



Réforme de la formation professionnelle

LE NOUVEL ÉCOSYSTÈME S'ORGANISE

Tout au long de l'année 2019, les opérateurs créés ou transformés par la loi Avenir professionnel se sont installés dans le paysage de la formation et de l'apprentissage. Les interactions entre les différentes composantes de ce nouvel écosystème seront déterminantes à l'avenir. Tout l'enjeu sera de consolider et renforcer les relations amorcées pendant la période de transition afin que la réforme puisse porter ses fruits. En tant que régulateur, France compétences aura un rôle essentiel à jouer. Ses missions d'observation, de contrôle et d'évaluation vont prendre de l'ampleur à l'avenir.



UN ÉCOSYSTÈME ET DES RELATIONS TRANSFORMÉS

Dans un paysage de la formation professionnelle et de l'apprentissage profondément remanié, de nombreux opérateurs se sont créés ou métamorphosés ces derniers mois. Avec la montée en puissance de ce nouvel écosystème, les relations et le dialogue entre toutes les parties prenantes vont devoir se construire et se renforcer en 2020 sous l'impulsion de France compétences.

Estelle Durand



Beaucoup de choses ont changé dans le paysage de la formation professionnelle depuis la loi du 5 septembre 2018. Tout au long de l'année 2019, des opérateurs se sont métamorphosés tandis que d'autres ont fait leur apparition. À commencer par France compétences qui vient de fêter sa première année d'existence. Avec la mise en place, le 1^{er} janvier 2020, des opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP) régionaux et des associations Transitions Pro. Ces dernières étant chargées, entre autres, de financer les projets de reconversion des salariés, les fondations du nouvel écosystème sont posées. Reste à consolider les relations amorcées pendant la période de transition et à faire vivre le dialogue entre toutes les parties prenantes.

La pierre angulaire du nouvel écosystème

France compétences, en tant que régulateur, est la pierre angulaire du nouvel écosystème. Pendant la phase d'installation de ses missions, l'instance nationale a engagé des relations avec de nombreux acteurs. Dans le cadre de la préparation et du déploiement du nouveau mode de financement de l'apprentissage, par exemple, ses équipes ont travaillé en collaboration avec les branches professionnelles, les opérateurs de compétences et les CFA.

France compétences entre maintenant dans une période de consolidation de ses missions de financement, de régulation, de coordination et de contrôle. Sur la base de la répartition des fonds

actée fin novembre au titre de l'année 2020 (voir l'infographie page 12), il s'agit de piloter les flux financiers et d'entretenir un dialogue de gestion avec les différents gestionnaires des dispositifs "afin de vérifier l'adéquation entre leurs prévisionnels et leurs engagements réels", précise Stéphane Lardy, directeur de France compétences. En 2020, le rôle de régulateur de France compétences va prendre toute sa mesure. Dans le champ de l'évaluation du système de la formation, "nous avons commencé à rencontrer des acteurs tels que la Dares, le Céreq, France Stratégie, etc. L'enjeu c'est de partager nos méthodes de travail et de coordonner nos actions", illustre Stéphane Lardy.

●● *L'analyse des besoins en emploi et en compétences est la clé de voûte du nouveau système*

Cette année, France compétences va aussi mener des enquêtes sur le terrain pour vérifier, par exemple, que les services des opérateurs de compétences répondent aux attentes des branches professionnelles et des entreprises. Concentrés sur l'installation de leur gouvernance et la mise en place de leur organisation, depuis leur agrément le 1^{er} avril 2019, ces organismes



3 QUESTIONS À
Stéphane Lardy, directeur général
 de France compétences

“Le rôle de vigie de France compétences va s'intensifier”



Tout au long de l'année 2019, des opérateurs se sont métamorphosés tandis que d'autres ont fait leur apparition.

Une apprentie au travail chez Mecachrome.



Comment va évoluer le rôle de France compétences dans le nouvel écosystème ?

Pendant la phase d'installation de nos missions en 2019, nous avons engagé des travaux avec différents acteurs. Au cours de cette étape, nous avons eu à faire un travail de pédagogie pour expliquer le rôle de France compétences. Nous entrons maintenant dans une phase de déploiement et de consolidation de nos missions avec des enjeux de pilotage financier, d'observation des coûts, de suivi et de régulation du système. En 2020, le rôle de vigie de France compétences va s'intensifier.

Comment va se traduire ce rôle de vigie ?

Nous serons amenés à regarder ce qui se passe sur le terrain en menant des enquêtes auprès de différents acteurs. Il s'agit par exemple de vérifier que les CFA parviennent à trouver leur nouvel équilibre économique, de mesurer l'appropriation de la certification qualité par les prestataires de formation, et de voir si les services des opérateurs de compétences répondent aux attentes des branches professionnelles et des entreprises.

Sur quoi va porter la mission d'observation des coûts ?

Dans le champ de l'apprentissage, il s'agit d'instaurer un dialogue de gestion avec les CFA pour avoir une vision de ce que coûte la formation d'un apprenti en tenant compte de tous les paramètres : niveau de prise en charge, ressources provenant des Régions ou des contributions conventionnelles. Sur la base de ces observations, nous poursuivrons le travail de convergence des niveaux de prise en charge. Plus généralement, nous regarderons les prix de l'offre de formation, et en cas de divergences, nous pourrions être amenés à émettre des recommandations.

Propos recueillis par Estelle Durand

paritaires affinent leur offre de service et tissent de nouvelles relations avec leurs parties prenantes.

Désormais, leur priorité sera de fidéliser les entreprises, dont certaines viennent d'entrer dans leur périmètre, et de collaborer de façon étroite avec les branches professionnelles. Il s'agit en effet d'apporter à celles-ci des réponses techniques en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'évolution des certifications professionnelles.

Dans le même temps, les opérateurs de compétences doivent aussi mettre en musique les politiques de formation définies par les partenaires sociaux tout en encourageant les approches transversales. L'évolution des observatoires de branches, notamment, nécessitera d'entretenir un dialogue constructif avec d'autres acteurs, y compris régionaux. *“L'analyse des besoins en emploi et en compétences est la clé de voûte*



REPÈRES

LE PIC FAVORISE LES PARTENARIATS

Le plan d'investissement dans les compétences (Pic), lancé en 2018, illustre à lui seul l'intérêt de travailler en mode collaboratif. Pour répondre aux appels à projets financés par ce plan, des consortiums se sont créés entre professionnels de l'insertion et de la formation, mais aussi entreprises, collectivités, associations ou start-up. Ces partenariats entre acteurs de différents horizons ont été encouragés dès le début par le Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, pour favoriser l'innovation et gagner en efficacité. Maintenant que le Pic tourne à plein régime, l'objectif est de faire vivre ces communautés et de capitaliser sur leurs initiatives dans une logique d'essaimage. La plateforme collaborative qui sera ouverte le 17 février (voir dans ce numéro, en page 24) y contribuera.

FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'APPRENTISSAGE EN 2020



CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AU TITRE DE L'ANNÉE 2020



AFFECTATION DES RESSOURCES POUR 2020 (selon le budget prévisionnel de France compétences)

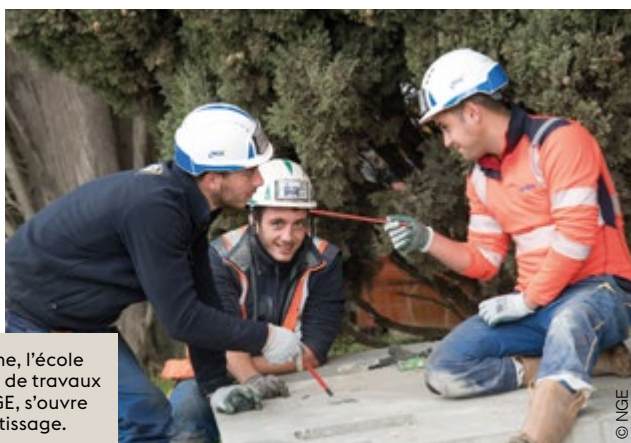
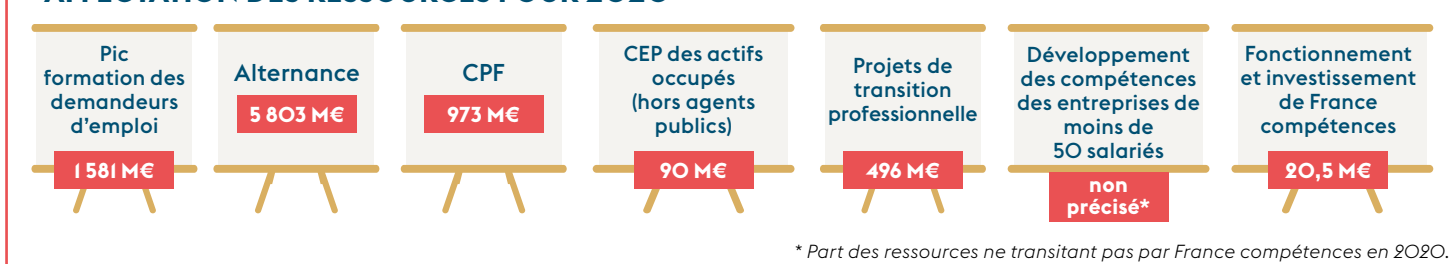


Plate-Forme, l'école du groupe de travaux publics NGE, s'ouvre à l'apprentissage.

et créer du lien au plus près du terrain. Sous le contrôle de France compétences, elles sont notamment chargées de suivre les opérateurs du CEP. Pour assurer cette mission, l'instance nationale va définir avec elles une méthodologie de suivi de ce dispositif d'accompagnement, en termes d'usages et d'impact sur les parcours professionnels. Parce qu'ils ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter l'accès à la formation, les opérateurs de CEP dont certains sont organisés en consortiums, doivent eux aussi s'inscrire dans des partenariats structurés avec l'ensemble des acteurs dans les territoires : prestataires de formation, associations Transitions Pro, Régions, entreprises.

Dans l'écosystème créé par la réforme, les nouveaux venus, les acteurs ayant vu leurs missions évoluer, tels que la Caisse des dépôts devenue unique gestionnaire du CPF, ou les Régions désormais en charge de l'information et de l'orientation, ainsi que tous les autres – prestataires de formation, partenaires sociaux, professionnels de l'emploi et de la formation, etc. – vont devoir consolider leurs relations pour que la réforme porte ses fruits. En 2020, cet écosystème est entré dans sa deuxième année post-loi Avenir professionnel. Vu les enjeux de coordination, 2020 peut aussi être considérée comme l'an I de la réforme. C'est maintenant que tout va se jouer. ●

- *du nouveau système. Les logiques sectorielles doivent pouvoir se décliner dans les territoires. Tout l'enjeu sera de rendre les informations accessibles pour faire des diagnostics communs et élaborer des stratégies concertées*, observe Philippe Debruyne, président de Certif'Pro et administrateur de France compétences.

Créer du lien au plus près du terrain

L'animation du nouvel écosystème au niveau local sera essentiel à l'avenir. Coordonnées par Certif'Pro, les associations Transitions Pro nouvellement créées entendent favoriser les échanges

EMPLOYEURS ET PRESTATAIRES DE FORMATION ENGAGENT DE NOUVELLES COOPÉRATIONS

Les acteurs de terrain que sont les entreprises et les prestataires de formation font face à un nouveau défi : trouver leur place dans le nouvel écosystème et intensifier les relations avec leurs parties prenantes.

Estelle Durand

S'inscrire et investir dans son environnement professionnel : le nouveau critère introduit dans le référentiel national qualité résume à lui seul la priorité de cette année 2020 pour les prestataires de formation, mais aussi pour les entreprises. Dans cet écosystème profondément remanié, ces acteurs de terrain auront du mal à relever les défis qui les attendent s'ils persistent à travailler en solo. Tout l'enjeu pour eux sera de comprendre les interactions entre les différents rouages du système, de trouver leur place dans ce nouveau paysage et de tisser des liens constructifs avec leurs parties prenantes.

En 2019, les entreprises ont assisté à la mutation de leur opérateur de compétences. Sur le plan financier, le rôle des Opco se limite maintenant à la prise en charge des contrats en alternance et des formations inscrites au plan de développement des compétences des entreprises de moins de 50 salariés. Mais leur offre de service s'est enrichie.

S'inscrire et investir dans son environnement professionnel, c'est le défi lancé par la réforme.



offres de service. C'est le moment de se rapprocher d'eux pour identifier la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter.

S'engager dans les travaux des branches

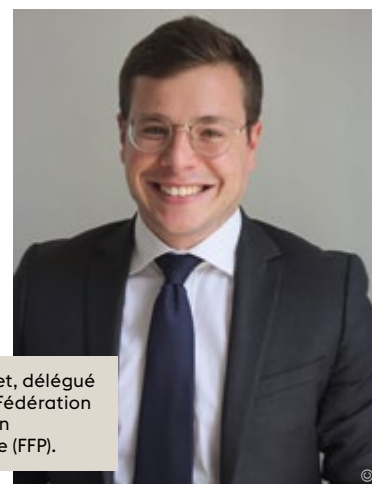
Ces organismes paritaires interviennent aussi en appui des branches professionnelles, des acteurs qui ont vu leurs responsabilités renforcées avec la réforme. Suivi et évolution des certifications professionnelles, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), détermination des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage, définition des certifications éligibles à Pro-A : leurs prérogatives concernent des sujets stratégiques. Dans ce contexte, les représentants des entreprises et des salariés ont tout intérêt à s'engager davantage dans les travaux menés au sein des branches professionnelles. Les entreprises vont aussi découvrir un acteur avec lequel elles n'avaient pas l'habitude d'interagir :

“ Un monde de l'évaluation permanente, qui impose de jouer la carte de la transparence ”

Information et accompagnement des TPE-PME, développement de l'alternance, promotion de l'action de formation en situation de travail et de la formation à distance : autant de missions qui vont amener les employeurs à tisser des relations plus étroites avec leur opérateur de compétences. Ces derniers sont en pleine structuration de leurs



Michel Clézio, président du Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (Synofdes).



Olivier Poncelet, délégué général de la Fédération de la formation professionnelle (FFP).

●●● la Caisse des dépôts. L'institution financière est devenue l'unique gestionnaire du compte personnel de formation (CPF) rénové. Avec l'arrivée, au printemps, de la nouvelle version de l'application, les entreprises vont pouvoir abonder directement le CPF de leurs salariés. Une évolution très attendue. Sans cette fonctionnalité, les possibilités de co-construction des parcours s'avèrent réduites. Les échanges avec la Caisse des dépôts se limiteront à des flux financiers. Mais à travers l'application, le CPF devient un outil de dialogue social. De manière plus générale, la réforme crée de nouvelles occasions d'échanger sur la formation au sein des entreprises ou au niveau des branches. De quoi laisser entrevoir une nouvelle dynamique dans les relations avec les représentants des salariés.

Sous le regard du régulateur

Les prestataires de formation, quant à eux, évoluent désormais sous le regard de France compétences. En tant que régulateur, la nouvelle instance a en effet pour mission d'observer les pratiques en procédant, si besoin, à des enquêtes sur le terrain. Dans le domaine de la qualité, France compétences va, par exemple, mener une "enquête flash" auprès d'un échantillon de prestataires afin de mesurer leur appropriation du nouveau référentiel qualité, qui prend en compte désormais leur capacité à s'inscrire dans leur écosystème. Au-delà de la certification Qualiopi, qui entrera en vigueur en 2021, les prestataires de formation sont entrés, avec la réforme, "dans un monde de l'évaluation permanente, qui impose de jouer la carte de la transparence", observe Michel Clézio, président du Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (Synofdes). Impact de la formation sur les parcours, prix, satisfaction des utilisateurs : autant de critères qui seront scrutés par France compé-

tences mais aussi par d'autres parties prenantes, telles que la Caisse des dépôts sur le périmètre du CPF, par exemple.

Qualité, performance économique et innovation

Avec la réforme et dans un contexte de concurrence accrue, les prestataires de formation sont confrontés à des enjeux de qualité, de performance économique et d'innovation. Autant d'impératifs qui conduisent à envisager des alliances pour mutualiser des moyens ou construire des offres plus complètes. "Des coopérations ponctuelles existent déjà pour répondre à des appels d'offres, observe Michel Clézio, mais cette logique de partenariats va se développer et prendre de nouvelles dimensions à l'avenir."

Signe que les prestataires de formation commencent à s'inscrire dans cette dynamique, en 2019, la Fédération de la formation professionnelle (FFP) a ouvert ses portes à de nouveaux profils d'acteurs : CFA, éditeurs de solutions numériques, start-up, consultants RH, certificateurs. "La Fédération souhaite être une plateforme qui facilite les échanges et encourage les partenariats pour mieux répondre aux nouvelles attentes en matière de développement des compétences", indique Olivier Poncelet, son délégué général.

Sur le terrain, de nouvelles coopérations commencent à voir le jour, à l'instar des alliances nouées entre CFA et entreprises pour proposer de nouvelles offres de formation en apprentissage. ●