

CNEFFP

---

CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

---

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ**  
2017

CNEFFP

# SOMMAIRE

ÉDITORIAL	1
SYNTHÈSE: LE CNEFP, ORIGINE ET ACTIVITÉS	2
COMPOSITION DU CNEFP	4
<b>PARTIE 1</b>	
<b>LE CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>5</b>
1. La création d'une instance d'évaluations par voie d'Accord interprofessionnel	6
2. L'activité multiforme du CNEFP	7
<b>PARTIE 2</b>	
<b>LES TRAVAUX D'ÉVALUATION EN COURS EN 2017</b>	<b>9</b>
1. Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés	11
2. Le programme d'évaluations du Conseil en évolution professionnelle	16
3. L'évaluation des effets de l'ANI de décembre 2013 sur les négociations de branches professionnelles	21
<b>PARTIE 3</b>	
<b>L'ÉVALUATION D'OUTILS INTRODUITS PAR L'ANI DE DÉCEMBRE 2013</b>	<b>25</b>
1. Le Compte personnel de formation: un droit en déploiement porté par des cadres collectifs	27
2. L'entretien professionnel: une pratique dont la mise en œuvre interroge	29
<b>PARTIE 4</b>	
<b>UN PROGRAMME 2018 RECONFIGURÉ</b>	<b>33</b>

# ÉDITORIAL

Ce rapport d'activité témoigne d'une année féconde pour le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), au cours de laquelle l'instance s'est emparée de deux sujets au cœur de l'actualité des politiques paritaires: l'accompagnement des salariés et l'incitation au développement de la négociation de branche.

Les évaluations du Conseil en évolution professionnelle (CEP) se sont centrées sur les transformations du métier de conseiller dans ses différentes dimensions (postures, coopérations...); celle des effets de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 a porté sur les négociations de branche intervenues dans son prolongement.

Parallèlement, la poursuite, avec le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), du Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS) - outil d'analyse unique en son genre -, a permis de dégager une première typologie des trajectoires professionnelles et de mieux cerner les liens entre formation et parcours professionnels.

Autant de travaux de nature à éclairer les contours des politiques à déployer pour progresser dans la voie de la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Ils témoignent également de la conception de l'évaluation qui a guidé depuis sa création l'activité du CNEFP: une démarche pluraliste et démocratique, fruit d'un pilotage conjoint par les trois collèges qui constituent l'instance (organisations patronales, organisations syndicales de salariés et personnalités qualifiées).

Cette gouvernance originale a permis d'élaborer des outils et des méthodes - propres à l'évaluation et donc distincts de l'audit, de l'aide au pilotage opérationnel, du contrôle et de la recherche - répondant à la principale mission que lui ont confiée les ANI de 2009 puis de 2013: « mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle ».

En diffusant largement les méthodes et les conclusions de ses évaluations, le Conseil s'est employé à répondre à l'exigence de publicité et de transparence propre à toute évaluation démocratique. Il a pu ainsi alimenter le débat public et contribuer à la conception et au renouvellement

des politiques menées par les acteurs paritaires nationaux (notamment le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation - COPANEF) et de branche (en particulier les Commissions paritaires nationales de l'emploi - CPNE - et les Organismes paritaires collecteurs agréés - OPCA), aussi bien que par les acteurs publics. La présence du CNEFP au sein de la commission « Évaluation » du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) et la participation de représentants du CNEFOP et des services du Ministère du travail (DGEFP, DARES) au comité de suivi des évaluations du CEP se sont placées dans cette même logique.

Alors que l'efficacité du système de formation professionnelle était à nouveau questionnée et que s'ouvrait une nouvelle séquence de négociation interprofessionnelle, le CNEFP a, en outre, choisi de contribuer aux débats:

- en publiant une note d'analyse mettant en évidence l'articulation entre accès à l'entretien professionnel et connaissance du Compte personnel de formation à partir des résultats de l'enquête DEFIS;
- en documentant, dans le présent rapport d'activité, à la lumière des travaux en cours, la portée et les limites du déploiement de l'entretien professionnel.

Ainsi l'année 2017 vient-elle couronner sept années d'activité soutenue d'une instance qui aura contribué à promouvoir une évaluation de qualité, à en diffuser la culture et à nourrir le débat public au moment où le système est appelé à de nouvelles transformations. Celles-ci remettent en cause le principe d'une gouvernance paritaire interprofessionnelle et avec elle, la possible pérennité de l'instance d'évaluation dont elle s'était dotée. Pour autant, la question de la transmission des apports accumulés par le CNEFP et celle de la vision de l'évaluation qu'il porte restent posées.

Nous formons le vœu que les instances nationales à venir s'emparent de ces acquis afin de garantir la valorisation et la continuation de travaux réalisés selon des procédures et des méthodes pluralistes qui ont fait leurs preuves.

*Les trois collèges du CNEFP*

# SYNTHÈSE

**L'évaluation des politiques paritaires de formation professionnelle prend forme au niveau national en 2009 avec la création, par voie d'Accord interprofessionnel, du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP).**

Les évaluations de moyen et long terme que cette instance commandite, pilote et promeut, visent notamment à éclairer les acteurs de la formation professionnelle aux différents niveaux (interprofessionnel, territoriaux et de branche).

**Page 6**

**En parallèle au suivi annuel de la cohorte interrogée, le CNEFP a recouru à DEFIS en 2017 pour éclairer l'impact de deux dispositifs introduits par l'Accord de décembre 2013 : le Compte personnel de formation et l'entretien professionnel. À ces deux études transversales s'est ajoutée l'évaluation du rôle des négociations de branche dans la mise en œuvre des orientations de l'ANI de décembre 2013.**

**Page 26**

## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, POINT D'ANCRAGE DANS L'ENTREPRISE POUR LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

**Partant du constat que le Compte personnel de formation (CPF) est largement connu mais peu utilisé, il est observé que les actifs qui le connaissent sont aussi ceux qui ont le plus souvent accès à la formation.** Il met également en lumière l'effet de levier qu'exerce en la matière l'Entretien professionnel, obligation biennale faite à l'employeur de discuter avec chaque salarié de ses perspectives d'évolution professionnelle. Il élargit l'accès à l'information sur la formation et concourt à la formulation de souhaits professionnels par les salariés, même s'ils ne sont pas nécessairement suivis d'effet. Lorsqu'ils y ont participé, les salariés expriment un peu plus souvent le projet de se former, de prendre davantage de responsabilités ou de faire évoluer leur activité dans les 5 ans.

**Page 27**

**En ce sens, l'Entretien professionnel – comme le Conseil en évolution professionnelle en dehors de l'entreprise – semble encourager les salariés à faire valoir leurs droits à la formation professionnelle.**

Ce rôle de levier illustre combien l'individualisation des droits à la formation requiert de penser et d'aménager le cadre collectif dans lequel les actifs peuvent porter la responsabilité de l'actualisation de leurs compétences.

**Page 30**

**Conformément à son mandat, le Conseil évalue des dispositifs introduits, prolongés ou renforcés par les réformes successives du système de formation professionnelle continue.** Figurent à l'agenda 2017 les thèmes de la sécurisation des parcours professionnels, de l'accompagnement des transitions et de la mise en œuvre des orientations fixées par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de décembre 2013.

**Page 10**

## DEFIS, UN OUTIL POUR L'ANALYSE DES PARCOURS PROFESSIONNELS

**Dès 2014, le système paritaire de formation professionnelle continue s'est doté, à l'initiative du CNEFP, d'un instrument statistique puissant pour analyser les parcours professionnels et leurs liens avec la formation.** Financé par le FPSPP, conçu et réalisé par le Céreq dans le cadre d'un pilotage conjoint avec le CNEFP, le Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS) permet de suivre cinq années consécutives (2015-2019) des personnes qui étaient salariées fin 2013 dans un échantillon représentatif à cette date des entreprises de France métropolitaine.

**Page 11**

**À l'été 2016, près de 7 personnes sur 10 (68 %) sont toujours employées de l'entreprise où elles travaillaient en décembre 2013 – soit après deux ans et demi d'observation de leur parcours.** Plus fréquemment que les autres, les femmes, les jeunes, les ouvriers et les employés sont présents dans les trajectoires marquées par le chômage, l'inactivité et l'instabilité. **Page 13.** Ils ont aussi moins fréquemment accès à la formation professionnelle, mais, lorsque c'est le cas, la durée de leur formation est nettement plus longue.

**Page 15**

## CHOISIR SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE : UN DROIT DÉPENDANT DE CONTEXTES TERRITORIAUX INSTABLES

Alors que l'Entretien professionnel constitue une obligation faite à l'employeur, le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est posé par la loi comme un droit à la main de chaque personne active pour faire le point sur sa situation professionnelle et, le cas échéant, organiser sa mobilité professionnelle. Le service correspondant est assuré par les organismes du service public de l'emploi et de la formation professionnelle.

**Page 16**

La tension entre objectifs de politiques publiques et aspirations individuelles est reconnue comme un enjeu central du CEP. Son cahier des charges appelle à redonner au bénéficiaire un pouvoir d'initiative sur son évolution professionnelle. En rupture avec la logique ayant prévalu dans le champ de l'accompagnement, le CEP appelle les conseillers à une posture d'écoute et d'appui neutres à l'égard des ayants droit. Sur le terrain, cette posture apparaît tiraillée entre implication et distanciation, personnalisation et contexte de chômage de masse. C'est donc à l'échelle du travail réel du conseiller que se joue pour une part la réalisation des ambitions initiales du CEP.

**Page 17**

Le cahier des charges pose comme autre condition la capacité des organismes du service public de l'emploi et de la formation professionnelle à coopérer pour mettre en commun leurs ressources au service du parcours professionnel de l'actif.

Ces organismes sont cependant porteurs de mandats et de traditions d'intervention propres parfois peu propices à l'implication dans le CEP. Un mouvement de coordination nationale (État, régions, partenaires sociaux, opérateurs) a permis d'identifier les références communes aux réseaux d'opérateurs CEP pour en faire une ressource partagée. En revanche, diverses logiques institutionnelles concourent à réduire leur capacité de coopération au niveau régional, ce qui pose la question des instances à même d'assurer la cohérence de l'offre de CEP dans les territoires.

**Page 18**

## LA NÉGOCIATION DE BRANCHE FACILITE L'APPROPRIATION DES RÉFORMES

La branche professionnelle concourt aussi à la mise en œuvre des orientations fixées par la réforme de 2013-2014. Elle dispose à cet effet de l'autonomie nécessaire pour produire des normes opposables aux entreprises et aux salariés de son champ. Celle-ci s'exprime notamment par la création de mécanismes et/ou de financements conventionnels spécifiques. En s'appuyant sur leurs instances (CPNE, OPCA, OPMQ) de nombreuses branches poursuivent par voie d'accord un but de simplification et d'adaptation de la norme légale à visée pédagogique, en particulier quand il s'agit de nouveaux dispositifs tels que le Compte personnel de formation. Les négociateurs préfèrent en général l'incitation à la contrainte pour faire valoir, aux yeux des entreprises relevant de leur champ conventionnel, l'intérêt des dispositions de l'ANI, de la Loi et/ou du Code du travail.

**Page 21**

L'agenda 2017 du CNEFP témoigne de l'attention qu'il a portée aux tendances lourdes, structurelles, de la transformation du système de formation professionnelle au cours de la dernière décennie.

La dernière réforme en date transforme profondément les modes de gouvernance et de financement des politiques emploi-formation, sans que soient à ce jour connues les nouvelles modalités de leur évaluation. C'est pourquoi le CNEFP choisit de concentrer ses forces sur l'achèvement des évaluations en cours et la valorisation de leurs résultats plutôt que d'entamer de nouveaux travaux sans disposer ni du recul évaluatif, ni des perspectives institutionnelles nécessaires.

**Page 34**

# COMPOSITION DU CNEFP

## COLLÈGE « EMPLOYEURS »



- CORRE Jean-François
- JAN Karine



- GUILLON Véronique
- JAMIN Marie-Élise
- LHOMME Geneviève
- LODOLO Gilles
- MILANO José



- CHAMBRELAN Estelle

## COLLÈGE PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

- **TALLARD Michèle, Présidente**  
Sociologue, HDR,  
Chercheure associée à l'IRISSO  
(CNRS, Université Paris-Dauphine, PSL)

- **DAYAN Jean-Louis**  
Agrégé sciences sociales,  
Ancien directeur du CEE

- **DUPOIS Jean-Claude**  
Professeur de gestion (GREGOR),  
IAE de Paris 1, Chaire « Responsabilité globale  
et capital immatériel »

- **GAZIER Bernard**  
Professeur émérite Sciences économiques  
(Paris 1 Panthéon-Sorbonne),  
Ancien membre de l'Institut Universitaire de France

## COLLÈGE « SALARIÉS »



- FERRAND Patricia
- PERRIN Michèle



- FREYBURGER Éric
- LECRENAIS Anne



- POMMIER Marc
- LODEWYCKX  
Christine



- GELOT Didier
- BOURDON Magali



- DENISET Éric
- LEDOUX Angéline

CARLONI Pierre: Appui au fonctionnement du Conseil

# **PARTIE 1**

## Le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle

### **1. LA CRÉATION D'UNE INSTANCE D'ÉVALUATIONS PAR VOIE ACCORD INTERPROFESSIONNEL**

Une création conventionnelle formalisée  
dans des accords nationaux interprofessionnels // 6

Un mandat progressivement recentré sur l'évaluation // 6

### **2. L'ACTIVITÉ MULTIFORME DU CNEFP**

Une activité dans la durée à la finalité opérationnelle // 7

La plus-value d'une instance dont la composition est originale // 8

## 1. LA CRÉATION D'UNE INSTANCE D'ÉVALUATIONS PAR VOIE D'ACCORD INTERPROFESSIONNEL

Le CNEFP est l'instance d'évaluation des politiques paritaires de formation professionnelle.

Fondé par l'Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009, le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) est installé en mai 2011 par le CPNFP, devenu Comité Paritaire interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation (COPANEF) par la loi de mars 2014.

### Une création conventionnelle formalisée dans des accords nationaux interprofessionnels

En créant le CNEFP, l'ANI de janvier 2009 prend le parti ambitieux de lui confier un éventail de missions particulièrement large, qui va au-delà de l'évaluation proprement dite<sup>1</sup>. Sans revenir sur ce choix initial, l'ANI de décembre 2013 y adjoint une fonction de consolidation des travaux entrepris dans le champ d'expertise du Conseil. Cet accord résume cependant la palette de missions confiée au Conseil en ces termes :

/

**Le CNEFP a pour mission de mener  
ou faire réaliser  
tous travaux d'évaluation  
concernant les politiques paritaires  
de formation professionnelle.**

/

Énoncé par accord interprofessionnel, le mandat du CNEFP n'a jamais été entériné par la loi. Ce statut purement conventionnel lui a laissé une certaine plasticité, qui a permis à cette instance d'aménager ses missions et sa fonction au gré de l'expérience acquise.

### Un mandat progressivement recentré sur l'évaluation

Si on la compare aux autres démocraties occidentales, notamment anglo-saxonnes, la France ne s'est ralliée que tardivement à l'évaluation des politiques publiques<sup>2</sup>. En matière de politiques paritaires de formation, l'évaluation ne prend réellement forme qu'avec la création du CNEFP<sup>3</sup>.

Au-delà de l'éventail des missions qui lui était initialement fixé, le Conseil s'est progressivement recentré sur sa fonction première, celle d'une instance capable d'évaluer en continu la mise en œuvre et les résultats de l'action paritaire dans le champ de la formation professionnelle.

S'appuyant notamment sur des guides d'évaluations nationaux et européens, le CNEFP et le CPNFP – puis le COPANEF – ont progressivement distingué dans les missions du Conseil la fonction d'évaluation de celles d'audit, de contrôle et de recherche.

La fonction du CNEFP dans la sphère paritaire est stabilisée depuis 2016 par la signature d'un protocole de coopération entre le COPANEF, le FPSPP et CNEFP. Ce protocole précise que le CNEFP s'attache principalement à conduire des évaluations de moyen et long terme<sup>4</sup> :

- positionné auprès du COPANEF, auquel sont destinés en priorité ses constats et recommandations, il contribue à la conception et au renouvellement des politiques nationales de formation professionnelle et a vocation à nourrir les travaux des branches, en particulier de leurs OPCA;
- présent au sein du dispositif quadripartite de réflexion et de concertation sur les questions d'emploi et de formation professionnelle, il contribue aux travaux de la commission évaluation du CNEFOP.

1. Citons entre autres la mesure de « satisfaction des entreprises et des publics bénéficiaires » ou encore « l'audit des opérateurs ».

2. Ainsi le Décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques, prend le soin de proposer une définition de cette activité dans ces termes : « l'évaluation d'une politique publique au sens du présent décret a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés ».

3. Voir sur ce point, Freyssinet J. « La montée de l'exigence d'évaluation dans le champ des politiques paritaires: une mise en perspective historique », in, *Actes de la journée d'études du CNEFP*, 14 décembre 2016, Éducation permanente, Hors-série, juin 2017, pp. 13-26.

4. Voir la fiche consacrée au CNEFP dans le second Rapport du parlement du FPSPP (édition 2018) intitulée « L'évaluation à moyen terme des politiques paritaires de formation professionnelle (en ligne, pp. 144-145) ».

## 2. L'ACTIVITÉ MULTIFORME DU CNEFP

Fort d'une expérience de 7 ans, le CNEFP a élaboré des outils et des méthodes éprouvées scientifiquement qu'il a capitalisés et diffusés dans l'écosystème de l'évaluation. Cette expérience est le fruit de la réalisation d'évaluations, qu'il commande, pilote et promeut.

(voir schéma page 8)

### Une activité dans la durée à finalité opérationnelle

La fonction d'expertise dévolue au Conseil vise notamment à éclairer les acteurs de la formation professionnelle aux différents niveaux (interprofessionnels, territoriaux et des branches). En ce sens, il veille constamment à l'appropriation de ses travaux par les responsables opérationnels. Selon les sujets traités, les objectifs poursuivis correspondent aux différentes finalités classiquement dévolues à l'évaluation.

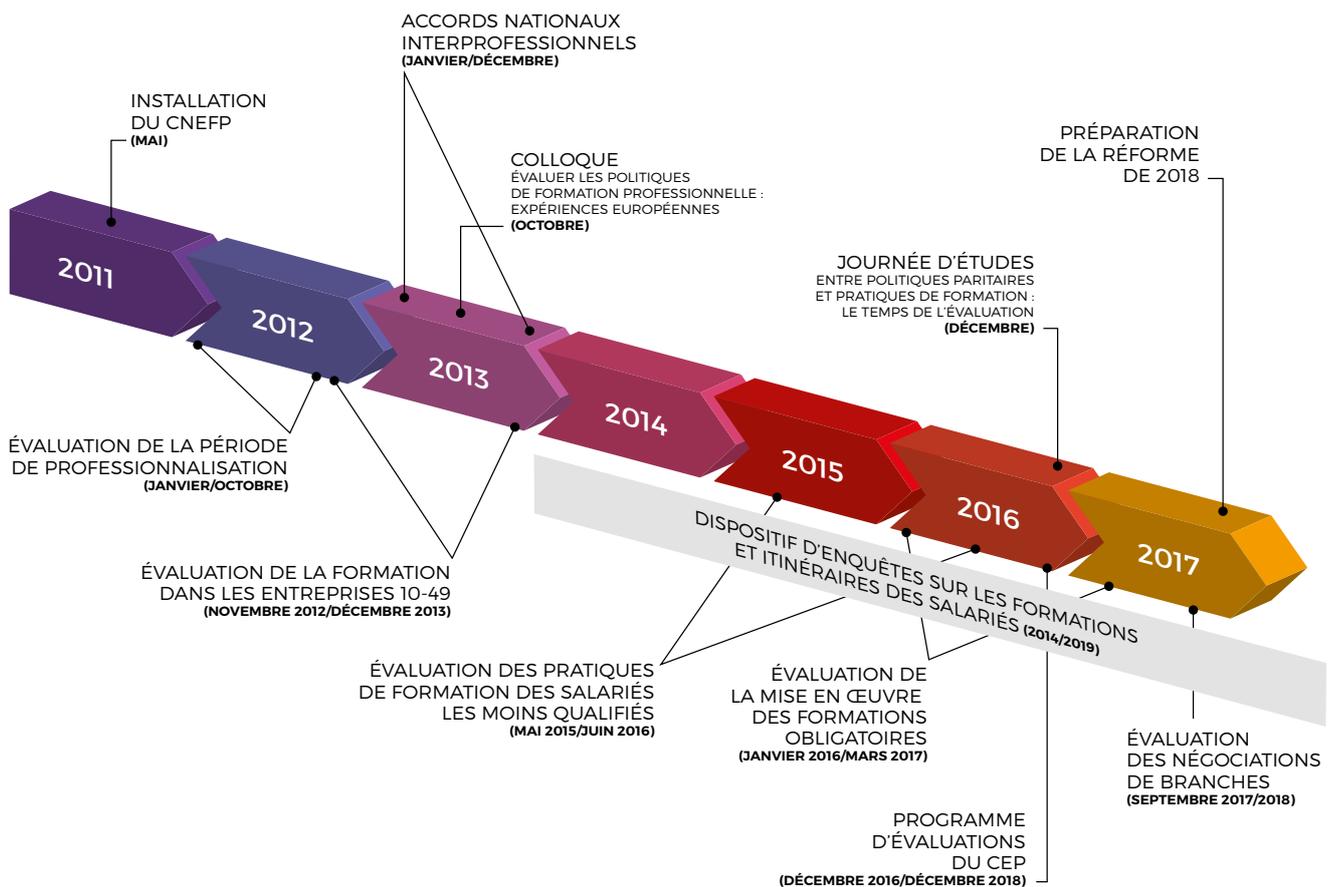


### La plus-value d'une instance dont la composition est originale

Grâce à sa composition et son positionnement original, à l'interface entre recherche et action publique, le Conseil ouvre un espace propice à l'élaboration et à l'apprentissage mutuel. Son travail d'évaluation offre ainsi un temps de respiration précieux aux acteurs paritaires, un temps propice à la prise de distance, qui permet d'échapper transitoirement aux contraintes de l'action et aux multiples pressions de l'environnement.

Espace de partage de la culture de l'évaluation, l'investissement humain de l'ensemble de ses membres permet une montée en compétence collective. Ceci favorise l'amélioration en continu de la pertinence des évaluations commanditées, et renforce la capacité du Conseil à piloter les actions tout au long du processus évaluatif. Ainsi, l'activité du CNEFP ne peut être résumée aux productions publiées mais inclut également cette pratique invisible de socialisation à l'évaluation.

### SEPT ANS D'ACTIVITÉ DU CNEFP OBSERVÉS PAR SES PRODUCTIONS



Les travaux du CNEFP sont disponibles en ligne sur son site internet : [www.cnefp.fr](http://www.cnefp.fr)

## **PARTIE 2**

# Les travaux d'évaluation en cours en 2017

### **1. LE DISPOSITIF D'ENQUÊTES SUR LES FORMATIONS ET LES ITINÉRAIRES DES SALARIÉS**

Que sont devenues les personnes salariées fin 2013 ? //12

D'une description des situations à une analyse des parcours professionnels //12

Les trajectoires professionnelles au prisme des caractéristiques des personnes //13

Trajectoires et formation professionnelle //15

### **2. LE PROGRAMME D'ÉVALUATIONS DU CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**

Des attentes fortes en matière d'évolution du métier de conseil //17

L'effet du CEP sur l'activité des conseillers  
et sur les caractéristiques du service rendu //17

Effets des dynamiques de coopération entre acteurs  
sur la capacité à rendre le service de CEP //19

### **3. L'ÉVALUATION DES EFFETS DE L'ANI DE DÉCEMBRE 2013 SUR LES NÉGOCIATIONS DE BRANCHES PROFESSIONNELLES**

Rappel des invitations à négocier faites  
aux branches par l'ANI et la Loi //22

Un bilan analytique exhaustif sur son champ d'investigation //23

Focus sur les innovations dans les accords //24

Conformément à son mandat, le Conseil a prolongé l'analyse des thématiques centrales de la réforme du système de formation professionnelle continue de 2013-2014: la sécurisation des parcours professionnels, l'accompagnement des transitions professionnelles, l'appui à la mise en œuvre des orientations fixées par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013. L'année 2017 a été consacrée à la poursuite des exploitations de l'enquête DEFIS, ainsi qu'au pilotage de trois nouvelles évaluations portant l'une sur les négociations de branche consécutives à l'ANI de 2013 (et la loi de 2014), les deux autres – lancées fin 2016 – sur la mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle (CEP).



Le prolongement du Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS), initié dès 2014, permet entre autres d'appréhender les relations complexes qu'entretient la formation professionnelle à l'emploi et à la progression salariale.

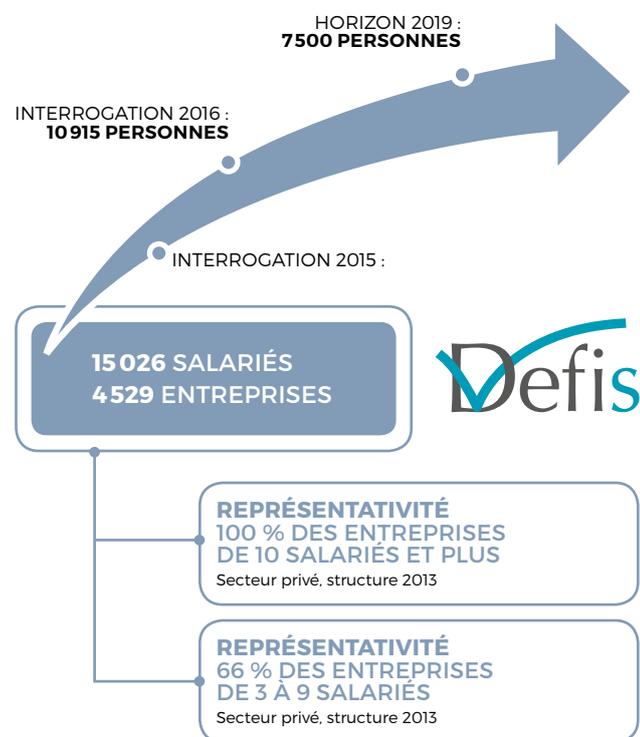
Le programme d'évaluation du Conseil en évolution professionnelle s'est poursuivi en portant l'attention sur les effets de cette nouvelle offre de services:

- d'une part, sur le travail des conseillers et la qualité du service rendu;
- d'autre part, sur les dynamiques de coopération entre acteurs chargés de sa mise en œuvre.

Enfin, l'évaluation des effets de l'ANI de 2014 sur les négociations de branches professionnelles, commanditée à l'automne 2017, doit permettre d'éclairer, à l'horizon du dernier trimestre 2018, la façon dont les négociateurs de branche se sont saisis des incitations de cet accord et par quelles dispositions ils l'ont complété et enrichi.

## 1. LE DISPOSITIF D'ENQUÊTES SUR LES FORMATIONS ET LES ITINÉRAIRES DES SALARIÉS

Le CNEFP a lancé en 2014 le Dispositif d'Enquêtes sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS). Son objectif est d'améliorer la compréhension des effets de la formation professionnelle sur les parcours des salariés. À terme, il constituera un instrument puissant pour alimenter analyses et débats à propos du lien formation-emploi.



Conçue et réalisée par le Céreq<sup>5</sup>, financée par le FPSPP et co-pilotée par le Céreq et le CNEFP, cette série d'enquêtes suit le parcours d'un groupe de salariés (une « cohorte ») pendant 5 années consécutives.

L'échantillon des établissements enquêtés, tiré aléatoirement, a été constitué de manière à être représentatif de 66 % des entreprises de 3 à 9 salariés et de 100 % des entreprises de 10 salariés et plus. Il offre une image relativement précise de leurs pratiques de gestion de ressources humaines et de formation.

La cohorte suivie réunit des salariés présents dans ces établissements fin 2013<sup>6</sup>. Au fil du temps, ils peuvent être restés salariés de leur entreprise ou avoir changé de situation. Comme toute cohorte, elle subit une « attrition » progressive du fait d'événements indépendants de la volonté des enquêteurs (coordonnées modifiées, décès...).

Les questions posées restent pour la plupart inchangées au cours du temps. Néanmoins, pour permettre d'adapter l'exercice de collecte aux évolutions de son environnement, l'enquête comporte un bloc de questions modulable. Cette année, comme en 2016, le choix a été fait de centrer ce module sur l'Entretien professionnel, afin de mesurer le rôle que joue cette rencontre obligatoire tant dans la construction des parcours professionnels des salariés que dans la politique de formation des entreprises<sup>7</sup>.

Chaque année le Céreq rend compte au CNEFP de l'état d'avancement de la collecte au moyen d'un rapport de suivi d'enquête, d'un rapport d'exploitation et d'une analyse thématique donnant lieu à la publication grand public d'un « 4 pages ». Sur la base de la deuxième vague d'interrogation des salariés menée en 2016, le CNEFP a choisi de faire de l'Entretien professionnel le thème de cette exploitation particulière pour 2017<sup>8</sup>.

DEFIS répond aux besoins tant du paritarisme que du monde de la recherche. La publication, au dernier trimestre 2017, d'une note d'analyse sur la mobilisation Compte personnel de formation a permis d'alimenter les travaux préparatoires de la réforme de 2018<sup>9</sup>. Autre exemple, en accord avec le CNEFP, le Céreq anime un groupe d'exploitation de DEFIS réunissant 24 équipes de recherche retenues à la suite d'un appel à projets lancé fin 2016, dont les travaux seront présentés à la fin 2018 lors d'une journée d'études<sup>10</sup>.

5. Le Céreq est le Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

6. L'échantillon des salariés est représentatif de l'ensemble des salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur marchand en décembre 2013.

7. Voir « L'entretien professionnel: une pratique dont la mise en œuvre interroge ».

8. Guillemot D., Sigot J.-C. « Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours professionnels? » (titre provisoire), *Céreq Bref à paraître en juin 2018*.

9. « Un droit et ses supports. L'entretien professionnel comme voie d'accès au Compte personnel de formation », *Les notes du CNEFP*, CNEFP, décembre 2017, disponible en ligne ([www.cnefp.fr](http://www.cnefp.fr)).

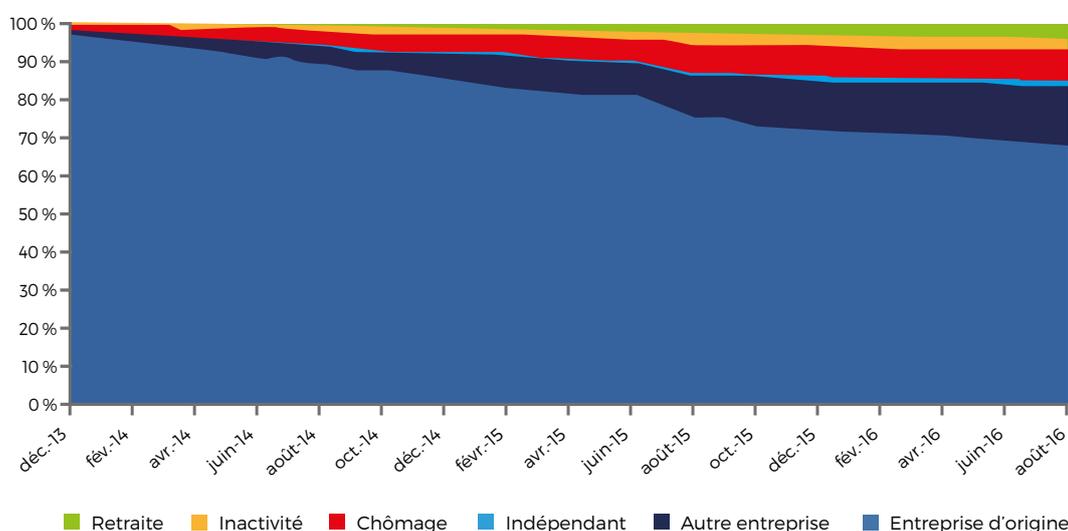
10. Cette journée se tiendra le 7 décembre 2018.

## Que sont devenues les personnes salariées fin 2013?

Très attendues, les premières analyses des trajectoires de salariés ont été réalisées par le Céreq en 2017<sup>11</sup>. Elles retracent les différentes situations qu'ont connues les individus suivis sur le marché du travail au cours des 33 mois observés (de décembre 2013 à août 2016).

En août 2016, près de 7 personnes sur 10 (68 %) sont toujours employées de l'entreprise où elles travaillaient en décembre 2013, 33 mois plus tôt. 16 % sont salariées d'une autre entreprise et 8 % sont au chômage. Au-delà de l'évolution des situations professionnelles, DEFIS permet de reconstituer finement la trajectoire professionnelle de chaque personne interrogée.

ÉVOLUTION DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DES ENQUÊTÉS ENTRE DÉCEMBRE 2013 ET AOÛT 2016



Champ : Ensemble des salariés du champ de l'enquête DEFIS.  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, vagues 1 et 2 (2015 et 2016).

## D'une description des situations à une analyse des parcours professionnels

L'objectif est de caractériser des parcours professionnels plutôt qu'une succession de situations à des dates données. Ce passage d'une présentation « en coupe » à une étude dynamique des trajectoires représente un saut méthodologique conséquent.

À titre d'illustration, le graphique ci-dessus indique à chaque date la part d'enquêtés occupant l'une des six situations recensées. Pour autant, il ne rend pas compte des changements ayant pu intervenir entre ces dates. À titre d'exemple, une personne ayant quitté son entreprise en janvier 2014 pour créer sa propre entreprise peut l'avoir réintégrée un an plus tard ; trajectoire très différente de la personne restée dans son entreprise sur toute la période.

Pour analyser les parcours des personnes interrogées, il faut donc rendre compte des changements intervenus entre les interrogations successives. La méthode adoptée a été éprouvée par le Céreq avec les enquêtes « Génération » initiées dès la fin des années 1990. Elle repose sur la construction, pour chaque enquêté, d'un calendrier qui s'étend sur toute la période d'interrogation (33 mois ici). Au regard du volume de l'échantillon (près de 11 000 personnes), il a été choisi de ne pas tenir compte des changements de situation durant moins d'un mois.

Chaque calendrier professionnel est ensuite découpé en sous-périodes de 3 mois pour lesquelles sont calculés deux indicateurs :

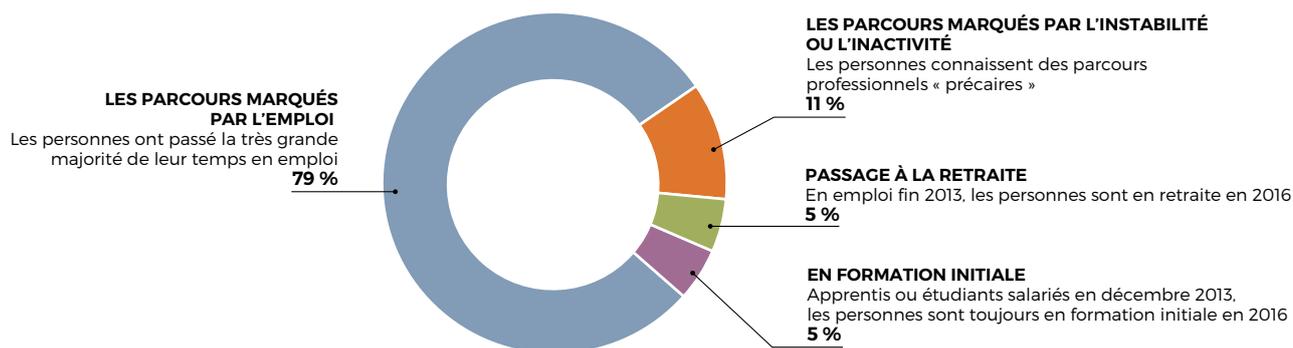
- d'une part, le nombre de changements de situation intervenant dans la sous-période ;
- d'autre part, le temps passé dans chacune des situations de la sous-période.

11. Stephanus C., « Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés », Céreq Études n° 17, juin 2018, 50 p.

Ces deux indicateurs permettent de classer les trajectoires des personnes en un petit nombre de parcours types.<sup>12</sup>

Chacun de ces parcours est ensuite détaillé en sous-classes. Par souci de parcimonie, les parcours « formation initiale » et « passage à la retraite » ne sont pas présentés ici.

#### ENSEMBLE DES PARCOURS PROFESSIONNELS SUR LA PÉRIODE DÉCEMBRE 2013 - AOÛT 2016



Champ : Ensemble des salariés du champ de l'enquête DEFIS, soit 10 767 personnes représentant 14 256 338 salariés (structure 2013).  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, 2015 et 2016.

### Les trajectoires professionnelles au prisme des caractéristiques des personnes

Sur la base des données de 2016, on reconstruit la trajectoire des personnes sur 33 mois (de décembre 2013 à août 2016). Certaines passent ces 33 mois au sein de l'entreprise dans laquelle elles ont été rencontrées à la fin de l'année 2013 (parcours « stables ») ou la quittent en fin de période d'observation (les sorties tardives). D'autres passent la majorité de leur temps sous un autre statut que celui de

salarié: leur trajectoire est alors dominée par des épisodes d'indépendance, de chômage, ou inactivité. Enfin, un certain nombre de personnes connaît des trajectoires marquées par la mobilité, qui peuvent être ponctuées d'un épisode d'emploi stable (en moyenne 21 mois dans une entreprise qui n'est pas celle dans laquelle elles ont été interrogées en 2013) ou surtout d'épisodes de chômage, d'inactivité ou d'emploi de courte durée (changement de statut deux, trois, quatre fois ou plus sur 33 mois).

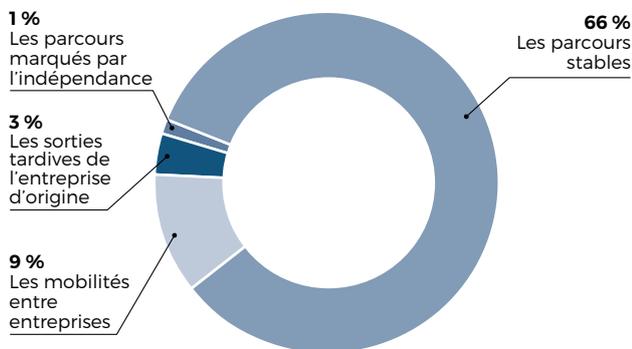
LES PARCOURS D'EMPLOI MARQUÉS PAR...	
... la stabilité	La personne passe les 33 mois dans l'entreprise d'origine
... l'indépendance	La personne se met durablement à son compte (en moyenne, 19 mois sur 33)
... une sortie tardive de l'entreprise de départ	La personne change de situation en fin de période (reste en moyenne 29 mois sur 33 dans l'entreprise d'origine)
... la mobilité entre entreprises	La personne change une ou plusieurs fois d'entreprise (passe en moyenne 21 mois sur 33 dans une autre entreprise)
LES PARCOURS INSTABLES OU D'INACTIVITÉ MARQUÉS PRINCIPALEMENT PAR...	
... le chômage	La personne passe en moyenne, 18 mois (sur 33) au chômage
... la mobilité entre statuts	La personne passe en moyenne 12 mois dans une autre entreprise, 8 mois au chômage et 1 mois dans l'inactivité
... les changements fréquents de statuts	La personne connaît de nombreux statuts, les changements sont associés à d'importantes périodes de chômage ou d'inactivité
... l'inactivité	La personne est en moyenne 8 mois d'inactive sur la période d'observation

12. Plus précisément, la méthode de classification des trajectoires utilisée est celle de l'Analyse Harmonique Qualitative, consistant en deux étapes: 1) une analyse factorielle sur la base des indicateurs mentionnés; 2) une classification Ascendante Hiérarchique sur les indicateurs synthétiques résultant de l'analyse factorielle.

## Les parcours professionnels marqués par l'emploi (79 %)

### Des trajectoires professionnelles dans l'emploi

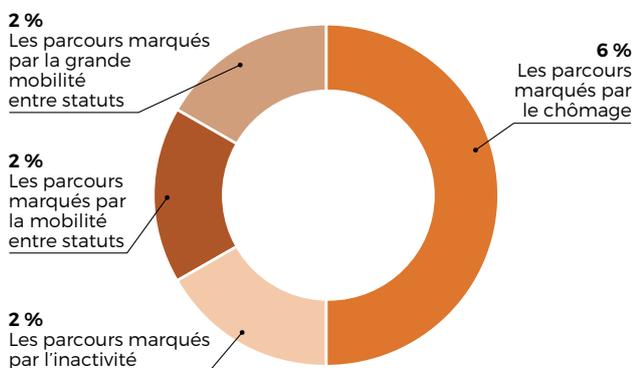
Les trajectoires marquées par l'emploi rassemblent les personnes ayant passé la très grande majorité de leur temps en emploi : à l'analyse c'est le cas de 79,1 % des parcours étudiés, soit plus de 11,3 millions de personnes. Ces trajectoires se décomposent en quatre grands types de parcours (ci-dessous).



## Les parcours marqués par l'instabilité ou l'inactivité (11 %)

### Des trajectoires professionnelles aux frontières de l'emploi

Les trajectoires marquées par l'instabilité ou l'inactivité sont moins fréquentes : elles concernent 11 % des enquêtés, ce qui représente un peu plus de 1,6 million de personnes. À leur tour elles se décomposent en quatre sous-classes (ci-dessous).



DEFIS enregistre lui aussi les inégalités régulièrement observées en matière d'accès et de maintien dans l'emploi. Ainsi, globalement, femmes et hommes ne passent pas la même durée dans l'emploi sur la période. Les femmes sont plus présentes qu'en moyenne dans les trajectoires marquées par le chômage, l'inactivité et l'instabilité (+ 10 pts). Qu'elles passent d'emploi à emploi (+ 5 pts) ou qu'elles changent fréquemment (+ 13 pts), voire très fréquemment (+ 17 pts) de statut, elles sont en général surreprésentées parmi les personnes ayant une trajectoire marquée par la mobilité.

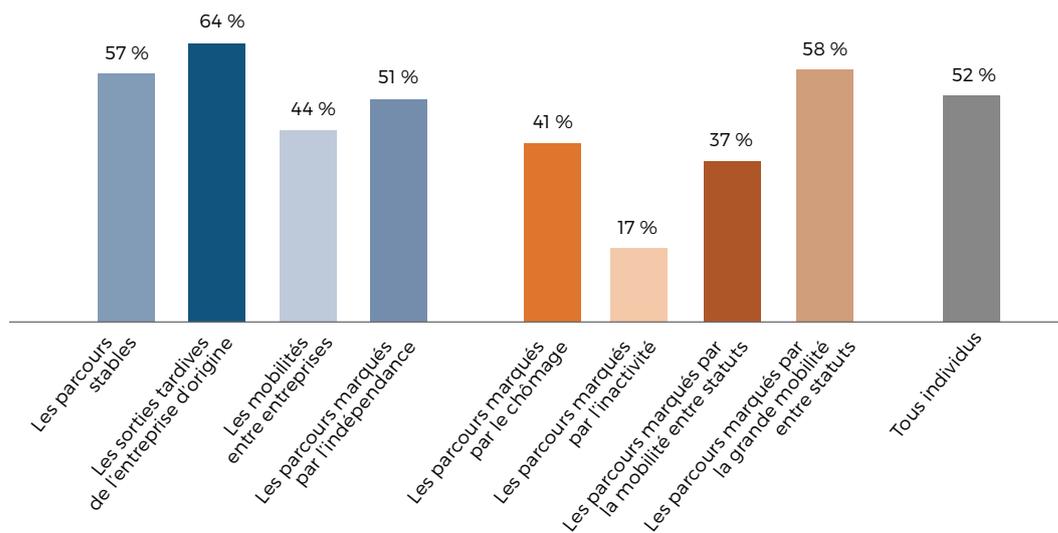
De même, les différences selon l'âge sont corroborées par DEFIS. Les 15-29 ans sont surreprésentés dans les trajectoires dominées par le chômage et l'inactivité. Sur 10 personnes dont le parcours professionnel se compose d'au moins 3 changements de statuts (très mobiles), plus de 7 ont moins de 30 ans. De même ils sont surreprésentés parmi les mobiles, qu'ils passent d'emploi à emploi (+ 11 pts) ou de l'emploi vers le chômage, l'inactivité, etc. (+ 9 pts). Cette classe d'âge est aussi largement surreprésentée parmi les trajectoires marquées par l'inactivité (+ 18 pts).

À l'autre extrémité de la pyramide des âges, les 50 ans et plus sont aussi plus fréquemment qu'en moyenne présents dans les parcours marqués par une inactivité durable (+ 7 pts). Empruntant moins fréquemment des trajectoires de mobilité, cette classe d'âge est bien sûr celle qui concentre l'ensemble des passages à la retraite.

Enfin, les trajectoires marquées par le chômage, l'instabilité et l'inactivité touchent plus fréquemment les catégories socio-professionnelles situées dans le bas de la hiérarchie sociale : les ouvriers (+ 5 pts) et les employés (+ 11 pts) y sont plus présents qu'en moyenne. Pour autant ces catégories connaissent de fortes disparités. Par exemple, les employés travaillant à des activités administratives sont moins exposés que ceux du commerce à des parcours marqués par l'instabilité ou l'inactivité. À l'autre bout de l'échelle, les cadres figurent plus souvent qu'en moyenne parmi les sortants tardifs de l'entreprise d'origine<sup>13</sup>. De leur côté, les professions intermédiaires sont surreprésentées parmi les passages durables (au moins 9 mois) sur un statut d'indépendant.

13. Les personnes ayant une trajectoire marquée par une sortie tardive passent en moyenne 29 mois sur 33 dans l'entreprise de départ.

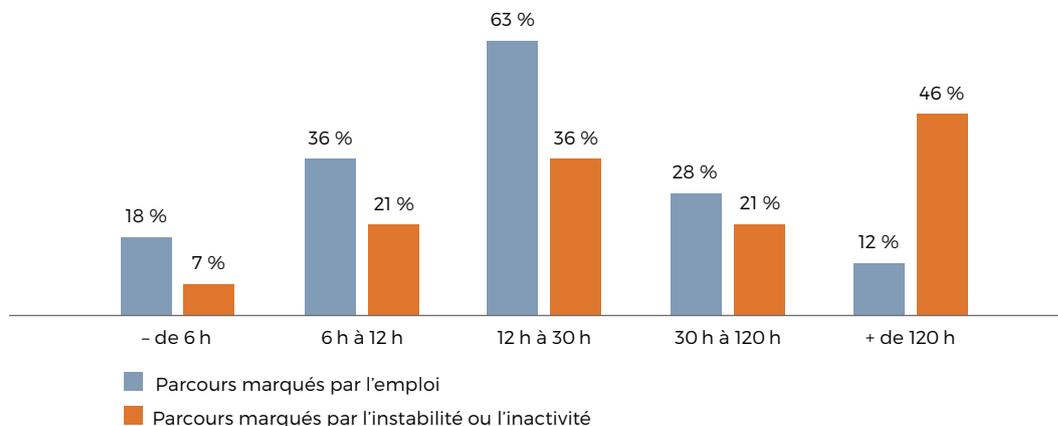
## Trajectoires et formation professionnelle

TAUX DE PERSONNES FORMÉES  
SELON LE TYPE DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Champ : Ensemble des salariés du champ de l'enquête DEFIS.  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, vagues 1 et 2 (2015 et 2016).

En moyenne, plus d'une personne sur deux (52 %) déclare avoir été formée au cours des 33 mois observés. Les personnes dont le parcours professionnel est marqué par l'emploi suivent plus souvent une formation que les autres : 6 sur 10 sont dans ce cas contre un peu plus de 4 quand la trajectoire est marquée par l'instabilité, le chômage ou l'inactivité.

Pour autant les durées de formation déclarées sont, dans ce dernier cas, nettement plus longues. Plus fréquemment qu'en moyenne, il s'agit alors d'une formation dans le but de changer de métier ou de profession (+ 34 pts par rapport aux trajectoires marquées par l'emploi), trouver un emploi ou créer une entreprise (+ 38 pts) ou éviter de perdre son emploi (+ 10 pts).

DURÉE DE FORMATION(S) SUIVIE(S)  
SELON LE TYPE DE PARCOURS PROFESSIONNEL

NB : une personne peut avoir suivi plusieurs formations (les sommes sont donc supérieures à 100 %).  
Champ : Ensemble des salariés du champ de l'enquête DEFIS s'étant formés sur la période.  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, vagues 1 et 2 (2015 et 2016).

## 2. LE PROGRAMME D'ÉVALUATIONS DU CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Créé par les accords nationaux interprofessionnels du 11 janvier et du 14 décembre 2013, le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est un droit donné à chaque actif de faire le point sur sa situation professionnelle en dehors de l'entreprise. Sa mise en œuvre repose sur les principes de service public que sont l'universalité et l'égalité d'accès, la personnalisation et la continuité du service rendu, la garantie de neutralité et de confidentialité des conseils fournis.

L'offre de service de CEP est accessible sur l'ensemble du territoire. Elle est délivrée par les organismes du Service public de l'emploi et de la formation professionnelle (APEC, Cap emploi, OPACIF, Mission Locales, Pôle emploi).

Le CEP comporte trois registres d'appuis (ci-dessous). Selon ses souhaits, ses besoins, son projet, la personne mobilise tout ou partie de cette offre de service. Ainsi, « à titre d'exemple, une personne peut souhaiter simplement un temps d'échange pour prendre du recul sur sa situation professionnelle » ou « solliciter un conseiller sur la validité de son projet de formation et l'assistance à l'ingénierie financière<sup>14</sup> ».

Le CEP est un moyen d'action public aux caractéristiques innovantes (universalité de l'accueil, personnalisation du service et dimension partenariale de la mise en œuvre). Celles-ci ont conduit le CNEFP, dans le cadre du cahier des charges publié par le CNEFOP<sup>15</sup>, à initier dès 2016 un programme d'évaluations avec un appel à propositions de recherche<sup>16</sup>.

Étant donné sa nature (relations de conseil), l'état de son déploiement dans les réseaux d'opérateurs et au regard des propositions reçues, le CNEFP a jugé prématuré de lancer une évaluation des effets du CEP sur les parcours professionnels des bénéficiaires. Il a été jugé à ce stade plus pertinent de commencer par comprendre l'impact de son introduction sur le métier des conseillers et sur les coopérations entre acteurs chargés de sa mise en œuvre.

L'évolution du métier de conseil requise par l'introduction du CEP est observée par deux équipes actuellement sur le terrain. Le suivi de ces études est assuré par des comités élargis à d'autres institutions concernées par le suivi de la mise en œuvre du CEP (CNEFOP, DARES, DGEFP, FPSPP...).



14. Arrêté du 16 juillet 2014 *fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle* prévu à l'article L. 6111-6.

15. Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP), « L'évaluation du CEP: questions évaluatives et modalités d'organisation de l'évaluation », septembre 2016.

16. Voir Le Rapport d'activité du CNEFP 2016, page 23, disponible en ligne ([www.cnefp.fr](http://www.cnefp.fr)).

## Des attentes fortes en matière d'évolution du métier de conseil

Les deux équipes de recherche s'attachent à étudier les transformations du métier de conseil dans ses différentes dimensions (postures, coopérations...). À travers des approches complémentaires, elles interrogent les conditions que suppose la mise en œuvre effective des conceptions diversifiées de l'accompagnement portées par la réforme.

Le contenu d'un Conseil en évolution professionnelle (CEP) est à la rencontre d'une démarche individuelle singulière et d'une offre de services générique. La tension entre des objectifs de politiques publiques et des aspirations individuelles est reconnue comme un enjeu central dans le cadre du CEP. La loi enjoint les organismes délivrant le Conseil à personnaliser leurs actions et à collaborer pour agir conjointement au service du parcours de la personne.

La personnalisation du service rendu marque un tournant dans la manière de définir le contenu des activités de conseil et d'accompagnement. La rationalisation de l'accompagnement dans le courant des années 1990-2000 a conduit à une standardisation du contenu des prestations attendues des opérateurs du service public de l'emploi<sup>17</sup>. Le CEP rompt avec cette logique de prescription: ce ne sont plus les actes métiers des conseillers qui sont préalablement définis mais la « posture » qu'il doit tenir à l'égard de l'usager.

/

La délivrance du CEP implique une posture particulière du conseiller à l'égard de la personne

/

En effet, la délivrance du CEP « implique une posture particulière du conseiller à l'égard de la personne [...] une posture de facilitateur qui repose sur la capacité de celui-ci à être à l'écoute et à soutenir la personne<sup>18</sup> ». Sur la base d'une alliance de travail<sup>19</sup>, de la mise en place d'un cadre de confiance propice à la recherche ou à l'expression d'aspirations personnelles, le conseiller, s'il y a lieu, aide la personne à formaliser un projet professionnel. Ce projet tient compte des besoins économiques existants et prévisibles sur le territoire.

La définition d'un projet professionnel est donc le résultat d'une co-construction entre une personne active et son conseiller. Tout au long de ce travail de définition, dont la durée n'est pas bornée, le conseiller doit assurer la continuité du lien avec l'usager. Une fois le choix arrêté, il devient aussi l'interlocuteur ressource chargé d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie retenue, la recherche de financements n'étant que l'un des volets possibles de cette ingénierie. Ce rôle d'intermédiation auprès de financeurs, d'entreprises, d'organismes de formation, etc. doit contribuer « à la transparence des institutions, des dispositifs et des financements pour le bénéficiaire ainsi qu'à la fluidité de son parcours d'accompagnement<sup>20</sup>. » Rompant ici avec le cloisonnement hérité de la diversité des organismes du service public de l'emploi et de la formation professionnelle (spécialisés par type de publics), il est attendu des opérateurs qu'ils concourent collectivement, à l'échelle d'un territoire ou d'un bassin d'emploi, au parcours de la personne.

/

Il est attendu des opérateurs qu'ils concourent collectivement au parcours de la personne

/

## L'effet du CEP sur l'activité des conseillers et sur les caractéristiques du service rendu

Le projet, porté par le CIREL<sup>21</sup>, se concentre sur l'évolution des formes de l'activité des conseillers. L'objectif est d'analyser l'impact de l'introduction du CEP sur le service rendu par le professionnel. Il s'agit d'analyser les conditions dans lesquelles l'accompagnement devient un moyen de développement du pouvoir d'agir de la personne – par le recours à différents types de médiations personnelles (réseau mobilisé, expérience professionnelle...), institutionnelles (outils mis en place par chaque structure) ou collectives (répartition des compétences entre conseillers dans l'agence). À ce titre, l'analyse de l'activité de conseil proprement dite est contextualisée par des éléments qui déterminent les marges de manœuvre dont dispose le conseiller pour agir. Différentes strates sont considérées.

17. Conseil d'orientation pour l'emploi, *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, Rapport, juin 2016.

18. Arrêté du 16 juillet 2014.

19. L'alliance de travail entre le bénéficiaire et son conseiller CEP peut être définie comme la dynamique relationnelle susceptible de s'instaurer entre eux au regard du besoin de la personne, dans une logique de co-construction et d'ajustements mutuels. CNEFOP, « Annexe 13 », *Guide repères du Conseil en évolution professionnelle*, 2017 (2015), 149 pages, p. 98.

20. CNEFOP, *Guide repères du CEP*, op.cit., p. 9.

21. Le Centre interuniversitaire de recherche en éducation de Lille (Cirel) est rattaché à l'Université Lille 3. Le projet est encadré par Madame Maria Pagoni, professeure en sciences de l'éducation et actuellement directrice de l'équipe Profeor – CIREL.

Le cadre régional forme un système institutionnel, dont l'animation, d'intensité variable au cours du temps, est assurée dans le cadre du Service public régional de l'orientation (SPRO). La consistance du SPRO dépend de la disponibilité à s'y investir des acteurs institutionnels, en particulier les cinq opérateurs du CEP. De ce point de vue, ils sont tous, au même titre que les bénéficiaires qu'ils accueillent, impactés par les conditions économiques des territoires dans lesquels ils sont implantés. L'évaluation se déploie dans une région connaissant l'un des taux de chômage les plus élevés de France, et inversement, un des taux d'emploi les plus faibles. Ces statistiques témoignent de la mutation profonde que connaissent les tissus productifs de la région : tout en restant fort le poids de l'industrie tend à se réduire. Ceci génère de fortes difficultés en matière de pauvreté, d'insertion et de reconversion professionnelle.

Chaque opérateur a un mandat, une culture et une tradition d'intervention qui lui sont propres. De ce point de vue, si tous les professionnels rencontrés accueillent des personnes au titre du conseil en évolution professionnelle, ils ne font pas pour autant le même métier. Ainsi, à titre d'exemple, certains opérateurs se voient dévolus des fonctions d'accompagnement ou d'ingénierie financière nouvelles pour eux. Plus généralement, l'adaptation de l'existant (outils, ingénieries, compétences des opérateurs) a été pensée à moyens constants et en addition aux missions qui leur incombent par ailleurs (retour à l'emploi, accès à la formation...). Pour autant, le CEP est d'abord une question de recomposition des offres de service disponibles plutôt qu'une mission nouvelle. Se pose donc la question du périmètre dévolu au CEP au sein de chaque opérateur. Autrement dit, qu'est ce qui fait qu'une personne s'adressant à un opérateur devient bénéficiaire CEP ?

## MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Le travail d'enquête se déroule sur 22 mois dans une région de France métropolitaine. Il repose sur une phase de cadrage consistant dans le recueil de données économiques territoriales et dans la recension de documents administratifs fournissant un état des lieux du Service public régional de l'orientation. Cette phase repose en outre sur la conduite d'entretiens semi-directifs avec des responsables régionaux et des structures locales des 5 opérateurs.

La deuxième phase de l'enquête se déroule au sein d'agences locales. Pour analyser le travail des conseillers, le principe méthodologique adopté consiste dans le croisement des conceptions des conseillers avec la réalité de leurs pratiques.

Ceci conduit à réaliser :

- **36 entretiens compréhensifs** avec des conseillers sélectionnés sur la base de critères sociodémographiques et d'expérience professionnelle. Ils visent à analyser les conceptions que ces professionnels attachent au CEP et intègrent le récit d'une situation professionnelle choisie par le conseiller visant à illustrer les changements opérés dans ses pratiques ;
- **12 scènes de travail** (une ou deux situations professionnelles par conseiller filmées ou enregistrées). Sur cette base, les chercheurs réalisent un entretien d'auto-confrontation avec le professionnel. Ce style d'entretien consiste en une analyse à froid de la trace laissée par la pratique professionnelle. Il suppose que cette séance filmée ou enregistrée ait été visionnée/écoutée auparavant aussi bien par le conseiller que par le chercheur pour qu'ils puissent préparer leurs réactions et leurs questions. Le professionnel est amené par le chercheur à revenir sur différents moments de la scène en les commentant rétrospectivement ;
- **300 questionnaires** passés aux bénéficiaires. La grille de questionnaire sera constituée en fonction des conclusions des phases précédentes. Les questionnaires doivent permettre de mettre en regard la manière dont les bénéficiaires perçoivent l'accompagnement avec les conceptions des conseillers.

Si elle est liée au travail qui lui est prescrit, cette dernière question renvoie aussi au travail réel du conseiller et à la manière dont il s'approprie les principes d'action sous-jacents au CEP. Les représentations que les conseillers se font de la « posture » qu'ils doivent tenir en fonction de l'utilisateur/du bénéficiaire/du client qu'ils reçoivent, ont à cet égard une fonction centrale. Par ailleurs, la phase d'identification du besoin de la personne, comme celle de co-construction de son projet, questionne la tension « entre une conception humaniste de l'orientation, centrée sur le développement de la personne, et une conception pragmatique de celle-ci contrainte par les règles du marché du travail et une économie en crise<sup>22</sup> ». L'individualisation de l'accompagnement à moyens constants pourrait également nourrir des tensions entre, d'une part, la personnalisation recherchée et les valeurs de service public promues dans le cadre du CEP (universalité, gratuité, continuité des services, confidentialité) et, d'autre part, des pratiques qui peuvent tendre à se standardiser pour absorber le flux important de bénéficiaires.

L'un des défis de cette évaluation est de montrer en quoi la mise en œuvre du CEP a pu entraîner des modifications dans la gestion de ces tensions. Un autre serait également de dessiner les contours de l'environnement dans lesquels ces modifications parviennent ou non à émerger et le cas échéant de saisir les facteurs qui les freinent ou les empêchent. La poursuite du travail de l'équipe du CIREL devrait permettre de mieux comprendre les transformations à l'œuvre dans le travail du conseiller, qui apparaît globalement « tiraillé par un équilibre difficile entre implication et distanciation<sup>23</sup> ».

### Effets des dynamiques de coopération entre acteurs sur la capacité à rendre le service de CEP

Ce projet, porté par le Céreq<sup>24</sup>, s'appuie sur la réalisation de 3 monographies régionales explorant la manière dont s'organisent les services d'accueil, de conseil et d'accompagnement. L'objectif est d'analyser les conséquences des évolutions impulsées par les acteurs impliqués dans le CEP sur la construction locale de l'offre de services d'accompagnement. À terme le regard portera tout à la fois sur les dynamiques internes aux agences de chaque réseau (réorganisation du travail, actions de professionnalisation, échanges de pratiques...) et sur les coopérations entre opérateurs locaux (sous des formes diverses).

L'impulsion éventuelle du niveau régional constitue le contexte dans lequel se déploie l'action sur le territoire local. Parallèlement, le niveau central fournit les grandes orientations adoptées par les opérateurs en fonction de celles fixées par le cahier des charges national. À ce titre, le CEP a suscité, dès 2013, une réelle mise en mouvement des opérateurs à l'échelle nationale. Relevées par le CNEFOP, de nombreuses traces de cette volonté de construire une compétence collective existent et ont donné lieu à des productions écrites. Les opérateurs collaborent aussi à des groupes de travail quadripartites animés par l'État. Prenant acte de la particularité de la démarche de CEP (il ne s'agit pas d'une prestation supplémentaire), ces groupes concourent à la rendre opérationnelle. Selon leur mandat et leur tradition d'intervention, les offres de services des opérateurs sont plus ou moins éloignées de l'esprit du cahier des charges. Le manque de visibilité sur les transformations effectivement conduites tend à générer une certaine méfiance entre opérateurs, contrepartie de leur implication dans le déploiement du CEP.

En région, le CEP « est déployé au plus près des personnes dans les bassins de vie et d'emploi, dans le cadre du service public régional de l'orientation<sup>25</sup> » (SPRO). Des portraits régionaux permettent de dresser des configurations régionales en fonction des dynamiques SPRO/CEP repérées. Le niveau régional est impacté par des changements de deux ordres (fusion des régions; alternance politique) qui influencent tant les caractéristiques de l'activité du Service public régional de l'orientation (SPRO) que le déploiement du CEP. Ce dernier interfère dans certains cas avec d'autres initiatives de modernisation qui le précèdent ou lui succèdent, ce qui ne manque pas de peser sur son déploiement.

22. CIREL, Rapport intermédiaire, février 2018.

23. CIREL, *ibid.*

24. Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Le projet est encadré par Monsieur Emmanuel Quenson, sociologue et actuellement directeur scientifique du Céreq.

25. Arrêté du 16 juillet 2014.

Par ailleurs, les changements d'orientations dans les politiques régionales ne sont pas sans effets sur les efforts de coordination entrepris, parfois de longue date, par les acteurs. L'analyse des impacts de ces changements de majorité politique, intervenus en 2015, laisse entrevoir des éléments d'instabilité structurels, qui interrogent le rôle que pourraient tenir d'autres instances (Coparef...) en vue d'assurer une continuité de mise en œuvre.

De plus, la question de la capacité des régions à infléchir le comportement des opérateurs se pose : celles-ci ne disposent ni de l'autorité hiérarchique, ni des marges de manœuvre financières pour agir en ce sens. De ce point de vue, l'évaluation devrait permettre de mieux documenter les conditions de possibilité de la coordination des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle : nécessite-t-elle plutôt un pouvoir réglementaire coercitif ou un pouvoir financier incitatif ?

Les investigations menées auprès des opérateurs montrent que leur échelon régional tend à s'impliquer dans la professionnalisation des conseillers, le cas échéant, en complément du niveau national. Toutefois, la rencontre

des opérateurs interroge quant à l'effectivité de l'ambition initialement portée par le CEP : créer un service public de conseil et d'accompagnement des actifs. Leur capacité à coopérer au service du parcours des bénéficiaires est questionnée. À titre d'exemple, l'étape d'accompagnement à la mise en œuvre du plan d'action semble significative sur ce point. Les conseillers de chaque opérateur n'ont pas le même pouvoir d'agir à cette étape de concrétisation du projet, en particulier lorsqu'elle fait intervenir la recherche d'un financement ou une inscription en formation. Les opérateurs qui disposent de peu de marges de manœuvre pour faire advenir le projet, surtout lorsqu'il a donné lieu à une co-construction parfois longue avec le bénéficiaire, peuvent avoir le sentiment d'être « de seconde zone » dans le paysage régional de l'orientation.

Ces remarques provisoires devront être approfondies par la mise en regard de ces tendances régionales avec le travail effectif des échelons locaux qui aménagent l'offre de service selon les problématiques propres auxquelles ils font face et les ressources formelles et informelles sur lesquelles ils peuvent s'appuyer.

## MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Le travail d'enquête se déroule sur 20 mois dans trois régions de France métropolitaines. L'évaluation consiste en un dispositif d'observation du CEP à trois niveaux. Le niveau local est privilégié, mais les dynamiques observées sont rapportées aux modes de pilotage exercés par les échelons supérieurs. C'est pourquoi le regard est porté sur les trois « étages » de déploiement (national, régional et local).

- **14 entretiens** ont été réalisés pour la phase de cadrage national et la préparation de l'enquête régionale. Ces entretiens sont réalisés avec les représentants d'organismes en charge de la mise en œuvre du CEP, au niveau tant des instances impliquées dans la conception et le pilotage du CEP que des têtes de réseaux

nationales des cinq opérateurs. Ces entretiens ont été complétés par le recueil de données statistiques sur les publics accueillis par chaque opérateur au niveau national et au sein de chaque région retenue.

- **60 entretiens** répartis entre trois régions – dont au moins un résultant d'une fusion – avec l'échelon régional de chacun des opérateurs nationaux du CEP et avec les représentants des institutions régionales d'animation du SPRO et de suivi de la mise en œuvre du CEP. Cette phase doit permettre de mettre en regard la dynamique des acteurs du niveau régional, institutionnels et opérateurs, et la construction de l'offre de services d'accompagnement des bénéficiaires du CEP.

- **15 entretiens dans chacun des six territoires locaux** retenus avec les conseillers, les managers d'équipes et les responsables d'agences. Outre les indications recueillies auprès des interlocuteurs régionaux, pour sélectionner les territoires au niveau infrarégional les chercheurs se sont appuyés sur trois critères, l'existence de traditions de coopération et de partenariat dans le déploiement du SPRO, les caractéristiques socio-économiques des bassins d'emploi, l'accessibilité et le maillage de l'offre de service CEP. Seront pris en compte les contextes d'intervention local et régional et la spécificité éventuelle de leur propre structure pour analyser la capacité des conseillers à rendre le service.

### 3. L'ÉVALUATION DES EFFETS DE L'ANI DE DÉCEMBRE 2013 SUR LES NÉGOCIATIONS DE BRANCHES PROFESSIONNELLES

L'Accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 précise que le CNEFP a pour mission de consolider les évaluations portant sur « les dispositifs innovants mis en place par les branches pour atteindre les objectifs de l'accord ». À ce titre, le CNEFP a décidé de lancer une évaluation de la contribution des négociations de branche à l'atteinte des objectifs fixés à l'ANI de décembre 2013.

La formation professionnelle constitue un des pivots de l'activité des branches professionnelles. Depuis 1984, les négociations de branche sont nombreuses, différents dispositifs ayant instauré une négociation périodique obligatoire à ce niveau et la plupart des ANI incitant à une déclinaison dans des accords de branche. Dans cette dynamique, les accords de branche se multiplient dans les deux années qui suivent la signature d'un ANI.

Les dispositifs élaborés dans l'ANI de décembre 2013, et dans la loi de mars 2014 qui en reprend les principales dispositions, avaient pour ambition de transformer les dynamiques prégnantes du système de formation professionnelle tout au long de la vie. Il convient alors d'interroger l'impact des innovations introduites par la négociation interprofessionnelle sur le fonctionnement des négociations de branche. Plus précisément, l'évaluation lancée par le CNEFP doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Comment les branches professionnelles font-elles face aux nouvelles obligations introduites par l'ANI de décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 (cf. tableau page suivante).

- Quel est le contenu des dispositions adoptées par les branches professionnelles ? Dans quelles logiques s'insèrent ces dispositions ?
- Comment les négociateurs entendent-ils s'assurer de l'effectivité de leur accord sur les politiques déployées dans les entreprises ? Quelles données sont mobilisées par la branche pour repérer cette effectivité ?

Pour répondre à cet ensemble de questions, le CNEFP a confié en novembre 2017 à Sémaphores le soin de réaliser ce travail qualitatif d'enquêtes. Le processus d'évaluation a été construit par le CNEFP en deux étapes.

La première étape de l'évaluation (3 mois) consiste en la réalisation d'un bilan analytique des accords de branches postérieurs à la réforme de mars 2014 (cf. infra). Ce bilan, visant à dresser une cartographie des accords signés, doit permettre de distinguer les accords qui prévoient des dispositions supplétives à la loi de ceux dont le contenu procède d'une mise en conformité légale. Ceci permet de distinguer le caractère innovant (qui dépasse la seule mise en conformité à la loi) de chacun des accords étudiés.

À l'issue de cette première phase, un échantillon de cinq branches est retenu : majoritairement composé de branches actives dans la négociation, il comporte néanmoins au minimum une branche dans laquelle les négociations ont été difficiles. Des monographies de branches doivent permettre de décrire finement les manières dont la politique de formation professionnelle est construite. L'objectif est de faire émerger des configurations de branche. Chaque configuration permettra de rendre explicite la forme que prend la politique de formation professionnelle au niveau de la branche, les institutions sur lesquelles elle s'appuie ainsi que les ressources disponibles pour mettre en œuvre les objectifs de l'ANI et de la Loi. Ce second volet se déroule sur 9 mois.

## Rappel des invitations à négocier faites aux branches par l'ANI et la Loi

### LES RENVOIS À LA NÉGOCIATION DE BRANCHE...

... PAR L'ANI DU 14 DÉCEMBRE 2013	... PAR LA LOI DU 5 MARS 2014	... PAR LE CODE DU TRAVAIL (AVANT LES ORDONNANCES DE SEPTEMBRE 2017)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construire un <b>service de proximité auprès des entreprises et en particulier des TPE/PME</b> pour diffuser les outils pouvant servir de support à l'entretien professionnel.</li> <li>■ Identifier les plans d'action à mettre en œuvre pour diffuser aux entreprises, les <b>outils existants permettant d'apprécier le niveau et les compétences des salariés</b> s'appuyant sur les descriptifs des activités et compétences, et les autres travaux de l'OPMOC.</li> <li>■ <b>Aider les entreprises, et avant tout les TPE/PME, à élaborer le plan de formation</b> et à définir leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les programmes de formation adaptés.</li> <li>■ Conduire une <b>politique de certification</b> permettant d'attester d'une qualification et/ou de compétences par les salariés.</li> <li>■ Conduire une politique d'amélioration et de suivi de la <b>qualité de la formation</b> au service des entreprises et des salariés.</li> <li>■ Contribuer à développer la <b>réactivité de l'offre de formation</b> de manière à ce qu'elle s'adapte davantage aux évolutions du marché et aux contraintes des entreprises, et notamment des TPE/PME.</li> <li>■ Garantir, par les OPCA, l'<b>optimisation et la maîtrise des coûts de formation</b> en cohérence avec la politique de développement de la qualité de la formation.</li> <li>■ Construire une politique de développement professionnel de branche pour les salariés, qui résulte notamment de la négociation d'un accord portant sur les critères et <b>modalités d'abondement du compte personnel de formation</b>.</li> <li>■ Élaborer la <b>liste des formations éligibles au compte personnel de formation</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité de prévoir des règles plus favorables concernant l'alimentation annuelle du CPF (L6323-11 CT).</li> <li>■ Possibilité d'abonder le CPF (L6323-14).</li> <li>■ Rôle de la CPNE en matière d'élaboration de la liste CPF de branche (L6323-16).</li> <li>■ Consultation des commissions paritaires régionales de branche dans l'élaboration de la liste CPF régionale (L6323-16 et L6323-21).</li> <li>■ Rôle des travaux de branche en matière de négociation sur la GPEC (L2241-4).</li> <li>■ Possibilité de prévoir des règles de prise en charge exceptionnelles par accord de branche en raison de graves difficultés économiques conjoncturelles (L6332-1);</li> <li>■ Obligation pour certaines branches de négocier un taux dérogatoire de contribution sur la formation;</li> <li>■ Possibilité de négocier une contribution financière conventionnelle supplémentaire (6332-1-2);</li> <li>■ [Possibilité pour certains organismes (en lien notamment avec les organisations de branche) de conclure une convention-cadre de coopération définissant les conditions de leur participation à l'amélioration et à la promotion des formations technologiques et professionnelles initiales, notamment l'apprentissage (L6242-1)].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négociation triennale sur les priorités, objectifs et les moyens de la formation professionnelle.</li> <li>■ Négociation/décision sur les priorités et critères pour les contributions sur le Plan de formation.</li> <li>■ Négociation/décision sur les priorités et critères de prise en charge pour la professionnalisation.</li> <li>■ Négociation sur la définition Des publics et formations faisant l'objet d'une dérogation pour la mise en œuvre du contrat de professionnalisation.</li> <li>■ Décision concernant la liste CPF de branche.</li> <li>■ Négociation sur les modalités d'abondement du CPF (formations éligibles; publics prioritaires).</li> <li>■ Négociation sur les cas dans lesquels l'accord de l'employeur n'est pas requis pour les formations organisées pendant le temps de travail.</li> <li>■ Négociation sur des règles plus favorables d'alimentation annuelle du CPF.</li> <li>■ Négociation sur la reconnaissance des qualifications.</li> <li>■ Négociation sur des contributions financières conventionnelles supplémentaires.</li> <li>■ Négociation sur des règles de prise en charge exceptionnelles en raison de graves difficultés économiques conjoncturelles.</li> <li>■ Négociation sur la désignation de l'OPCA;</li> <li>■ Négociation/décision sur la détermination de forfaits horaires de financement des dispositifs de professionnalisation.</li> <li>■ Négociation/décision sur les modalités de mise en œuvre du tutorat;</li> <li>■ Négociation pour l'utilisation d'une partie des fonds de la professionnalisation vers l'apprentissage (financement des dépenses de fonctionnement de certains CFA).</li> <li>■ Négociation des conditions de mise en œuvre et de prise en charge de la formation des maîtres d'apprentissage.</li> </ul>

Annexe à la synthèse du bilan analytique et problématisé des accords de branche, février 2018, Sémaphores.

## Un bilan analytique des accords exhaustif sur son champ

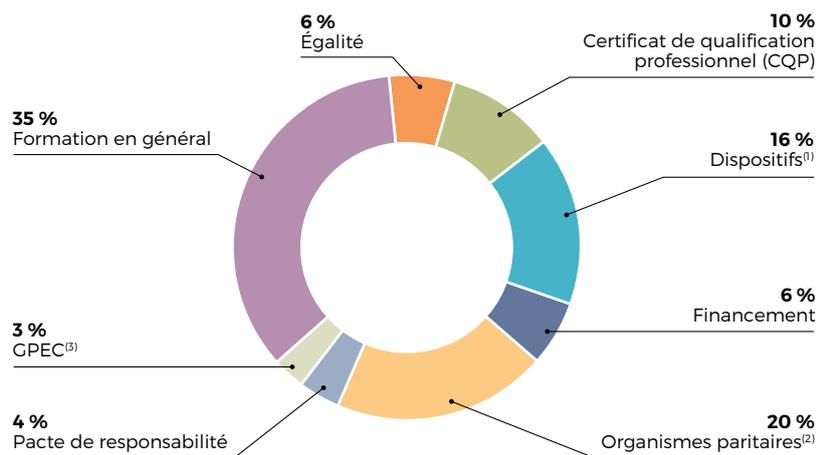
Entre mars 2014 et la fin de l'année 2017, 330 accords de branches ont été conclus. Ces accords se répartissent de la manière suivante :

Le bilan analytique a été réalisé à partir d'une base de données exhaustive des accords de branches signés depuis mars 2014<sup>26</sup>. La constitution de cette base repose sur un périmètre ajusté à la question évaluative initialement posée. Dans cette perspective, ont été exclus les accords portant sur le Pacte de responsabilité, l'égalité et le Contrat de génération, thématiques non explicitement traitées

par l'ANI de 2013. Ce choix méthodologique a conduit Sémaphores à étudier plus de 92 % des accords de branches conclus sur la période. L'évaluation des accords de branches conclus suite à l'ANI de décembre 2013 repose donc sur un corpus de 305 accords couvrant 225 branches professionnelles<sup>27</sup>.

Le bilan s'appuie sur un travail préalable d'analyses thématiques. Une relecture approfondie et problématisée de l'ANI a permis de faire émerger sept thèmes d'études pouvant donner lieu à l'élaboration de fiches thématiques sur des objets plus circonscrits<sup>28</sup>.

THÈMES DES ACCORDS DE BRANCHES SIGNÉS ENTRE MARS 2014 ET DÉCEMBRE 2017



Source : base de données Centre Inffo.

1. Dispositifs : Contrat de génération, Contrat de professionnalisation, Compte personnel de formation, Contrat d'apprentissage, Entretien professionnel.
2. Organismes paritaires : Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ), Commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE), Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation (OPACIF).
3. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

26. Cette base a été élaborée à partir de celle constituée et mise à disposition par Centre Inffo.

27. Par pragmatisme, et pour éviter d'entrer dans les développements juridiques sur la définition de la « branche professionnelle », le parti a été pris de considérer qu'à un Identifiant De Convention Collective (IDCC) correspondait une branche.

28. Régulation de branches et instances paritaires, obligations individuelles et collectives de l'entreprise, égalité d'accès à la formation, politique de certification, qualité de l'offre de formation, dispositifs de formation et d'accompagnement, allocation des ressources.

### Les innovations dans les accords

La plupart des accords de branche retranscrivent les dispositions légales et/ou de l'ANI sans renvoyer expressément aux textes de référence. En cela ces accords semblent alors avoir été conçus comme « autoportants » et rassemblent ainsi dans un document unique l'ensemble des normes, et ce quelles que soient la diversité de leur source et leur valeur juridique.

À cette étape, les dispositions innovantes introduites par la négociation sont observées en s'appuyant sur le contenu des accords conclus. Une acception large de la notion d'innovation est retenue ici. Elle est définie comme tout élément contenu dans l'accord « qui diffère des référentiels que constituent l'ANI du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014<sup>29</sup> ».

Les innovations repérées, mesurées au regard du volume global de textes négociés, sont d'intensité et de formes variables. Les accords hors-champs en concentrent plus, probablement en lien avec la nécessité d'adapter l'ANI et les règles légales aux secteurs couverts. Cette hypothèse devra être confirmée lors des enquêtes de terrains (voir supra). Les innovations peuvent être classées selon les objectifs que les négociateurs de branches poursuivent lorsqu'ils rédigent les accords.

Les négociateurs cherchent fréquemment à simplifier la norme existante et à l'adapter au contexte de leur branche. Ces exercices sont réalisés à des fins pédagogiques afin d'expliquer les nouvelles normes. Ils sont fréquents dans les parties d'accords traitant de nouveaux dispositifs tels que le Compte personnel de formation ou l'Entretien professionnel. Cet effort de traduction témoigne du processus d'appropriation des dispositions de la réforme par les négociateurs eux-mêmes<sup>30</sup>.

La mise en place de financements conventionnels (environ 80 accords concernés) apparaît comme la principale source d'innovation conventionnelle : elle touche un tiers des branches du corpus étudié. La gestion de cette contribution est le plus souvent confiée à la CPNE, avec pour missions de définir les priorités d'affectation, identifier les projets à financer... La création de cette contribution est ainsi un des principaux marqueurs de l'autonomie des branches professionnelles.

Cette capacité des négociateurs à créer des normes opposables aux entreprises et aux salariés dans leur champ s'exprime également par la création de mécanismes conventionnels supplétifs ou complémentaires à ceux introduits par la Loi. À titre d'exemple, des précisions à valeur impérative sont apportées par les accords concernant les conditions de mise en œuvre du CPF dans l'entreprise, mais aussi sur les modalités de déploiement de l'entretien professionnel dans l'entreprise, ou les modalités et les conséquences d'acquisition des CQP/CQPI pour les bénéficiaires... Exception faite des règles d'abondements au CPF, ces mécanismes apportent généralement des précisions d'ordre procédural (plutôt que d'ouvrir ou de régir des droits supplémentaires à ceux créés).

Plus globalement, les négociateurs préfèrent le plus souvent inciter les entreprises plutôt que de miser sur une approche contraignante. Ainsi, on retrouve dans les accords des séries de recommandations « invitant » ou « incitant » les entreprises à mettre en œuvre des dispositions de l'accord, qui relèvent généralement de points de gestion des ressources humaines. À titre d'illustration, les accords peuvent inciter au recrutement de demandeurs d'emploi, au développement d'une politique d'alternance, au renforcement de l'accès à la qualification notamment dans le cadre des CQP... sans pour autant rendre ces « conseils RH » impératifs. En cohérence avec cette approche incitative, les accords renvoient aux instances de branches le soin d'outiller les entreprises dans la mise en œuvre des accords et des textes supérieurs, et plus rarement de produire un outillage au service des parcours individuels. L'instance (souvent l'OPCA) a alors la charge de produire et de diffuser des outils à destination des entreprises (grilles d'entretiens pour l'entretien professionnel, informations sur l'évolution des métiers de la branche...).

Enfin lorsqu'on s'intéresse aux acteurs impliqués dans les négociations et à la place dévolue aux différentes instances pour la mise en œuvre des orientations inscrites dans les accords, le rôle de pilote de l'action joué par les CPNE est particulièrement généralisé : la plupart des accords ont actualisé en tout ou partie les compétences confiées à la CPNE et environ un tiers des branches ont renforcé leurs attentes auprès de cette instance par rapport à celles mentionnées dans l'ANI ou la loi. En ce sens les CPNE apparaissent effectivement « au cœur de la chaîne paritaire », les OPCA ou les observatoires venant en appui. L'enquête de terrain devrait permettre de disposer de plus d'éléments sur le fonctionnement de cette chaîne paritaire.

29. *Évaluation des effets de l'ANI de décembre 2013 sur les négociations de branches professionnelles*, « Bilan analytique et problématisé des accords de branches », février 2018, à paraître sur [www.cnefp.fr](http://www.cnefp.fr).

30. Pour autant, dans des cas très limités, la réécriture des dispositions légales peut tendre à complexifier la compréhension du dispositif, voire être contraire à la loi.

## **PARTIE 3**

# L'évaluation d'outils introduits par l'ANI de décembre 2013

### **1. LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION : UN DROIT EN DÉPLOIEMENT PORTÉ PAR DES CADRES COLLECTIFS**

Le CPF est largement connu, mais peu utilisé // **27**

Ceux qui connaissent le mieux le CPF sont ceux  
qui ont le plus souvent accès à la formation // **28**

L'entretien professionnel et la démocratisation  
de l'accès à l'information par l'entreprise // **28**

### **2. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : UNE PRATIQUE DONT LA MISE EN ŒUVRE INTERROGE**

Une diffusion progressive à l'ensemble des entreprises // **29**

Un travail d'incitation à la pratique par la branche  
professionnelle à la portée encore limitée // **30**

L'entretien professionnel : un effet positif sur les souhaits  
d'évolution professionnelle dans l'entreprise // **31**

## DES CHOIX THÉMATIQUES DANS LA RÉFORME DE 2013-2014

Depuis le début des années 2000, la thématique de la *formation tout au long de la vie* s'est imposée, en France comme en Europe, comme un levier stratégique de la sécurité des travailleurs et de la compétitivité des entreprises. Pièce maîtresse de la sécurisation des parcours de chacun, son opérationnalisation conduit à des évolutions profondes du système français de formation professionnelle depuis ces vingt dernières années.

La réforme de la formation professionnelle de 2013-2014 prolonge ce mouvement en l'accélérant. Les dispositions de l'ANI de décembre 2013, reprises par la loi de mars 2014, replacent l'actif et ses besoins au centre des processus d'orientation et de formation tout au long de la vie professionnelle. Ces ambitions politiques se traduisent concrètement pour l'actif par :

- la création d'un droit attaché à sa personne plutôt qu'au statut occupé (le Compte personnel de formation);
- l'aménagement, dans et hors de l'entreprise, d'outils à l'appui de son évolution professionnelle (l'Entretien professionnel et le Conseil en évolution professionnelle).

Conformément à sa mission, le CNEFP s'est attaché à éclairer les conséquences de ces évolutions sur le système paritaire de formation professionnelle continue. Pour ce faire, et suivant un principe de gestion efficiente de ses ressources, le Conseil s'est appuyé de manière transversale sur ses travaux pour documenter ces évolutions<sup>31</sup>.

---

31. Voir notamment, CNEFP, « L'entretien professionnel comme voie d'accès au Compte personnel de formation. Un droit et ses supports », note d'analyse, décembre 2017, disponible en ligne.

## 1. LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION: UN DROIT EN DÉPLOIEMENT PORTÉ PAR DES CADRES COLLECTIFS

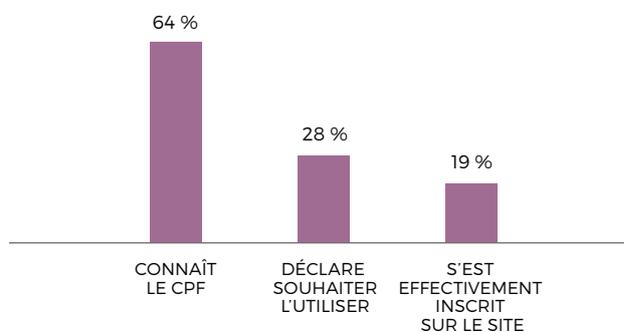
L'introduction de la logique de compte dans le système français de protection sociale témoigne de l'implication des partenaires sociaux dans la construction d'un régime de sécurisation des parcours professionnels au service de l'ensemble des actifs. Ainsi, avec l'instauration des « droits rechargeables » dans le champ de l'assurance chômage, l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 crée le Compte personnel de formation (CPF), dont les modalités seront précisées dans l'ANI de décembre 2013.

### Le CPF est largement connu, mais peu utilisé

Le CPF est potentiellement « ouvert pour toute personne âgée d'au moins seize ans en emploi ou à la recherche d'un emploi ». En octobre 2017, quelque 5 millions de comptes étaient ouverts<sup>32</sup>, correspondant à environ 17 % de l'ensemble de la population active, en majorité par des demandeurs d'emploi<sup>33</sup>. En d'autres termes, quelque 83 % des actifs éligibles n'avaient pas encore eu recours, à cette date, à cet outil.

DEFIS<sup>34</sup> permet de mesurer la connaissance qu'ont les actifs du CPF et l'intérêt qu'ils portent à ce droit à leur main. Le Compte jouit d'une « notoriété de principe<sup>35</sup> » : plus de trois personnes sur cinq (64 %) ayant connu au moins une période d'emploi salarié sur la période 2015-2016 déclarent le connaître. Mais moins de 3 sur 10 déclarent souhaiter l'utiliser, et seulement 2 s'inscrivent effectivement. Le faible recours au CPF est donc au moins autant lié à l'absence d'un souhait d'usage qu'à un défaut d'information.

CONNAISSANCE DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION, SOUHAIT D'USAGE ET INSCRIPTION SUR LE SITE DU CPF



Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet salariés vague 2, 2016.  
Champ : individus ayant connu une période d'emploi salarié entre mi-2015 et l'automne 2016.

Le décalage entre connaissance et souhait d'utilisation du Compte interroge. Dans une exploitation récente de DEFIS, le Céreq remarque que près de 7 salariés sur 10 (68 %) expriment la volonté de se former dans les 5 années à venir, avec peu d'écarts selon la catégorie socioprofessionnelle<sup>36</sup>. L'absence de souhait d'usage du CPF ne semble donc pas liée à un manque d'appétence pour la formation.

32. Au 1<sup>er</sup> octobre 2017, 4 915 054 comptes avaient été ouverts (données issues du Système d'information du CPF, cf. <http://www.moncompteformation.gouv.fr/en-bref/chiffres-cles#>).

33. Comme le précise l'IGAS, la montée en charge quantitative du CPF « a été tirée par le plan 500 000 [formations], qui a suscité un développement massif des projets de formation des demandeurs d'emploi, lesquels représentent 65 % des dossiers validés, pour 10 % des actifs. » cf. Inspection générale des affaires sociales (IGAS), Bilan d'étape du déploiement du compte personnel de formation (CPF), Rapport N° 2016-140R, juillet 2017, p. 27.

34. Voir « Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés ».

35. IGAS, 2017, op. cit., p. 4.

36. Céreq, « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », Bref, n° 357, 2017.

### Ceux qui connaissent le mieux le CPF sont ceux qui ont le plus souvent accès à la formation

Le décalage entre connaissance et souhait d'usage du CPF semble résulter plutôt de l'existence dans l'environnement professionnel d'autres opportunités pour se former. En effet, les non-diplômés (52 %), les titulaires d'un CAP/BEP (56 %), les ouvriers (53 %) et les non-salariés (50 %) déclarent moins souvent connaître le Compte. Cet inégal accès à l'information se trouve amplifié lorsqu'intervient la taille de l'entreprise. Alors qu'en moyenne 66 % des salariés restés dans la même entreprise avaient en 2016 connaissance du CPF, ce n'était le cas que d'à peine la moitié dans les entreprises de 3 à 9 salariés, contre les trois quarts dans celles d'au moins 500 salariés.

À ce stade, le recours au CPF reflète donc les difficultés observées de longue date dans le champ de la formation professionnelle<sup>37</sup> : les salariés des grandes entreprises, mieux formés et plus qualifiés, sont ceux qui ont le plus souvent accès aussi bien à la formation professionnelle qu'à l'information sur la formation<sup>38</sup>.

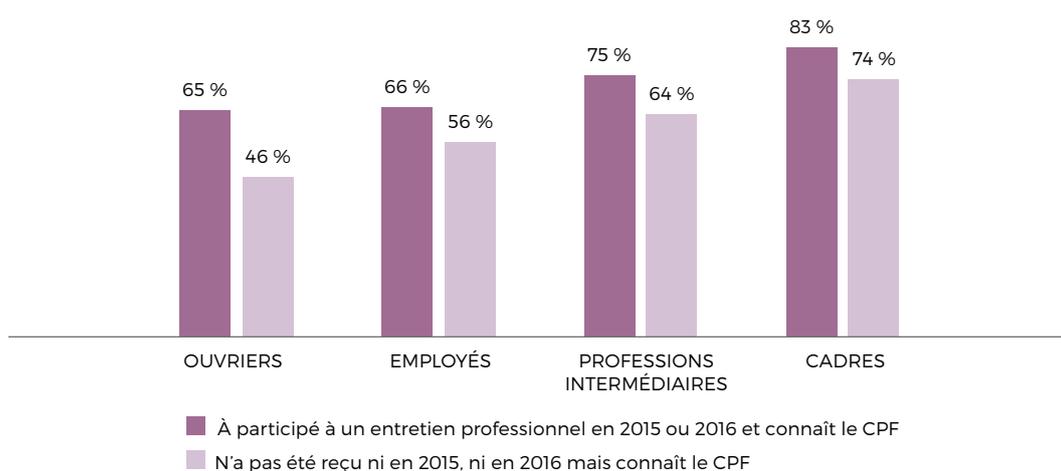
Au regard des ambitions que porte le CPF – être un outil « véritablement à la main des personnes » – le constat de ces inégalités récurrentes peut nourrir quelques déceptions. Or, il repose sur une lecture statique des données. Plusieurs signes laissent en effet penser que le mouvement impulsé par l'ANI de 2013 contribue à modifier peu à peu cette hiérarchie. Il en est ainsi de l'entretien professionnel, qui semble offrir un canal utile pour appuyer le déploiement du Compte personnel de formation.

### L'entretien professionnel et la démocratisation de l'accès à l'information dans l'entreprise

Bien qu'il ne s'y résume pas, l'entretien professionnel (voir 3.2) tient dans l'entreprise une fonction de support collectif d'accès à l'information, et au final à l'entrée individuelle en formation. Il aide en effet à faire connaître le Compte personnel de formation.

L'obligation biennale faite à l'employeur d'organiser cette rencontre avec chacun de ses salariés contribue effectivement à atténuer les écarts d'accès à l'information sur la formation. Ainsi, lorsqu'ils ont participé à un entretien professionnel, les salariés sont moins de 3 sur 10 à déclarer ne pas connaître le CPF, contre 45 % lorsqu'ils n'ont pas été reçus sur la période.

UN LIEN ENTRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET LA CONNAISSANCE DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION



Source : CNEFP-Céreq, Defis volet salariés vague 2, 2016.

Champ : individus ayant connu une période d'emploi salarié entre mi-2015 et l'automne 2016.

37. Ce constat avait déjà été pointé dans le *Rapport au parlement 2016* du FPSPP, cf. pp. 88-89.

38. Gossiau B., Pommier P., La formation des adultes. Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés, N° 1468, octobre 2013.

L'écart est particulièrement marqué chez les ouvriers : lorsqu'ils n'ont pas été reçus en entretien professionnel seuls 46 % d'entre eux déclarent connaître le Compte, contre plus de 6 sur 10 lorsqu'ils ont été reçus. C'est que l'entretien professionnel semble occuper une fonction particulière dans leur cas. Les ouvriers sont moins fréquemment informés par l'employeur hors entretien (27 %, contre 44 % pour les cadres), mais le sont plus souvent lors de l'entretien (19 % contre 15 % pour l'ensemble des salariés). Proportions gardées, il en va de même pour les employés, ainsi que pour les individus ayant un niveau de diplôme inférieur ou égal au CAP/BEP.

L'entretien professionnel – comme le Conseil en évolution professionnelle en dehors de l'entreprise – a bien une fonction de mise en capacité du salarié à faire valoir ses droits à la formation professionnelle et à la progression salariale. Son rôle de levier pour l'accès au Compte illustre combien l'individualisation des droits à la formation requiert de penser et d'aménager le cadre collectif dans lequel les actifs peuvent porter la responsabilité de l'actualisation de leurs compétences.

Un constat renforcé par les évolutions du contenu des accords de branches. Un glissement s'opère dans les modalités d'enrichissement des droits individuels à la formation. L'évaluation des effets de l'ANI de 2013<sup>39</sup> sur les négociations de branches (voir 2.3) montre ainsi que d'une logique d'augmentation de droits acquis – qui prévalait dans le cadre du DIF – les accords évoluent vers une logique d'abondement complémentaire aux droits effectivement mobilisés. Cette transformation répond aux évolutions du cadre légal, mais peut tendre à renforcer des inégalités récurrentes alors même qu'elle entend appuyer l'initiative individuelle d'accès à la formation.

## 2. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : UNE PRATIQUE DONT LA MISE EN ŒUVRE INTERROGE

L'entretien professionnel est entré en vigueur avec la loi du 5 mars 2014 (reprenant l'ANI de 2013). Pour autant, ses prémisses sont présentes dès l'ANI de 2003. La participation à l'entretien professionnel est de droit pour le salarié ayant deux années d'ancienneté dans l'entreprise. L'employeur a l'obligation d'organiser ce rendez-vous tous les deux ans.

Cette rencontre a pour vocation de responsabiliser les parties de l'entreprise en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). D'une part, le salarié est encouragé à se soucier de l'actualisation de ses compétences et à penser ses perspectives d'évolution professionnelle, dans l'entreprise ou au dehors. D'autre part, cette rencontre donne l'opportunité à l'employeur de mieux articuler stratégie économique et potentiel des salariés à travers l'identification de leurs besoins de formation.

### Une diffusion progressive à l'ensemble des entreprises

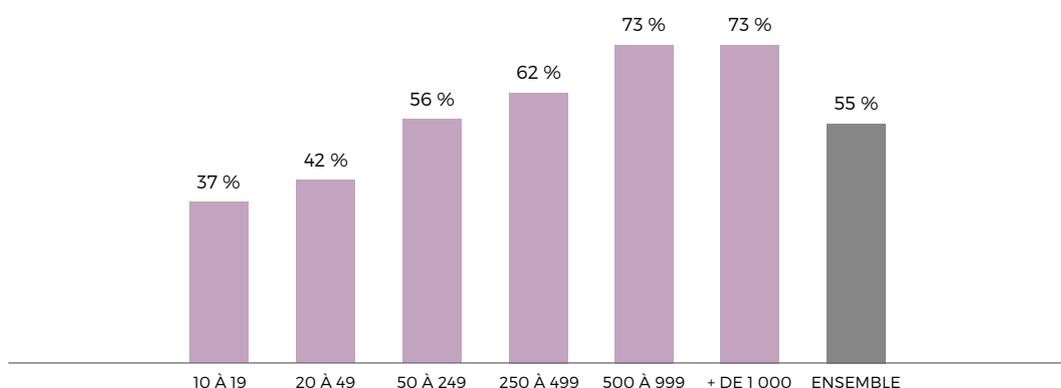
Deux ans après sa création, environ 1 salarié sur 2 déclare avoir participé à un entretien professionnel. La taille des entreprises est première pour expliquer les différences observées entre salariés.

39. L'article 1-1 de l'ANI du 5 décembre 2003, qui ne sera pas repris dans la loi du 4 mai 2004, précise déjà que « pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise ». Des ébauches d'entretiens professionnels sont progressivement introduites entre 2003 et 2009, avec le passeport formation (2003), les entretiens de mi-carrière (2005), le bilan d'étape professionnel (2009).

Les petites entreprises ont moins souvent organisé des entretiens professionnels pour leurs salariés. En outre le recours à l'entretien est influencé par les pratiques antérieures à la loi de 2014, qui suivaient souvent un rythme annuel. Seuls, en effet, 15 à 20 % des salariés ayant été reçus en entretien professionnel sur la période déclarent

ne pas avoir eu d'entretien avec la hiérarchie avant 2014. Le renforcement de la fonction de conseil aux entreprises que l'ANI de 2013 confie aux branches apparaît donc opportun pour accompagner celles pour lesquelles cette pratique de management est nouvelle.

#### ORGANISATION D'ENTRETIENS PROFESSIONNELS EN 2015-2016 SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, vagues 1 et 2, 2015 et 2016.

#### Un travail d'incitation à la pratique par la branche professionnelle à la portée encore limitée

Bien que la loi de 2014 n'en ait pas fait un thème obligatoire de leurs négociations, les branches professionnelles peuvent néanmoins appuyer – si elles le souhaitent – le déploiement de l'entretien professionnel. Il ressort de l'analyse des accords de branches signés depuis mars 2014<sup>40</sup> que 38 % d'entre eux traitent de ce thème. Lorsqu'ils s'emparent de cet outil de dialogue social dans l'entreprise, les négociateurs confèrent généralement aux instances de la branche<sup>41</sup> une fonction d'appui à sa mise en œuvre.

À travers la rédaction de guides, les instances de branches diffusent par exemple les recommandations contenues dans les accords pour l'organisation des entretiens professionnels. L'accent est parfois mis sur l'implication du management dans l'exercice, l'intérêt de former les personnes chargées de les assurer, ou les thèmes pouvant être abordés dans l'entretien. Ainsi selon DEFIS<sup>42</sup>, plus d'un salarié sur deux déclarant avoir déjà fait passer un entretien professionnel dans son entreprise<sup>43</sup> a été formé pour le faire.

40. Voir « L'évaluation des effets de l'ANI de décembre 2013 sur les négociations de branches professionnelles ».

41. Selon l'accord, l'instance mandatée pourra être l'OPCA, l'Observatoire ou la CPNE.

42. Voir « Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés ».

43. Dans DEFIS, en 2016, 11 % des salariés interrogés déclarent avoir déjà fait passer un entretien professionnel dans leur entreprise.

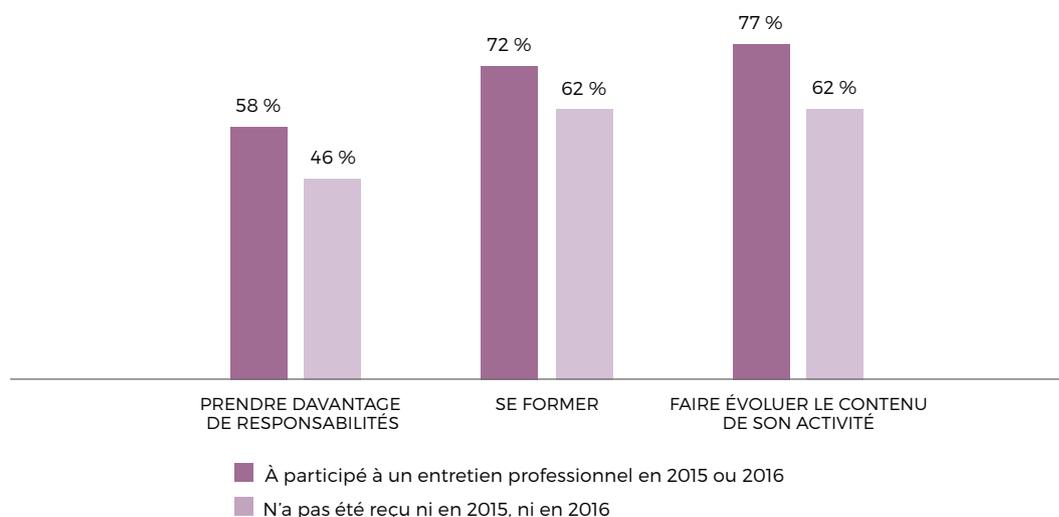
En revanche, en contradiction avec l'esprit de la loi, la grande majorité des salariés reçus en entretien professionnel déclarent que leur travail a été évalué à un moment de la rencontre<sup>44</sup>. C'est beaucoup plus souvent le cas lorsque l'entretien a été conduit par le supérieur hiérarchique du salarié (82 %) que par un autre membre des services RH (59 %), sachant que dans 9 cas sur 10, les entretiens se déroulent avec le supérieur hiérarchique. Malgré ce travail d'accompagnement réalisé par les instances de branches, il semble donc que les principes fondateurs de l'entretien professionnel – au sens de la loi de 2014 – ne s'incarnent pas encore au niveau de l'entreprise.

### Un effet positif sur les souhaits d'évolution professionnelle dans l'entreprise

L'évaluation du travail au cours de l'entretien professionnel interroge quant à la nature de cette rencontre. Il est possible que le travail soit évalué pour définir des perspectives de carrière et des besoins de formation: 8 salariés sur 10 déclarent que l'entretien professionnel leur a permis d'aborder ces aspects de leur évolution professionnelle.

Plus précisément, l'entretien professionnel semble être un temps d'échange favorable à la formulation de souhaits professionnels par les salariés. Lorsqu'ils ont participé à un entretien professionnel, les salariés ont davantage abordé les questions de formation, et/ou de perspectives de carrière, s'ils déclarent par ailleurs souhaiter se former et/ou prendre davantage de responsabilités<sup>45</sup>.

#### SOUHAITS À CINQ ANS DES SALARIÉS ET PARTICIPATION À L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.  
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS volet Salariés, vagues 1 et 2, 2015 et 2016.

44. Le Code du travail, à la suite de l'ANI de décembre 2013, stipule pourtant que l'« entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié » (Art. L. 6315-1).

45. « Toutes choses égales par ailleurs », ils ont ainsi 2 fois plus de chances d'aborder ce thème lorsqu'il fait partie de leur(s) souhait(s) et 1,4 fois plus de chances en cas de souhait de faire évoluer leur activité (Champ: salariés en emploi en 2016 depuis au moins un an dans la même entreprise).

En retour, l'entretien professionnel a un effet sur l'expression de souhaits des salariés. Lorsqu'ils y ont participé, ils expriment un peu plus souvent le projet de se former, de prendre davantage de responsabilités ou de faire évoluer leur activité dans les 5 ans.

L'interprétation de l'impact de l'entretien professionnel sur la formulation de souhaits d'évolution professionnelle est cependant délicate: les salariés le plus souvent reçus en entretien professionnel sont aussi les plus enclins à se mobiliser pour la formation. Parmi les salariés ayant au moins 1 an d'ancienneté dans leur entreprise, moins de la moitié des ouvriers (40 %) et des employés (48 %) ont été reçus en entretien professionnel contre les trois quarts des cadres (75 %).

En outre, l'expression de souhaits ne signifie pas qu'ils trouvent à être concrétisés. Les demandes et propositions de formation (59 %) sont plus fréquemment réalisées (64 %) que les projets d'évolution professionnelle, qui sont en outre moins fréquemment abordés (à peine plus d'un cas sur deux). Et lorsque c'est le cas, il est rare (2 fois sur 10 seulement) que des engagements (promotion, changement de poste ou de fonction) soient pris par l'interlocuteur et programmés ou mis en application.

Enfin, les salariés souhaitant quitter l'entreprise pour changer de métier sont moins nombreux à aborder leurs perspectives de carrière dans le cadre de l'entretien (25 % de moins que les autres). Peu propice en l'état à la mobilité professionnelle, en particulier lorsque le salarié porte un projet de mobilité externe à l'entreprise, l'entretien professionnel gagnerait donc à être complété par le recours dans les territoires au Conseil en évolution professionnelle<sup>46</sup>.

---

46. Sur le lien entre CEP et territoires voir le chapitre « Le Conseil en évolution professionnelle délivré par les Opacif et les Fongecif » du Rapport au Parlement 2018 du FPSPP, et plus particulièrement la page 56



**PARTIE 4**  
Un programme 2018  
reconfiguré

CNEFP

## UN PROGRAMME 2018 RECONFIGURÉ

---

Le CNEFP se positionne sur des thématiques recouvrant des tendances lourdes, structurelles, du système de formation (qualité de la formation, accompagnement, sécurisation des parcours...).

Cette spécificité permet de penser un programme de travail dans la durée : il est traditionnellement fixé sur deux années.

Ce programme ordonne des thématiques jugées prioritaires en matière d'analyse des transformations des politiques de formation professionnelles. Les évaluations correspondantes sont lancées l'année n pour être réalisée sur les 12 à 24 mois suivants. Sur la base d'une réflexion de fond conduite au début de l'année 2017, trois thématiques avaient été renvoyées à l'agenda 2018 du Conseil :

- le développement et la mise en place du « socle de compétence » avec une visée de comparaison européenne;
- l'impact de la logique de « blocs de compétences » sur l'évolution du système de certification;
- l'enjeu de la « transition numérique » pour le système de formation professionnelle continue.

Le prolongement des réflexions engagées à la fin de l'année 2016 a conduit au croisement de ces thématiques en vue de les approfondir sous différents angles. Ainsi, à titre d'exemple, a pu émerger le thème du « socle de compétences numérique » et son articulation aux transformations du travail. Plus globalement, les thèmes du socle de compétences, de la certification et de la transition numériques ont été nourris par un débat articulé sur les questions suivantes :

- Quels effets de l'action paritaire sur le champ de la certification? Quelles conséquences des blocs de compétences sur la qualité de la certification? Quel impact des blocs de compétences sur la construction de référentiels de compétences? Quel effet de la certification sur la progression de carrière? sur les politiques menées par les OPCA? sur l'accès au financement?
- Quelles spécificités du socle de compétences en France vis-à-vis des autres pays européens? Quelles ingénieries de formations sont associées à quels types de socles de compétences?

- Quels effets de normalisation des pratiques de certifications impulsés par les échelons supranationaux? Quel positionnement relatif de la France en la matière? Quelle homogénéisation des standards internationaux en matière de procès de production adoptés dans les métiers techniques, et in fine sur les systèmes nationaux de certification?

À bien des égards, la thématique de la transition numérique peut être considérée comme transversale à cet ensemble d'interrogations. Aussi le thème des compétences numériques et des rôles du système français de certification dans la transition vers l'économie numérique (ainsi qu'en retour l'impact du numérique sur l'ensemble des acteurs du système) avait été retenu comme une thématique pouvant faire l'objet d'une évaluation transversale du socle, des blocs de compétences et du système de certification. Toutefois, compte tenu de l'étendue des questions soulevées, il avait été jugé préférable de commanditer au préalable une étude de préfiguration dont la rédaction du cahier des charges devait associer l'expertise du Comité Observatoires et Certifications (COC). Cette étude avait pour but d'avoir une vue panoramique sur le système de certification, les thèmes du socle et des blocs de compétences; elle devait privilégier une entrée par le numérique et s'appuyer sur des éléments comparatifs à l'échelle de l'Europe.

Au regard du contexte politique incertain quant à l'avenir du CEP, le troisième volet du programme d'évaluations *l'impact du CEP sur la sécurisation des parcours des bénéficiaires*<sup>47</sup> – avait été reporté à l'agenda 2018. Le contour de cette évaluation devait s'articuler avec les problématiques prises en charge par la Mission Évaluation Prospective et Statistiques du FPSPP.

Enfin, dans le prolongement des travaux engagés dès 2014, il a été jugé d'intérêt de réserver une partie du budget du CNEFP à la commande d'exploitations additionnelles de DEFIS. Le dispositif d'enquêtes atteint sa pleine pertinence au terme de la vague passée en 2017: il combine la capacité à apparier les volets Entreprises et Salariés à la dimension longitudinale du suivi de la cohorte dans le temps. Compte tenu de la confirmation de l'évolution des orientations politiques – le CNEFP, comme le COPANEF auquel il est rattaché, sont appelés à disparaître à la fin de l'année 2018 – et de la faiblesse des moyens humains, l'agenda 2018 du Conseil ne comportera finalement pas de nouvelles évaluations.

Dans ce cadre, il est convenu de concentrer les forces du CNEFP pour finaliser les évaluations en cours et pour en valoriser les contenus. L'évaluation des négociations de branches et les travaux relatifs au programme d'évaluations du Conseil en évolution professionnelle, présentés dans ce rapport, se poursuivent dans le prolongement des orientations ayant prévalu à leur lancement. Les conclusions de ces travaux seront présentées largement dans le courant du quatrième trimestre 2018.

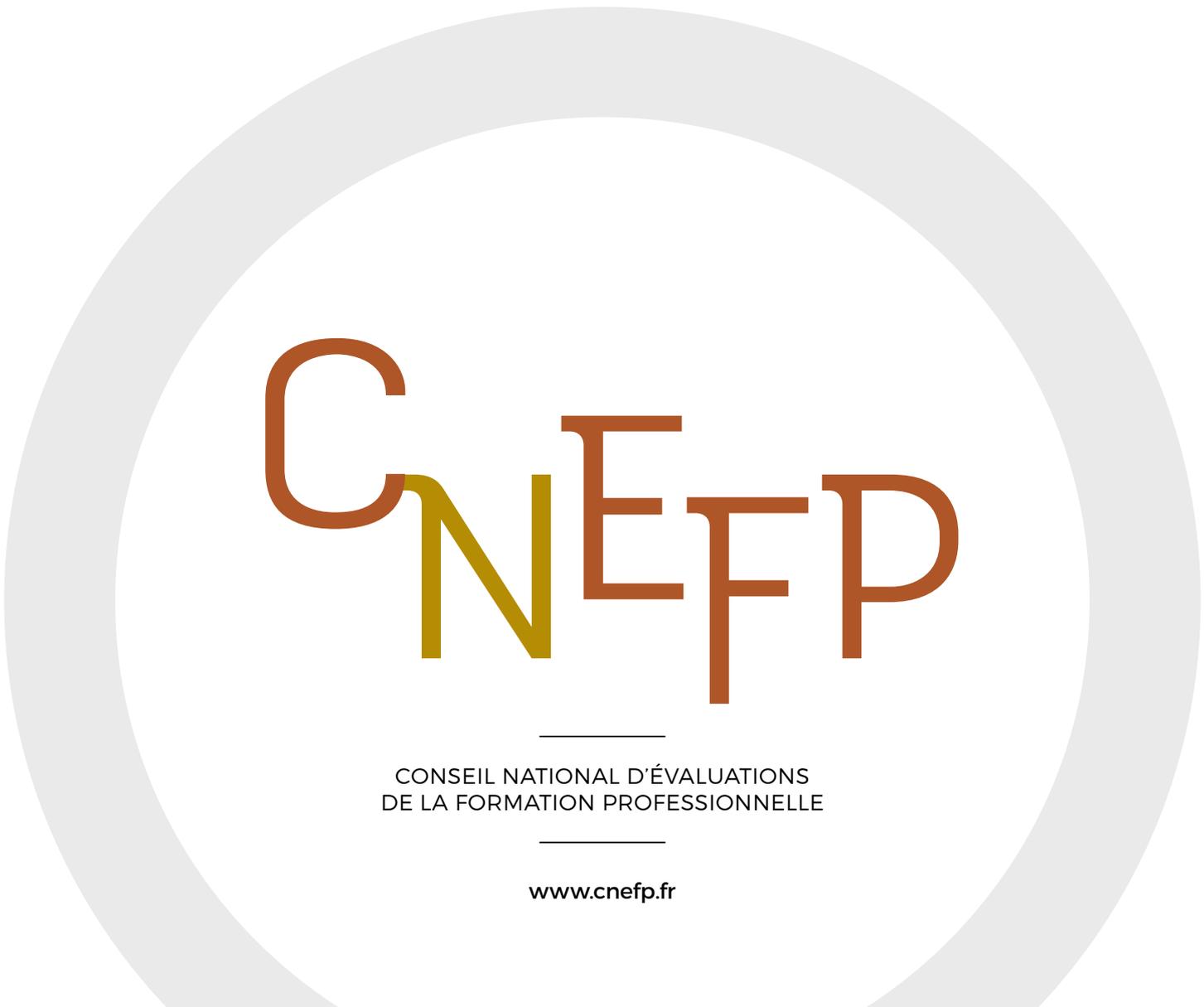
Par ailleurs, une journée d'études, organisée conjointement par le Céreq et le CNEFP associant les services du FPSPP et le COPANEF, va être organisée autour de DEFIS. Elle visera à présenter aux acteurs publics et paritaires à différents niveaux (et notamment aux futurs opérateurs de compétences) l'étendue des potentialités de cet outil de connaissance et d'évaluation.

47. Voir les questions posées par le CNEFP sur ce thème dans son Rapport d'activité 2016.

Conception, réalisation:  
[www.kazoar.fr](http://www.kazoar.fr)

Juillet 2018





CNEFP

---

CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

---

[www.cnefp.fr](http://www.cnefp.fr)