entreprise ou de branche, avec l'accord du salarié sur le déroulement d'actions de formation en tout ou partie hors du temps de travail : dans ce cas, la limite est fixée à 30 h par an ou à 2 % du forfait, par salarié. Avant la loi, la limite était fixée à 80h. Dans cette hypothèse, l'accord du salarié doit être formalisé et peut être dénoncé dans les 8 jours Le refus du salarié de participer à des actions de formation en dehors du

temps de travail ou la dénonciation de son accord dans les 8 jours ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

Une formation pour assurer la sécurité au travail et protéger la santé des salariés doit être également prévue par l'entreprise. Cette obligation de formation est renforcée d'une obligation de résultat.

La définition de l'action de formation obligatoire, et par déduction celle de l'action non obligatoire, sont importantes en raison de la sanction prévue pour les entreprises de 50 salariés qui ne respecteraient pas l'obligation d'organiser au moins une action de formation non obligatoire tous les 6 ans pour chaque salarié.

3- UN CADRE PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ DE L'ACTION DE FORMATION

La question de la définition de l'action de formation n'est pas que théorique. Elle engage une vision de la formation professionnelle qui n'est plus celle qui était en vigueur avant la loi « Avenir professionnel ». En définissant les actions qui rentrent dans le champ de la formation professionnelle, elle a un enjeu très pratique. Les impacts sont à la fois politiques (les politiques de formation des branches et des entreprises), juridiques (la responsabilité de l'employeur), commerciaux (évolution de l'offre des organismes de formation) et financiers (l'utilisation possible de fonds publics ou mutualisés, même si les changements successifs en matière d'accès des entreprises aux fonds mutualisés limitent la portée de ce dernier impact aux entreprises de moins de 50 salariés).

3.1- La finalité professionnelle, un élément décisif de l'action de formation

La loi du 5 septembre 2018 définit l'action de formation (art. L6313-2 du CT) comme un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ». La définition inscrite dans le code du travail met au premier plan les objectifs professionnels à atteindre et la notion de parcours pour les atteindre. La finalité professionnelle devient un élément décisif de l'action de formation. L'insistance sur la définition de l'action comme un « parcours pédagogique » ouvre la voie à l'utilisation combinée de modalités pédagogiques innovantes.

Ces termes seront essentiels pour décliner les conventions de formation et organiser les formations.

La loi « Avenir professionnel » définit précisément les objectifs, pour le salarié employé en entreprise, de l'action de formation. Outre ceux relatifs aux obligations d'adaptabilité et d'employabilité, il s'agit de :

- > participer au développement des compétences de ses salariés en lien ou non avec le poste de travail ;
- > permettre à ses salariés l'acquisition d'une qualification plus élevée ;
- > favoriser la mobilité professionnelle ;
- > permettre à ses salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;
- > réduire, pour les salariés dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise;
- > permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente. »

3.2- L'ouverture à de nouvelles modalités pédagogiques

De cette nouvelle définition et de l'attention qu'elle porte aux divers parcours pédagogiques possibles, découle une ouverture à de nouvelles modalités, que la loi définit en termes de lieux : au site ou à la salle de formation spécialisée, vont être associés d'autres lieux possibles. Les actions de formation à distance (déjà intégrées dans la loi du 5 mars 2014) et en situation de travail sont explicitement prises en compte par la réforme avec l'article L6313-2 et les modalités d'application définies par le décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences.»⁴¹.

Encadré- Actions de formation en situation de travail (AFEST)

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a mené une expérimentation sur les AFEST à l'initiative de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle en 2014. Lancée officiellement en novembre 2015 avec le soutien du FPSPP et du COPANEF - et depuis du CNEFOP -, elle s'est achevée en juin 2018.

Elle a mobilisé 10 OPCA; 50 entreprises (TPE-PME) ; 70 personnes formées (à titre principal, des peu qualifiés) ; le réseau Anact-Aract ; un comité technique et scientifique pluridisciplinaire (juriste, didacticien, pédagogue...) ; des séminaires et ateliers de travail réguliers.

La synthèse permet d'appréhender ce qu'est une AFEST.

« L'analyse des différents projets a montré la grande diversité et plasticité des techniques et ressources mobilisées lors d'une AFEST, en termes de :

- Contexte sectoriel et professionnel d'implantation : elle peut être implantée dans des configurations productives et des métiers variés, et s'inscrire dans une palette large d'activités (industrielles, de back comme de front-office).
- Finalité : elle peut viser l'acquisition d'une compétence spécifique, comme s'insérer dans un parcours certifiant.
- Usage : elle peut aussi s'articuler avec d'autres modalités pédagogiques (dont des séquences en présentiel et/ou à distance) dans le cadre d'un parcours de formation hybride.

Au-delà de cette diversité de formes et d'usages, le cœur de l'AFEST s'articule autour d'un noyau dur structuré par l'alternance de deux séquences distinctes mais articulées et répétées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés :

- Une mise en situation de travail préparée, organisée et aménagée à des fins didactiques ;
- Une séquence réflexive (en rupture avec l'activité productive), animée par un « tiers », à « chaud » et/ou à « froid », visant à :
 - élaborer « une pensée sur l'action » et lui donner du sens ;
 - consolider les savoirs incorporés durant les temps productifs ;
 - apprendre aux formés à identifier et verbaliser les compétences dont ils sont détenteurs.

Cette séquence réflexive consiste en une mise en perspective/confrontation (accompagnée) entre deux types de « supports » :

- « des traces de l'activité » issues de la mise en situation de travail, d'une part ;
- et des références sur le prescrit, « ce qui est attendu »/ « ce qui est à faire dans l'activité » (ex: fiche de poste, référentiel métier, normes qualité de process, etc.), d'autre part.

L'existence de ces deux séquences, qui concrétise un résultat établi de longue date par la didactique professionnelle - on apprend par et dans le travail mais aussi à distance du travail-, permet de sécuriser le fait que dans le cadre d'une AFEST, l'apprenant fait l'expérience du travail et transforme cette expérience en compétences ».

Source Anact - <https://www.anact.fr/experimentation-afest-action-de-formation-en-situation-de-travail>

Encadré- Des effets sur la durée des formations et leur coût

« La nouvelle définition de l'action de formation qui valorise les formations en situation de travail, les formations ouvertes et à distance ainsi que les formations « asynchrones » qui se développent dans le domaine du numérique, devrait également avoir pour effet de réduire la durée des formations et par voie de conséquence le coût. Il en va de même de la possibilité offerte par cette loi d'organiser les certifications en blocs de compétences et inscrites dans un parcours d'évolution professionnelle et de permettre la rémunération au forfait en lieu et place de l'heure stagiaire. » (Jean-Marie Luttringer, « 50 nuances du temps de formation » après la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », chronique 144, février 2019, http://www.jml-conseil.fr/wa_files/144_2050_20nuances_20du_20temps_20de_20formation.pdf).

C'est dire qu'aux questions relatives à l'efficacité pédagogique des actions de formation se mêlent des enjeux financiers importants.

Question

L'AFEST va-t-elle accompagner un mouvement de ré-internalisation de la formation professionnelle dans l'entreprise ? On peut en émettre l'hypothèse, d'autant que d'autres éléments (comme la possibilité de créer des CFA d'entreprise, les nouvelles règles de financement des actions de formation des entreprises) sont de nature à encourager des évolutions en ce sens. ».

3.3- Les actions concourant au développement des compétences.

Autre changement terminologique important, confirmant le caractère devenu central de la notion de compétence : aux actions de formation traditionnelles succèdent les « actions concourant au développement des compétences qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle. Un réel effort a été porté sur la simplification des typologies des actions de formation entrant dans le champ d'application de la formation professionnelle. Avant 2018, loi recensait 14 types d'actions de formation allant de la préformation au bilan de compétence en passant par l'adaptation, la prévention, etc., la réforme les regroupe en une catégorie générique dénommée « actions de formation » pour ne distinguer par ailleurs que les bilans de compétences et les actions visant à la validation des acquis de l'expérience. Désormais, quatre actions concourant au

développement des compétences sont distinguées :

- > Les actions de formation.
- > Les bilans de compétences.
- > Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience.
- > Les actions de formation par alternance.

La simplification, voulue, est évidente, mais elle entraîne avec elle une forte restriction dans la définition des actions concourant au développement des compétences. En sont exclues, par exemple l'acquisition de nouvelles connaissances, la lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française, ou encore les formations à dimension citoyenne (lutte contre le sexisme, la connaissance de l'économie, transition énergétique et environnementale). »

Les actions concourant au développement des compétences : avant et après la loi « Avenir professionnel »**AVANT LA RÉFORME**

1° Les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle.

2° Les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés.

2° bis Les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3° Les actions de promotion professionnelle.

4° Les actions de prévention.

5° Les actions de conversion.

6° Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances.

7° Les actions de formation continue relative à la radioprotection des personnes prévues à l'article L. 1333-19 du code de la santé publique.

8° Les actions de formation relatives à l'économie et à la gestion de l'entreprise.

9° Les actions de formation relatives à l'intéressement, à la participation et aux dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié.

10° Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences.

11° Les actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience.

12° Les actions d'accompagnement, d'information et de conseil dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises agricoles, artisanales, commerciales ou libérales, exerçant ou non une activité.

13° Les actions de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration de la maîtrise de la langue française.

14° Les actions de formation continue relatives au développement durable et à la transition énergétique.

APRÈS LA RÉFORME

1° actions de formation.

2° bilan de compétences.

3° actions de VAE.

4° apprentissage.

? Question

Dans un tel contexte, de nombreuses questions vont se poser aux entreprises tant sur l'analyse des compétences que sur les outils pour le faire :

- De quelles compétences se doter pour réaliser le projet d'entreprise, gagner en compétitivité, anticiper et accompagner les évolutions des métiers, des technologies, des marchés, etc. ?
- Comment recenser les besoins en évolution des compétences, les besoins en nouvelles compétences, les potentiels des salariés ?
- Les compétences actuelles (détenues) couvrent-elles les besoins (compétences attendues) et comment les cartographier ?
- Quelles sont les ressources internes pour l'entreprise ou externes disponibles, nécessaires pour analyser et faire évoluer les compétences ?
- Comment optimiser les compétences et leur évolution alors que les ressources affectées à la FPC sont en diminution ?
- Comment motiver les salariés au développement de leurs compétences et quels sont les signes de reconnaissance qui permettront de développer une culture de la formation et de la compétence ?
- En l'absence de contrainte pour l'entreprise de mettre en œuvre un PDC et de le formaliser, quelle lisibilité sera apportée sur les formations proposées, les projets de l'entreprise en matière de développement de compétences, etc. ?

Quels seront la place et le rôle donnés aux encadrants ? Comment seront-ils associés et accompagnés pour mettre en œuvre la réforme ?



4- UN RENFORCEMENT DES OBLIGATIONS DE SUIVI DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

L'entretien professionnel fait l'objet d'une convocation préalable et d'un compte-rendu écrit remis au salarié afin de garantir la bonne information du salarié.

4.1- L'entretien professionnel

La loi 2014-288 du 5 mars 2014 a rendu obligatoire l'entretien professionnel biennal pour toutes les entreprises. L'entretien était consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

La loi du 5 septembre 2018 élargit, quant à elle, le contenu des entretiens professionnels en intégrant :

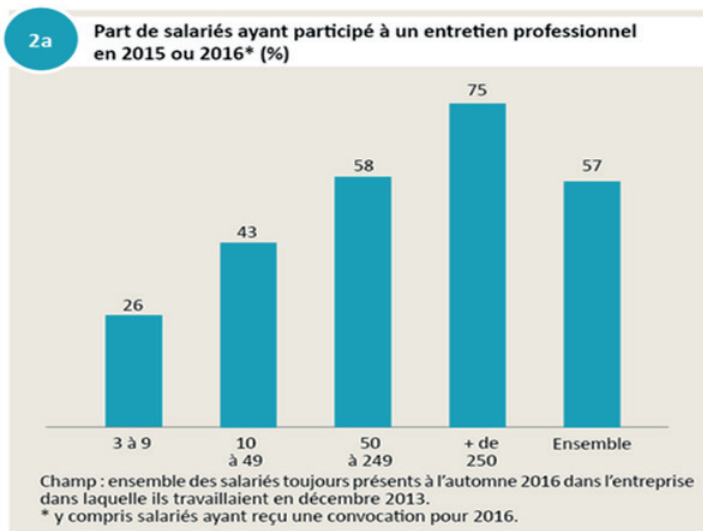
- > les informations relatives à la validation des acquis de l'expérience ;
- > les informations sur l'activation du compte personnel de formation par le salarié et les abondements du CPF que l'employeur est susceptible de financer ;
- > le conseil en évolution professionnelle.

La loi a aussi ouvert la possibilité pour le salarié de demander un entretien professionnel par anticipation à sa reprise suite à une absence liée à certains congés ou à une longue maladie. Cela donne la main au salarié pour mieux préparer sa reprise et disposer d'un cadre de dialogue préalable à la reprise du travail.

Si les entretiens professionnels sont obligatoires depuis 2014, leur effectivité varie selon la taille des entreprises. L'étude du CEREQ⁴² - parue en mai 2019 (« Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 ») - est basée sur les entretiens réalisés à l'automne 2016. Cette étude indique que 57% des salariés ont pu bénéficier d'un entretien professionnel et seulement ¼ dans les entreprises de 3 à 9 salariés.

Le % de réalisation des entretiens professionnels est directement lié à la taille des entreprises et aux moyens accordés pour la formation et l'accompagnement des salariés dans le développement des compétences.

SCHEMA- PROPORTION DES SALARIÉS AYANT PARTICIPÉ À UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL EN 2015 OU 2016



42 Source CEREQ Etudes, n° 23, Mai 2019

4.2- Le bilan à 6 ans

Le bilan à 6 ans complète la démarche d'entretien professionnel par un état des lieux du parcours professionnel des salariés. Les premiers bilans débiteront en 2020 pour les salariés présents dans les entreprises depuis 2014. Ils devront apprécier si les salariés :

- Ont suivi au moins une action de formation.
- Ont acquis des éléments de certification (formation ou VAE).
- Ont bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Avant le 1er janvier 2019, un abondement du CPF était prévu pour les entreprises de 50 salariés et plus qui ne respectaient pas les entretiens professionnels prévus tous les deux ans et au moins deux des trois critères ci-dessus. La réforme de 2018 ne maintient que le critère de réalisation des entretiens professionnels mais le complète par la réalisation d'une formation non obligatoire.

Avec la sanction introduite par la loi pour le non-respect des critères cumulatifs de réalisation des entretiens, une distinction est faite entre les salariés selon la taille de l'entreprise dans laquelle ils sont employés: une entreprise de 50 salariés et plus qui ne respecte pas ces obligations abondera le CPF des salariés concernés à hauteur de 3 000€.

SCHEMA- LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET ÉTAT RÉCAPITULATIF REVUS

A l'embauche :
entretien pro

Tous les 2 ans :
entretien pro

Tous les 6 ans :
état des lieux

Maintien des **entretiens professionnels tous les 2 ans**, avec une formalisation écrite.

Contenu complété : doit aborder, en plus des perspectives d'évolution et de la VAE, le CEP(Conseil évolution Emploi) et le CPF (Compte Personnel Formation)

Maintien des critères de l'état des lieux :

- Avoir bénéficié d'une action de formation
- Avoir acquis des éléments de certification par la formation ou la VAE
- Avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle

Ajout d'une information sur la mise en œuvre des entretiens professionnels et de l'état récapitulatif dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'ent., les conditions de travail et l'emploi.

Modification des sanctions suite à l'état des lieux à 6 ans (Concerne les salariés entrés en 2014)

Pour les entreprises d'au moins 50 sal. :

- Si le salarié n'a pas bénéficié des entretiens
- ET d'au moins une formation non obligatoire.



L'entreprise doit verser un abondement correctif à la Caisse des dépôts et consignations sur le CPF (Max de 3K€)

Source : AGEFOS-PME

4.3- Un suivi des formations plus exigeant

En dehors des questions financières, ce sont des problèmes d'ingénierie de la formation que vont rencontrer les entreprises :

- > repérage et évaluation des compétences ;
- > identification des besoins en évolution des compétences ;
- > démarches GPEC ;
- > définition des besoins en formation, des modalités les plus adaptées aux contraintes de l'entreprise et aux salariés ;
- > fixation des modalités d'abondement du CPF ;
- > accompagnement des encadrants et partenaires sociaux, etc.

Les entreprises dotées de services formations pourront renforcer leur accompagnement et le suivi des obligations. Rompus à la gestion des plans de formation, ces services devraient pouvoir s'adapter aux évolutions introduites par la loi. En revanche, les entreprises de moins de 50 salariés et/ou celles ne disposant pas de ressources dédiées aux questions de formation vont devoir faire face à de nouvelles contraintes, de nouveaux acteurs, de nouvelles procédures.

Avec cette réforme, le terme de « responsable de développement des compétences » semble plus approprié que le terme « responsable formation » et les missions des personnes en charge des dossiers formations/compétences vont devoir évoluer. Avec moins d'ingénierie financière et moins de gestion administrative, peut-être. Avec plus d'accompagnement auprès des collaborateurs, sûrement. Et plus de proactivité pour les sensibiliser au CPF et CEP notamment. Le responsable de la formation aura en charge de sensibiliser les salariés à ces nouveaux choix qui s'offrent à eux et de vulgariser pour eux le fonctionnement des organismes de formation.

4.4- Vers de nouvelles pratiques d'évaluation des impacts des plans de formation. Une démarche souhaitable, mais complexe.

Ce changement fondamental et la redéfinition de l'action de formation incitent les entreprises à fixer des objectifs en terme « d'investissement en capital humain », et à analyser le retour sur investissement des plans de développement des compétences.

Afin de pouvoir assumer cette responsabilité, optimiser son investissement dans la formation et éviter les contentieux, l'entreprise devrait se doter d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, d'outils de suivi.

Le ratio « évolution des dépenses de FPC/ évolution du CA » peut, par exemple, donner une indication du niveau de retour sur investissement, mais il ne saurait suffire. L'évaluation à chaud d'une formation est un indicateur sur le ressenti des stagiaires pour cette formation mais elle ne rend pas compte sur le terrain de l'efficacité de la formation pour chacun des participants.

L'analyse d'impact des formations est complexe, et peu d'entreprises ont les moyens d'y consacrer des ressources suffisantes et notamment d'évaluer l'impact des formations sur l'activité réelle (encadré page suivante). Des dispositifs complémentaires doivent être imaginés et déployés pour recueillir les retours des managers de proximité ou des salariés eux-mêmes sur l'évolution des compétences.

Encadré- Exemple d'analyse des effets d'une formation : le modèle Kirkpatrick (4 niveaux d'évaluation)

Niveau 1 : réactions

Évaluation du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme et de leur perception à l'aide d'un questionnaire d'évaluation. Facile à mettre en pratique après chaque formation, cette évaluation peut être réalisée à chaud ou à froid.

Niveau 2 : apprentissages

Mesure des compétences, des connaissances acquises suite à l'apprentissage. L'évaluation doit idéalement être réalisée avant et après la formation.

Niveau 3 : comportements

Évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. Cette évaluation s'effectue en respectant les conditions de travail du collaborateur lors du retour à son poste.

Niveau 4 : résultats

Évaluation portant sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation (production, profits, qualité, part de marché, volume des ventes...) et permettant notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés.

Comme l'indique l'étude de Féfaur/Dokéos de 2015⁴³, c'est à peine une entreprise sur quatre qui observe si les salariés appliquent ce qu'ils ont appris. Or c'est tout l'enjeu de l'approche compétences. Si les 3 premiers niveaux d'évaluation sont diversement atteints, le quatrième est atteint pour moins 19 à 27 % des entreprises suivant les formations considérées. L'étude montre les niveaux d'évaluation pratiqués par typologie de formation. En particulier, le coût de la formation influe pour beaucoup sur le niveau d'évaluation. Quel est l'intérêt d'investir de l'argent dans une évaluation complexe pour un module de formation court ou de mise à niveau ? D'ailleurs, l'étude identifie les formations managériales, commerciales et métiers comme étant « les plus nombreuses à faire l'objet d'une évaluation de niveau 3 (entre 35 et 43%), et même de niveau 4 (rappel : entre 19 et 27%) ». Ces formations coûteuses justifient une évaluation fine de type Kirkpatrick⁴⁴.

43 <https://www.dokeos.com/fr/etude-pratiques-devaluation-formation/>

44 Source : <https://www.skillup.co/blog/le-modele-kirkpatrick-est-ce-le-meilleur-moyen-devaluer-linvestissement-de-la-formation/>

Question

Quelles seront les ressources mobilisables et mobilisées par les PME/PMI pour respecter leurs obligations ?

Le non-respect de certaines de ces obligations (celles liées à la formation des salariés et aux entretiens professionnels) peut avoir comme conséquence des sanctions qui peuvent très lourdes (ce qu'on appelle l'abondement supplémentaire correctif – voir le chapitre sur le CPF).

Les ressources mobilisables par les PME/PMI, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, et par les OPCO, seront-elles suffisantes pour qu'elles soient en mesure de respecter leurs obligations ?

Quelles seront les adaptations nécessaires des systèmes d'informations des entreprises ? Quels moyens seront mis en œuvre pour l'étude de la qualité des PDC et de leurs effets ?

5- L'IMPORTANCE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

5.1- La négociation triennale au niveau de la branche

Une négociation sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle devra, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, être engagée tous les trois ans au niveau de la branche professionnelle. Cette négociation portera toujours sur les thèmes suivants⁴⁵:

- > l'égal accès à la formation des salariés selon leur catégorie professionnelle et la taille de leur entreprise ;
- > les abondements supplémentaires du compte personnel de formation ;
- > la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- > l'accès aux certifications ;
- > le développement du tutorat et la valorisation de la fonction de tuteur ou de maître d'apprentissage, en particulier les actions aidant à l'exercer et les conditions de son exercice par des salariés âgés de plus de cinquante-cinq ans.

La loi du 5 septembre 2018 apporte plusieurs modifications quant à la négociation collective dans l'entreprise concernant la formation professionnelle.

5.2- Les modifications apportées par la loi Avenir professionnel

Sur l'abondement au CPF

Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut définir un cadre, des objectifs et des critères collectifs d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation des salariés (article L.6315-1 du code du Travail).

Sur l'entretien professionnel

Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié que celles mentionnés par ailleurs dans la loi, ainsi qu'une périodicité des entretiens professionnels différente (article L.6315-1 du code du Travail).

⁴⁵ <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/ordonnance-negociation-collective-et-formation>

Sur l'égalité professionnelle

Dans le cadre des négociations périodiques obligatoires, l'entreprise doit négocier tous les ans sur l'égalité professionnelle. Cette négociation porte sur les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois (article L. 2242-17 du Code du travail).

Sur la gestion des emplois et des parcours professionnels

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur engage tous les 3 ans une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), qui devra porter notamment sur :

- > La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.
- > Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation (Article L.2242-20 du Code du Travail).

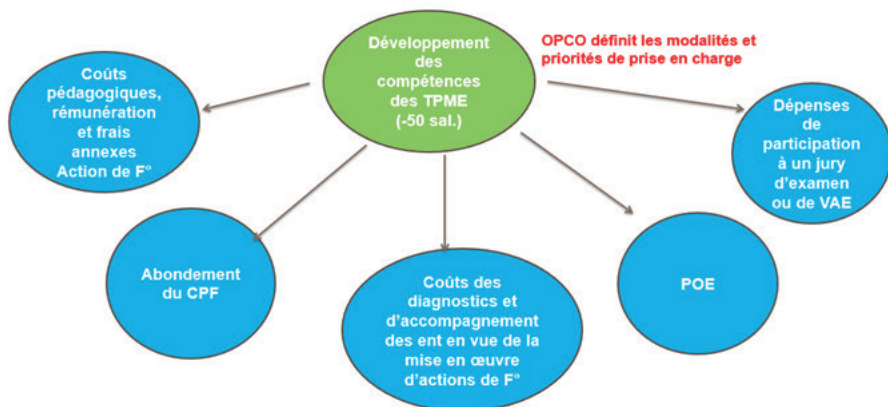
Les négociations en entreprise ou au niveau des branches pourront être essentielles pour répondre à la question de la structuration et de la lisibilité du PDC (voir ci-dessus les questions de la partie « L'entreprise »). Pour les entreprises de 50 salariés au moins, le comité social et économique (CSE) sera consulté sur les aspects de développement des compétences (ajouté par la loi) mais pour les autres entreprises des modalités seront à fixer.

6- DES NOUVELLES MODALITÉS DE FINANCEMENT, MAIS SEULEMENT POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS

Pour les salariés en poste, seules les entreprises de moins 50 salariés (auparavant celles de moins de 11 salariés) peuvent désormais faire financer leur plan de développement des compétences auprès de leur OPCO.

Pour toutes les autres entreprises, et en particulier celles entre 50 et 299 salariés qui se trouvent placées sous le même régime que celles de 300 et plus, le financement de la formation de leurs salariés sur fonds mutualisés ne pourra se faire qu'en mobilisant les fonds disponibles dans le cadre de l'alternance.

CONTRIBUTION POUR LES -50 SAL : DÉPENSES ÉLIGIBLES



SOURCE AGEFOS-PME

7- LE SALARIÉ, ACTEUR ET CO-RESPONSABLE DE SA FORMATION ?

Le plan de développement des compétences est un outil essentiel du maintien dans l'emploi. Pour le salarié c'est une réponse à la nécessité de s'adapter au poste et aux évolutions des métiers, d'anticiper les évolutions technologiques, d'accompagner le développement de l'entreprise, d'augmenter son niveau de qualification, etc. C'est aussi un outil de préparation à d'éventuelles évolutions professionnelles et un outil de montée en qualification. Il n'est pas un outil pour préparer des évolutions personnelles.

Dans l'idéal le PDC devrait pouvoir répondre, notamment, aux problématiques soulevées lors des entretiens professionnels :

- > Le salarié dispose-t-il des connaissances et compétences en phase avec l'évolution de l'activité de l'entreprise ?
- > Quelles sont les actions de formation susceptibles de lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail ou

l'évolution des besoins de l'entreprise, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ?

- > Comment le plan de développement peut-il permettre de lever les difficultés du salarié dans l'exercice de son métier ?
- > Comment le salarié peut-il évoluer dans l'entreprise ?
- > Comment répondre à des souhaits et demandes des salariés de plus individualisés ?

Le salarié est au final face à deux logiques de formation. Celle individuelle, à son initiative, portée par le CPF. Celle, à l'initiative de l'entreprise, avec le plan de développement des compétences. Comment concilier au mieux ces deux approches ? N'y-a-t-il pas un risque que la logique de définition d'un projet professionnel individuel ne soit par trop déterminée par le projet d'entreprise. Ou au contraire le salarié sera-t-il en position d'être acteur et en quelque sorte co-responsable de ce dernier ?

Pour bénéficier au mieux du PDC, le salarié pourra être incité à contribuer à l'évaluation de ses compétences, il devra peut-être aider à l'identification de ses besoins en formation et des modalités qui lui conviennent le mieux. Au-delà de l'appétence pour la formation qui

est potentiellement une problématique (voir ci-dessous Pour approfondir), les capacités de chacun à se mobiliser dans le PDC et à investir son projet professionnel seront déterminante⁴⁶.

Question

Nouvelles responsabilités pour les salariés donc mais aussi nouvelles interrogations :

- Quel regard pourront porter les salariés sur les modalités de formation et leur efficacité ?
- L'accompagnement des salariés sera-t-il à la hauteur des besoins et enjeux ? Par accompagnement nous entendons les explications fournies par l'encadrement, les réponses aux questions, clarifications des problématiques, la possibilité de contacter les OPCO et autres acteurs, les autorisations d'absences éventuelles qui donneront l'autonomie nécessaire pour les rendez-vous avec les conseillers en évolution professionnelle, etc.
- Les salariés les plus éloignés des questions de formation, quelles que soient les causes de cet éloignement, ne risquent-ils pas d'être plus éloignés encore, voire évincés, au profit des salariés les mieux « armés » ?
- Quel impact sur l'accès à la formation aura la distinction établie entre le financement de la FPC des entreprises de moins de 50 salariés et celui des entreprises de plus de 50 salariés sachant que, par ailleurs, la loi réoriente les crédits en direction des jeunes et demandeurs d'emploi ?
- Comment s'assurer que chaque salarié sera réellement en mesure de construire son parcours professionnel ? Disponibilité des informations, compréhension des dispositifs, capacité à utiliser, mobiliser les ressources disponibles, temps disponible pour réfléchir, questionner le projet, rencontrer les acteurs, recueillir la documentation, etc.

Le niveau de prise en charge des rémunérations sera-t-il suffisamment attractif ?



46 « Celui-ci va même être déterminant dans les prochaines années, estime Thierry Delahaye, PDG de MyConnecting. Les entreprises doivent en effet se saisir de l'enjeu des compétences, d'une part en raisonnant par rapport à leur stratégie et en faisant évoluer leur offre, mais aussi en préparant les salariés à évoluer eux-mêmes. S'ils prennent l'habitude de se former, il sera, de fait, plus facile de les embarquer dans de nouvelles stratégies. »

Ce qu'il faut retenir

- Le plan de formation est remplacé par un plan de développement des compétences (PDC) ; la mise en place d'un PDC n'est pas obligatoire.
- L'action de formation devient une possibilité parmi d'autres actions concourant au développement des compétences.
- Si la mise en œuvre d'une action de formation est un acte habituel et consolidé par les acteurs depuis des décennies, la mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences est nouvelle pour un grand nombre d'entre eux.
- La notion de compétences est au cœur de la réforme, mais sa traduction opérationnelle est complexe.
- L'entreprise a une obligation de résultats, confortée par la loi, et non pas de moyens.
- L'action de formation est redéfinie comme un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » ; elle intègre ainsi la question de la préparation en amont (objectif, positionnement, etc.), celle de l'évaluation des résultats et de l'accompagnement.
- La loi ouvre et incite au développement de nouvelles pratiques pédagogiques, et notamment l'action de formation en situation de travail.
- La liste des actions concourant au développement des compétences est considérablement simplifiée.
- Les obligations de suivi des compétences des salariés sont renforcées.
- Pour développer la formation des salariés, l'entreprise a de nouvelles obligations avec la réforme.
- Les informations à communiquer lors des entretiens professionnels sont étendues à la VAE, au CPF et au CEP.
- Le bilan à 6 ans impose de vérifier la réalisation d'une formation non obligatoire ; dans le cas contraire une sanction est prévue pour les entreprises de 50 salariés et plus (abondement de 3 000€ du CPF du salarié concerné).
- La négociation collective cadre aussi les actions des entreprises et des branches ; la loi apporte plusieurs modifications relatives à l'entretien professionnel, à la gestion des emplois et parcours professionnels, à l'abondement du CPF, à l'égalité professionnelle.
- Seules les entreprises de moins de 50 salariés sont accompagnées financièrement. Les autres n'ont la possibilité de mobiliser que les fonds prévus dans le cadre de l'alternance.
- Les salariés sont face à deux logiques de formation ; celle portée par le CPF qui relève de leur choix et celle portée éventuellement par l'entreprise.

POUR ALLER PLUS LOIN

TEXTES JURIDIQUES

- Décret n° 2014-1045 du 12 septembre 2014 (JO du 14)
- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (JO du 6)
- Décret n° 2018-1229 du 24 décembre 2018 relatif aux formations suivies hors du temps de travail
- Décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux bilans de compétences
- Décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences

ETUDES ET RAPPORTS

- Jean-Marc BORELLO, rapport à la ministre du Travail « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », 18 janvier 2018, p. 14 et 15.
- ANACT/ARACT, Rapport final sur l'expérimentation de l'AFEST –07/2018
- CEREQ⁴⁷ -parue « Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 », mai 2019

47 <https://www.cereq.fr/les-entretiens-professionnels-dans-les-entreprises-apres-la-loi-de-mars-2014#.XXUjPoG1ilg.link>

G- LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES (PIC) : FORMER LES DEMANDEURS D'EMPLOI, FORMER LES JEUNES DÉCROCHEURS



Le programme d'investissement dans les compétences est complémentaire de la Loi «Avenir professionnel». Il est porté par le Grand plan d'investissement, dont l'un des quatre grands défis est de renforcer les compétences et l'emploi. A la différence de la loi, le PIC conforte le rôle des Régions. Il fait d'ailleurs aussi l'objet d'une déclinaison régionale à travers les PRIC, les pactes régionaux d'investissement dans les compétences. Il recouvre les actions en faveur des demandeurs d'emploi, mais il reprend et étoffe les dispositifs en faveur des jeunes décrocheurs. Il porte plusieurs appels à projets.

On présente ici ses axes d'intervention, les dispositifs portés et le cadre général des PRIC. Ceux-ci sont détaillés dans le chapitre IV-A.

1- UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

Le PIC s'inscrit dans le cadre du Grand plan d'investissement (GPI) de 57 milliards d'euros mis en œuvre par le Gouvernement. Le GPI doit permettre de relever quatre défis majeurs : accélérer la transition écologique, renforcer les compétences et l'emploi, ancrer la compétitivité sur l'innovation, construire l'État de l'âge numérique.

Le PIC porte le deuxième axe avec deux ambitions. Former et accompagner vers l'emploi 1 million de personnes au chômage de plus de 25 ans, « avec des formations longues, qualifiantes, à l'écoute des besoins des personnes et des recruteurs », et 1 million de jeunes décrocheurs. Financer des expérimentations dans l'éducation nationale et accompagner les transformations du premier cycle universitaire, afin d'améliorer la formation initiale des jeunes, leur orientation au lycée comme à l'université et leur insertion professionnelle.

Un peu plus de la moitié de son budget doit être déployé dans le cadre de conventions régionales (les PRIC).

48 Source AEF, 19/9/2019

49 Source Carif-Oref Hauts de France- Qu'est-ce que le PIC- Plan d'investissement dans les compétences-janvier 2019

2- TROIS AXES D'INTERVENTION

Le PIC privilégie trois axes d'interventions : mieux analyser les besoins de compétence, financer de nouveaux parcours de formation et d'accompagnement vers l'emploi durable, innover et transformer par l'expérimentation.

Trois objectifs sont ainsi mis en avant par le Haut-Commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi⁴⁸ :

- > Aller vers les publics peu ou pas qualifiés, les plus éloignés de l'emploi.
- > Réussir la transformation de l'orientation et de la prescription, créer une continuité dans les parcours et pour cela transformer la qualité de l'offre et les modalités pédagogiques (Fest – formation en situation de travail, FOAD-formation ouverte et/ou à distance, modularisation).
- > Améliorer l'outillage et les démarches d'identification des besoins en compétences et notamment de celles qui émergent.

Sont ainsi ciblés prioritairement au titre du PIC: « les personnes peu ou pas qualifiées [...] les formations de remise à niveau, de maîtrise des savoirs de base, de remobilisation ou d'aide à l'élaboration de projet », mais également :

- > les habitants des quartiers prioritaires de la ville et des zones rurales ;
- > les parents isolés ;
- > les personnes en situation de handicap.

Les Régions gèrent les modalités d'organisation du PIC. Elles organisent les entrées en formation supplémentaires en coordination avec Pôle emploi, conformément à leurs compétences en matière de formation. Elles peuvent gérer seules les entrées en formation, ou encore confier une partie de cette commande à Pôle emploi.

Un élément essentiel est que le forfait de prise en charge des formations est porté à 4 500 euros dans le cadre du PIC et à 8 500 euros pour une action qualifiante. Il s'agit d'une

nette augmentation car dans le cadre du « Plan 500 000 », le forfait de prise en charge était plafonné à 3 000 euros.

Pour approfondir

LES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LES TROIS AXES D'INTERVENTION – CARIF OREF

Axe 1- La méthodologie de mise en œuvre du PIC se base sur une meilleure prospection des besoins. Pour cela, des investissements seront engagés dans des outils innovants permettant de mieux analyser les besoins en compétences et les perspectives d'emploi des territoires. L'analyse des données de masse permettra d'adapter et de proposer une offre de formation plus efficace répondant aux besoins des entreprises.

Axe 2- Les programmes d'investissement devront également favoriser la personnalisation des parcours de formation de par une meilleure orientation des individus et un diagnostic des compétences numériques du bénéficiaire. Si besoin, des actions de renforcement des savoirs de base (lecture, écriture, calcul...) pourront être entreprises.

Axe 3- Les organismes de formations occuperont une place centrale du dispositif. Des appels à projets d'expérimentation et d'innovations leurs seront adressés et leur permettront d'accélérer leur transition numérique et de moderniser leur offre. La volonté est également de renforcer les approches non scolaires et d'encourager les apprentissages par le « faire ».

Carif-Oref Hauts-de-France - Qu'est-ce que le PIC- Plan d'investissement dans les compétences- janvier 2019

Le PIC mobilise 13,2 milliards d'euros. La moitié du financement viendra de crédits de l'État (notamment ceux accordés à certains dispositifs préexistants, ainsi que ceux libérés par la redéfinition de la politique de contrats aidés) tandis qu'une autre moitié sera issue d'un redéploiement des crédits issus de la taxe professionnelle.

demandeurs d'emploi et les personnes sans qualification. Les actions sont diverses et couvrent un champ large, un peu complexe, pour reprendre l'expression du rapport de l'assemblée nationale⁵⁰, parce que le PIC reprend des actions jusqu'alors financées ou cofinancées sur d'autres supports.

3- UN PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION LARGE, ENGLOBANT DES DISPOSITIFS EXISTANTS AVANT LA LOI.

L'essentiel des crédits du PIC sont destinés à financer de nouvelles formations pour les

3.1- La prise en charge de la Garantie jeunes

La Garantie jeunes (allocation et accompagnement) est désormais prise en charge par le PIC (2,8 milliards d'euros). L'objectif est en particulier de renforcer le parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie (PACEA).

Pour approfondir

LA GARANTIE JEUNES

La Garantie jeunes est un dispositif mis en œuvre par les Missions locales. La loi « visant à renforcer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie » prévoit que ce dispositif puisse également, à titre expérimental, être mis en œuvre par les EPIDE (établissements pour l'insertion dans l'emploi) et les E2C (écoles de la deuxième chance).

L'objet de la Garantie jeunes : pour accompagner les jeunes entre 16 et 25 ans en situation de grande précarité vers l'emploi ou la formation, par un accompagnement intensif et collectif d'une durée de 12 mois (périodes de formation, mises en situation professionnelle, actions d'accompagnement).

La Garantie jeunes a été lancée fin 2013 et a fait l'objet d'une forme de généralisation en 2017, après une phase d'expérimentation. Entre octobre 2013 et juillet 2018, 229 000 jeunes ont intégré la Garantie jeunes. D'après une étude de la DARES publiée en avril 2019, la Garantie jeunes aurait augmenté le taux d'emploi des bénéficiaires de 10 points 11 mois après l'entrée en dispositif.

Pour approfondir

LE DISPOSITIF PACEA

Le Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie (PACEA) est un dispositif créé en 2016. Il constitue le cadre contractuel, adaptable aux besoins du jeune, de l'accompagnement des jeunes par les Missions locales. La Garantie jeunes constitue une modalité spécifique du PACEA. Le PACEA est constitué de phases d'accompagnement successives qui peuvent s'enchaîner pour une durée maximale de 24 mois consécutifs. Le public visé : les jeunes de 16 à 25 ans révolus prêts à s'engager dans un parcours contractualisé d'accompagnement. En fonction de la situation et des besoins de l'intéressé, le bénéfice d'une allocation peut être accordé à un jeune intégrant un PACEA.

Question

Le rapport de l'assemblée nationale alerte « sur le fait que les jeunes bénéficiant de la Garantie jeunes, qui entreraient dans une formation prescrite par le PIC, peuvent connaître une perte sèche de revenus allant jusqu'à 130 euros par mois ». Il souligne que « ce problème de rémunération des stagiaires de la formation professionnelle nécessiterait peut-être une revue d'ensemble des dispositifs de rémunération, qui conduit à un alignement par le haut, certainement coûteux mais nécessaire pour garantir une pleine effectivité du retour à l'emploi des jeunes non qualifiés ».

Cette question de la rémunération des jeunes stagiaires n'est-elle pas une forte priorité ?

3.2- L'intégration des autres dispositifs visant à former et améliorer l'insertion des jeunes

Le PIC prend en charge d'autres dispositifs visant à former et améliorer l'insertion des jeunes, avec aussi l'objectif de les amplifier. Il s'agit notamment :

- > des Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), lesquels dans le cadre de l'insertion par l'activité économique « regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, embauchent des personnes en difficulté d'accès à l'emploi et les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes » (14 millions d'euros sur cinq ans) ;
- > des écoles de la deuxième chance qui offrent des parcours individualisés et en alternance à des décrocheurs (environ 15000 formés en 2018) avec l'objectif d'accueillir d'ici 2022, 6000 jeunes supplémentaires (12 millions d'euros sur cinq ans) ;
- > de l'EPIDE placé sous la tutelle des ministères chargés du Travail et de la Cohésion des Territoires, qui vise l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification professionnelle et qui a accueilli, en 2018, 3 350 jeunes, dont 29% résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et 26% de jeunes femmes (40 millions d'euros sur cinq ans) ;

- > du dispositif HOPE « Hébergement, Orientation et Parcours vers l'Emploi » porté par l'Afpa qui vise 1000 personnes ayant obtenu le statut de "réfugié" de la part de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) afin de leur proposer de se former sur des métiers "en tension" pour lesquels les entreprises manquent de main d'œuvre (4 millions en 2018, 14 millions en 2019) ;
- > la rémunération de fin de formation (R2F) : les demandeurs d'emploi qui perçoivent l'allocation de retour à l'emploi (ARE) ou l'allocation de sécurisation professionnelle (ASP) peuvent bénéficier de la rémunération de fin de formation lorsque la durée de la formation qui leur a été prescrite par Pôle emploi excède la durée de leurs droits à indemnisation. En 2019, le PIC finance le dispositif à hauteur de 42 millions d'euros (sur un total de 200 millions d'euros). Le dispositif faisait jusqu'alors l'objet d'un cofinancement État-Partenaires sociaux.

3.3- La poursuite des actions du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

Le PIC assure aussi la poursuite d'actions de formation qui faisaient préalablement l'objet de cofinancements assurés par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) :

- > la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) : action de formation qui

permet de former des demandeurs d'emploi sur des métiers sur lesquels les entreprises ont des difficultés à recruter, mise en œuvre sur décision des partenaires sociaux d'une branche professionnelle ;

> la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI), initiée quant à elle directement par l'entreprise.



Pour approfondir

LE DISPOSITIF POE

La POE (Préparation opérationnelle à l'emploi), dispositif créé par l'ANI du 7 janvier 2009, permet d'apporter à un demandeur d'emploi, par le biais d'une formation, les compétences nécessaires pour occuper un emploi pour lequel une offre a été déposée par un employeur à Pôle emploi et non pourvue. C'est donc une formation de préparation à une prise de fonction. Elle ne peut pas excéder 400 heures. A l'issue de la formation, le poste de travail peut être pourvu soit en contrat de travail CDI, soit en contrat de travail CDD d'au moins 12 mois, soit en contrat d'apprentissage, soit en contrat de professionnalisation. La POE peut être individuelle (POEI) ou collective (POEC). Avec la loi « Avenir professionnel », la POE reste financée par Pôle emploi, avec une participation possible de l'OPCO pour les entreprises de moins de 50 salariés.

3.4- Les nouveaux dispositifs du PIC : trois axes d'action, un pilotage par les appels à projets

Le PIC met en œuvre de nouveaux dispositifs (appel à projets, PRIC). Un mode essentiel de pilotage du PIC est le lancement d'appels à projets. Ils se déclinent selon les trois axes .

3.4.1- Mieux orienter les politiques et les personnes

> Appels à projets territoriaux « Repérage et mobilisation des invisibles » : pour prévenir l'éloignement durable de certains jeunes du marché du travail et le risque de précarisation croissante de ces publics, il est nécessaire de développer les démarches permettant d'« aller vers » les publics non accompagnés pour leur permettre d'accéder à un accompagne-

ment socio-professionnel, à une formation ou à un droit. C'est là le sens des appels à projets territoriaux « repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux », lancés au niveau régional.

> Appel à projet « soutien aux démarches prospectives compétences à destination des branches professionnelles » : il doit permettre d'accompagner les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des branches professionnelles et/ou des filières afin d'identifier les besoins et d'accompagner les évolutions en compétences. Les démarches soutenues devront se traduire en plans d'actions opérationnelles. L'accélération des transformations interroge directement les besoins de compétences. Il est donc essentiel de renforcer l'effort de prospective afin de disposer d'une lecture plus fine et plus agile des évolutions des métiers et des compétences attendues des entreprises et d'accompagner les

entreprises et les actifs. Les représentants des filières économiques (branches et entreprises) doivent être pleinement mobilisés pour anticiper et accompagner les transformations de l'emploi, adapter l'offre de formation et sécuriser les parcours professionnels des salariés.

3.4.2- Financer de nouveaux parcours de formation et d'accompagnement dans l'emploi durable

- > Appel à projets 10 KNUM : 10 000 formations au numérique. Le numérique : un levier pour le retour à l'emploi. Labellisation de formations.
- > Appel à projets 10KVert- 10 000 formations aux métiers verts et verdissants.

3.4.3- Innover et expérimenter

- > Appel à projets « 100% inclusion » : pour favoriser les projets les plus innovants en matière de remobilisation, d'accompagnement, de développement et de valorisation des compétences des publics qui en ont le plus besoin.

> Appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés » : cet appel à projet a pour ambition de promouvoir la création de nouvelles coopérations entre acteurs publics et privés d'un territoire, acteurs historiques et acteurs émergents, acteurs spécialisés dans l'accueil et l'accompagnement de ce public et acteurs génériques œuvrant dans les champs de l'insertion, de la formation professionnelle ou de la création d'activité et d'encourager le renforcement de coopérations existantes.

> Appel à projets « Prépa apprentissage » : l'objectif est d'offrir aux jeunes un accompagnement spécifique les préparant à intégrer une formation en alternance exigeante, à sécuriser leur parcours d'apprentis et à intégrer le monde de l'entreprise.

La gouvernance du PIC est assurée par trois comités, auxquels sont associés la DGFEF, la DARES, France Stratégie, Pôle emploi ainsi que le SGPI. Le haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi a aussi annoncé la mise en place d'une plate-forme collaborative rassemblant tous les acteurs et porteurs de projets impliqués dans le cadre du PIC. Sont organisées aussi des rencontres annuelles avec les partenaires sociaux et les régions.



INVESTIR DANS VOS COMPÉTENCES

Pour approfondir

LA GOUVERNANCE DU PIC

Un comité stratégique est composé de huit représentants des régions, huit membres issus des partenaires sociaux, huit « personnalités » expertes et huit représentants de l'État, de Pôle emploi et des Missions locales. Ce comité stratégique se réunira deux fois par an. Il observera les investissements engagés et leurs résultats, afin de rediriger si nécessaire le financement vers les projets les plus pertinents.

Un comité technique décline les décisions financières.

Enfin, un comité scientifique, constitué de 17 membres, rassemble des universitaires et des chercheurs, spécialisés en économie, en sociologie, en psychologie et en science de l'éducation. Ils se chargeront plus spécifiquement de l'évaluation des 60 programmes initiés d'ici la fin du quinquennat.

Concernant l'évaluation du plan et de ses programmes, les porteurs de projet (Régions, organismes de formation, etc.), ainsi que des chercheurs ou la DARES, pourront proposer au comité des projets d'évaluation. Le comité pourra alors en retenir certains et leur confier un APR (Appel à Projets de Recherche). Ces projets, en amont de leur lancement, seront présentés pour avis au CNEFOP, ainsi qu'à France compétences. L'enveloppe prévue pour financer des actions d'évaluation pour la période 2018-2022 est de 18 millions d'euros.

Le secrétariat du comité scientifique est assuré pour son fonctionnement par la DARES.

Source Carif-Oref, document cité

4- UNE MISE EN ŒUVRE AVEC LES RÉGIONS : LES PACTES RÉGIONAUX D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES (PRIC)

4.1- La volonté d'agir au plus près des territoires

Les PRIC sont les déclinaisons régionales du PIC. D'une part, la loi n'étant pas revenue sur la compétence dévolue aux régions en matière de formation des demandeurs d'emploi, les actions conduites en ce domaine relèvent nécessairement des régions. D'autre part, il s'agit aussi et surtout de régionaliser le PIC et ce, afin d'« agir au plus près des territoires », et de répondre au constat des disparités

territoriales en matière d'accès à l'emploi et à la formation, en particulier des jeunes et des personnes les plus défavorisées. Les PRIC sont ainsi adaptés aux territoires et tiennent compte des spécificités de chaque région, de la nature du marché du travail local et des réalisations déjà conduites. Ils s'appuient ainsi sur des diagnostics des besoins territoriaux en compétences et en formation.

Pour approfondir

MÉTHODE D'ÉLABORATION DES PACTES RÉGIONAUX

La méthode d'élaboration repose sur la coresponsabilité de la Région comme ensembleur sur son territoire et de l'État.

- **Diagnostic partagé** : les parties contractantes doivent formaliser des engagements communs et proposer des projets au regard de chacun des axes stratégiques. Les projets doivent permettre d'identifier les besoins des publics prioritaires, d'associer les entreprises et d'identifier les métiers et activités soumis à de fortes transformations, de mettre en regard les réponses existantes et les besoins identifiés, et, enfin, d'identifier les besoins d'amplification des programmes et ingénieries existants.
- **Co-élaboration** : les travaux d'élaboration du Pacte donnent lieu à une phase de concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Outre la Région, l'État et les partenaires sociaux, la concertation associe les opérateurs du SPE, les branches professionnelles et les acteurs emploi-formation (Maisons de l'emploi, chambres consulaires, pôle de compétitivité, etc.) et les collectivités territoriales. La région académique peut aussi être associée. Les Carif-Oref peuvent permettre d'outiller ces travaux.
- **Rôle du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP)**: le projet de Pacte est discuté au sein du CREFOP. Le CREFOP formule un avis circonstancié et peut donner des recommandations le cas échéant (voir recommandations méthodologiques pour l'élaboration, le suivi et l'élaboration des Pactes régionaux du Cnefop). La gouvernance installée au sein du CREFOP est adossée à celle du contrat de plan et de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).
- **Évaluation** : chaque Pacte régional est assorti d'une obligation d'évaluation systématique. Il doit présenter les modalités de suivi et d'évaluation retenues. Dans ce cadre, il doit proposer 3 projets expérimentaux à évaluer.
- **En outre-mer, les Pactes font l'objet d'une concertation spécifique, pour prendre en compte les singularités ultramarines. Ils s'articulent avec les contrats de convergence et de transformation 2018-2022.**

D'après Centre Inffo.

Les Pactes régionaux mobilisent 52% des crédits du PIC. Les Régions, pour pouvoir bénéficier de ces crédits, doivent s'engager à maintenir leurs investissements sur le champ de la formation au niveau de ceux de 2017. Deux régions n'ont pas accepté cette contrainte Auvergne Rhône-Alpes (ARA) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Il n'y a donc pas de PRIC mais, pour maintenir une égalité territoriale, les crédits afférents ont été confiés à Pôle emploi pour mettre en œuvre des formations dans ces deux régions.

Pour un grand nombre de régions, les financements du PIC s'articulent avec ceux du contrat de plan de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Le PIC est un financement additionnel.

Au moins 90% de l'enveloppe du Pacte doit permettre de financer les nouveaux parcours de formation vers l'emploi, additionnels et renouvelés dans leurs approches.

Une partie de l'enveloppe peut être dédiée au financement de la modernisation de l'ingénierie de formation associée aux nouveaux parcours. La participation de l'État se fera sur la base d'un financement moyen de 8 500€ par parcours. Il s'agit d'une nette augmentation par rapport à ce qui se faisait dans le plan « 500 000 formations » (financement de 3 000€).

Les engagements de l'État et de la Région font l'objet d'une convention pluriannuelle. Elle se traduit chaque année par une convention financière. Le montant de la contribution financière de l'État est arrêté par le préfet.

4.2- Les actions prioritaires portées par les pactes régionaux

Les Pactes régionaux déclinent les actions prioritaires selon les trois axes d'intervention suivants avec, pour chacun, des enveloppes budgétaires spécifiques :

- > premier axe : Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon

prospective. Ce premier axe représente obligatoirement 50% des financements des Pactes régionaux (soit 3,25 milliards d'euros sur quatre années) ;

- > second axe : Garantir l'accès des publics les plus fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés pour construire la société des compétences. Ce deuxième axe représente 43% des financements des Pactes régionaux (soit 2,8 milliards d'euros sur quatre années) ;
- > troisième axe : s'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations. Cet axe vise la transformation des cultures professionnelles. En complément de l'appel à projets national vers l'Innovation, directement piloté par l'État, les Pactes régionaux peuvent financer de nouvelles ingénieries en appui d'expérimentations ou favoriser l'émergence de nouvelles approches pédagogiques dans le cadre des parcours (par le financement de dépenses de recherche & développement ou d'ingénierie).

Pour approfondir

MÉTHODE D'ÉLABORATION DES PACTES RÉGIONAUX

Les dotations de l'État interviennent en complément de ce que chaque région investit, généralement pour un peu moins de la moitié du budget global alloué à la formation. Mais là où le plan "500 000 formations" apportait à chaque région une enveloppe équivalente à ce qu'elle investissait déjà, le PRIC a prévu d'ajuster le taux de participation de l'État aux besoins spécifiques de chaque région. Ainsi, en métropole, la dotation s'échelonne de 64 euros par habitant en Bretagne à 124 euros pour les Hauts-de-France. Elle atteint 296 euros sur l'île de la Réunion. C'est le taux de chômage qui induit en grande partie cette variabilité. En outre-mer, il peut atteindre 26% (à Mayotte), 40% pour les jeunes, et 8% des dotations de l'État sont fléchées vers ces régions, qui représentent 3 % de la population nationale. Des disparités de traitement qui se veulent répondre aux nécessités. Autre exemple, l'Île-de-France voit la part de l'État dans le budget global monter à 58%, là où les autres régions continentales bénéficient d'un taux de participation de 38 à 48%. C'est ici le département de la Seine-Saint-Denis qui fournit l'explication, avec un taux de chômage à 11,4% (contre 8,6% au niveau national), et un taux de pauvreté à 28,6% (contre 14,7%). Pour la Corse, la part de l'État dans le budget global est de 68%, et 65% pour la Réunion. Si l'on considère les budgets globaux, État plus Région, ce sont les Hauts-de-France, la Normandie et l'Occitanie qui affichent les plus forts ratios, respectivement 258, 256 et 238 euros par habitant, avec des participations de l'État de 48%, 40% et 41%.

Source PIC : les régions ont presque toutes signé leur pacte. Banque des territoires_ CDC_25 avril 2019

TABLEAU- LES MONTANTS CONSACRÉS AUX PRIC RÉGIONAUX

RÉGION	PIC 2019-2022	APPORT RÉGION	APPORT ÉTAT
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	585,03 M€	333,50 M€	251,53 M€
BRETAGNE	573,11 M€	356,50 M€	216,61 M€
CENTRE-VAL-DE-LOIRE	545,08 M€	294,10 M€	250,98 M€
CORSE	81,61 M€	53,10 M€	28,51 M€
GRAND EST	1 231,13 M€	674,80 M€	556,33 M€
HAUTS-DE-FRANCE	1 540,65 M€	795,10 M€	745,55 M€
ÎLE-DE-FRANCE	1 823,66 M€	772,00 M€	1 051,66 M€
NORMANDIE	839,44 M€	502,40 M€	337,04 M€
NOUVELLE-AQUITAINE	1 151,25 M€	648,80 M€	502,45 M€
OCCITANIE	1 446,25 M€	877,50 M€	568,75 M€
PAYS-DE-LA-LOIRE	712,76 M€	412,70 M€	300,06 M€

Pour approfondir

LES ENGAGEMENTS QUI LIENT L'ÉTAT ET LES RÉGIONS

En plus de l'obligation de maintenir leurs dépenses de formation professionnelle, les régions doivent informer l'État des formations mises en œuvre.

De son côté l'État s'engage à ce les sommes versées au titre du PIC ne rentrent pas dans la contractualisation au titre de la dotation globale et à ce que les règles déterminant ses engagements financiers vis-à-vis des régions soient claires et cohérentes dans le temps. Chaque Pacte fait l'objet d'une renégociation annuelle.

Ces deux points soulèvent des inquiétudes, bien mises en exergue par le rapport de l'assemblée nationale :

- « La renégociation annuelle des pactes peut conduire à des retards dans le passage des appels d'offres et dans le versement des sommes dues au titre des dépenses de formation ».
- « Dans le cas de la Région Île-de-France, par exemple, 250 millions d'euros devaient être débloqués au titre du PIC (pour 24 000 places de formation supplémentaires) pour l'année 2018. Toutefois, la Région n'a obtenu que tardivement, et de manière indirecte, l'assurance de l'État que ces sommes ne seraient pas intégrées au titre de la contractualisation globale ».

Par ailleurs, même en cas de contractualisation, le lien de confiance unissant l'État et la Région peut être abîmé en raison d'incertitudes juridiques tenant à la nature et à la classification des dépenses. Ces difficultés d'interprétation et d'engagement peuvent conduire les régions à freiner leur effort en faveur de la formation, en instillant un sentiment de prise de risque injustifiée au regard des enjeux du PIC. La rapporteure spéciale estime ainsi nécessaire de clarifier l'engagement financier de l'État vis-à-vis des régions tant sur le périmètre des dépenses éligibles que sur le versement forfaitaire des sommes prévues ».

Ce qu'il faut retenir

Le programme d'investissement dans les compétences n'est pas un volet de la loi « Avenir professionnel ». Mais parce qu'il vise le renforcement des compétences et l'emploi des demandeurs d'emploi et des jeunes décrocheurs, il en est un complément important. Il conforte le rôle des régions dans ces deux domaines essentiels.

- Le PIC porte des ambitions fortes pour les personnes au chômage de +25 ans et pour les jeunes décrocheurs.
- Il englobe des dispositifs existants avant la loi : garantie jeunes, écoles de la seconde chance par exemple.
- Il assure la pérennité des actions relevant auparavant du fonds de sécurisation des parcours professionnels.
- Il met en œuvre une démarche nouvelle d'appels à projets dans les trois axes qui le structurent : mieux orienter les politiques et les personnes, financer de nouveaux parcours de formation et d'accompagnement dans l'emploi durable, innover et expérimenter.
- Il se décline en région avec les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences. Ces PRIC tiennent compte des spécificités de chaque région. Ils mobilisent 52% des fonds du PIC et reposent sur un engagement financier fort des Régions.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Qu'est-ce que le PIC – Plan d'investissement dans les compétences ? Carif-Oref Hauts-de-France- Janvier 2019
- Le grand plan d'investissement. Site de l'Etat : <https://www.gouvernement.fr/action/le-grand-plan-d-investissement-2018-2022>
- Le PIC site du ministère du Travail <https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/plan-d-investissement-dans-les-competences/>

