



CNEFP



**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2016**

Conseil National
d'Évaluations de la
Formation Professionnelle

www.cnefp.fr

SOMMAIRE

LE CNEFP, MISSIONS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

- 4 Propos introductif
- 5 Synthèse
- 9 Présentation de l'instance d'évaluation
- 10 Composition du Conseil à la fin de l'année 2016

- 11 **1. Le CNEFP dans son environnement institutionnel**
- 12 1.1 - Positionnement du CNEFP au sein du régime paritaire de Formation professionnelle
- 14 1.2 - L'articulation de l'action du CNEFP avec celle du CNEFOP
- 14 1.3 - Fonctionnement du CNEFP

- 16 **2. Agir pour l'évaluation : cadre et procédure**
- 17 2.1 - Le CNEFP, des conditions institutionnelles et un contexte historique spécifiques
- 19 2.2 - Le CNEFP, un espace de réflexion sur ses propres pratiques
- 21 2.3 - Lancer des évaluations : une procédure soigneusement normée
- 22 2.4 - S'appuyer sur la recherche pour évaluer des dispositifs en déploiement

- 24 **3. Valoriser les résultats : partage et réflexion**
- 26 3.1 - Des ressources pour l'action : compter et raconter les pratiques
- 26 3.1.1 - Première session : accès aux ressources et conditions d'élaboration des projets de formation par les entreprises
- 28 3.1.2 - Deuxième session : accès des salariés à la qualification et/ou à un processus de professionnalisation : la pluralité des ingénieries de formation
- 30 3.1.3 - Troisième session : observer et évaluer la contribution de la formation à la construction et la sécurisation des parcours professionnels : quelles données, quels besoins de connaissance et d'évaluation ?
- 32 3.2 - Développer des interrogations réflexives
- 34 3.3 - Une journée studieuse, des publics avertis, des participants actifs

LES ÉVALUATIONS RÉALISÉES EN 2016 ET PROGRAMMÉES POUR 2017

- 38 **4. Zoom sur DEFIS, un dispositif longitudinal sur cinq ans**
- 39 4.1 - Faits marquants en 2016
- 41 4.2 - Une photographie de la première vague Salariés : quelques éléments de synthèse
- 42 4.2.1 - Les grandes entreprises toujours plus formatrices que les petites
- 45 4.2.2 - Des inégalités d'accès toujours criantes, qui ne tiennent pas qu'à l'inégale appétence des salariés

- 50 **5. Rétrospective 2016 : deux études achevées**
- 51 5.1 - Évaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et de leurs effets sur les salariés les moins qualifiés
- 54 5.1.1 - Conditions favorables à la formation des salariés les moins qualifiés
- 56 5.1.2 - Les salariés les moins qualifiés et les ingénieries de formation des entreprises
- 58 5.1.3 - Effets des formations pour les salariés les moins qualifiés
- 59 5.1.4 - Éléments pour une politique paritaire de formation des « salariés les moins qualifiés »
- 61 5.2 - L'évaluation des modalités de mise en œuvre des formations obligatoires et leurs effets sur les salariés
- 64 5.2.1 - Tracer le périmètre des formations obligatoires
- 66 5.2.2 - L'appropriation et la mise en œuvre des formations obligatoires en entreprise
- 68 5.2.3 - Les effets des formations obligatoires et leur évaluation par l'entreprise
- 70 5.2.4 - Cinq pistes pour une optimisation des formations obligatoires

- 71 **6. L'agenda 2017, dans la dynamique de 2016**
- 72 6.1 - Le Conseil en Évolution Professionnelle : projets retenus fin 2016
- 73 6.1.1 - La territorialisation du CEP : quels effets sur le système d'acteurs pour quelle professionnalité des conseillers ? (Céreq)
- 74 6.1.2 - L'accompagnement dans le CEP : quelle professionnalisation des conseillers ? (CIREL)
- 76 6.2 - Les travaux à venir : le lancement de deux nouvelles évaluations
- 76 6.2.1 - Évaluer l'impact de l'ANI du 14 décembre 2013 sur les négociations de branches
- 77 6.2.2 - Évaluation de l'impact du CEP sur la sécurisation des parcours

PROPOS INTRODUCTIF

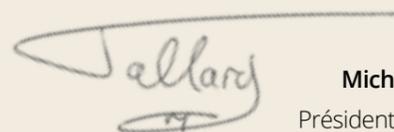
Installé en mai 2011, le CNEFP a aujourd'hui six ans d'existence. Il a désormais pris sa place dans le paysage, aux multiples acteurs, de l'évaluation de la formation professionnelle. Une place particulière, dans la mesure où le Conseil inscrit son action dans la sphère paritaire.

2015 fut pour le CNEFP une année de transition ; 2016 a été une année plus féconde avec l'achèvement de son plan d'action 2015/2016 et l'ébauche de son plan 2017/2018. Le Conseil a ainsi déployé son activité sur les multiples registres qui répondent à ses missions. Tout en poursuivant l'exploitation de l'enquête DEFIS, centrée sur les trajectoires des salariés, il a tout à la fois mené à bien les deux études programmées en 2015 (formation des salariés les moins qualifiés, formations obligatoires), lancé deux nouvelles évaluations (mise en œuvre du CEP) et valorisé par une journée d'étude l'ensemble des travaux qu'il a depuis sa création menés à leur terme.

Ce faisant, le CNEFP poursuit sa mission d'évaluation des politiques paritaires, et notamment de l'ANI de décembre 2013, dont les grandes lignes ont inspiré la loi de mars 2014. Il œuvre aussi à l'appropriation des résultats de ses travaux, tant par les acteurs du système de formation professionnelle – en particulier les instances paritaires – que par ceux de l'évaluation des politiques publiques. La diversité des supports choisis pour valoriser la journée du 14 décembre dernier témoigne de sa double volonté : faire partager les résultats des évaluations et contribuer au partage de la culture évaluative.

Pour pallier la faiblesse momentanée des moyens humains affectés à son fonctionnement, son travail s'est appuyé en 2016 sur la forte mobilisation de ses propres membres et parmi eux des personnalités qualifiées, qu'il faut ici remercier. La réalisation de l'ambitieux programme qu'il a élaboré pour l'année 2017 nécessite une mobilisation collective renouvelée.

Au moment où des incertitudes pèsent sur l'avenir du paritarisme dans la formation professionnelle, il apparaît plus que jamais nécessaire de faire de l'évaluation une priorité des partenaires sociaux. Ainsi sera mieux cernée et perçue la contribution de leurs accords à la réduction des inégalités d'accès à la formation comme à la sécurisation des parcours professionnels.



Michèle Tallard,
Présidente du CNEFP

SYNTHÈSE

LE CNEFP, MISSIONS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

CHAPITRE 1. LE CNEFP DANS SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Créé par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009, le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) est placé auprès du COPANEF, instance nationale en charge des politiques paritaires de formation et d'emploi.

Il a reçu des partenaires sociaux la mission de conduire, en toute rigueur méthodologique, l'évaluation de moyen et long terme des actions menées à leur initiative. Un protocole de coopération établi entre le COPANEF, le FPSPP et le CNEFP assure la coordination des missions de suivi, d'étude et d'évaluation conduites dans le champ paritaire.

CHAPITRE 2. AGIR POUR L'ÉVALUATION : CADRE ET PROCÉDURE

La conception et la mise en œuvre des actions inscrites au programme d'évaluation du CNEFP reposent sur la contribution des trois collèges qui le composent : représentants syndicaux, représentants patronaux et personnalités qualifiées [voir graphique 1.3]. Schématiquement, la réalisation d'une évaluation suit un enchaînement d'une dizaine d'étapes, de sa mise en place à son achèvement [voir graphiques 2.3]. Pour certains objets évaluatifs, le CNEFP peut toutefois décider de déroger à cette procédure en sollicitant des évaluateurs disposant d'expertises spécifiques (sur ce point, voir le Conseil en Évolution Professionnelle, 2.4).

Le Conseil établit chaque année un programme d'évaluation et rend compte de la réalisation du programme précédent au moyen d'un rapport d'activité publié en ligne sur son site (www.cnefp.fr) et diffusé auprès des différentes instances paritaires (branches, OPCA, COPAREF...).

CHAPITRE 3. VALORISER LES RÉSULTATS : PARTAGE ET RÉFLEXION

Les travaux évaluatifs réalisés sous l'égide du CNEFP se veulent riches d'enseignements pour les divers acteurs œuvrant au sein du système de formation professionnelle. Afin d'en valoriser la teneur et la portée, tout en mettant en débat les résultats obtenus, le CNEFP a organisé le 14 décembre 2016 une journée d'étude [voir chapitre 3]. Elle a réuni dans leur diversité acteurs et observateurs de la formation professionnelle, (organisations syndicales et patronales ; organismes d'évaluation ; praticiens de la formation, collectivités publiques, chercheurs... voir chapitre 3.3). Le Conseil entend valoriser les différentes contributions à cette journée dans des formats diversifiés, adaptés à la variété des besoins des publics auxquels il s'adresse.

Le Conseil s'est par ailleurs vu remettre en 2016 une série de résultats issus des travaux commandités et pilotés au cours des deux années précédentes ; il a lancé dans le même temps son programme d'évaluation du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) [voir chapitre 6.1] et tracé les grandes lignes de deux évaluations à venir [voir chapitre 6.2].

LES ÉVALUATIONS RÉALISÉES EN 2016 ET PROGRAMMÉES POUR 2017

CHAPITRE 4. ZOOM SUR DEFIS, UN DISPOSITIF LONGITUDINAL SUR CINQ ANS

DEFIS est une enquête couplée, associant à une enquête auprès d'un échantillon représentatif des employeurs une succession d'interrogations de leurs salariés sur une période de cinq ans. Pour ce faire, le questionnaire auprès des salariés reste stable à chaque vague et permet d'observer le devenir d'un échantillon d'individus qui étaient salariés en décembre 2013 [voir encadré 4.1]. Il comporte toutefois un module complémentaire dont le thème peut varier. Celui-ci a été consacré en 2016 à trois dispositifs issus de l'ANI de décembre 2013 et de la loi de mars 2014 : l'entretien professionnel, le Compte Personnel de Formation et le Conseil en Évolution Professionnelle. La double entrée « formation » / « mobilité » professionnelle des salariés, qui permet de les répartir en quatre groupes distincts [voir schéma 4.2], montre par exemple qu'au bout d'un an et demi 46 % d'entre eux sont restés dans l'entreprise sans avoir suivi aucune formation, tandis que 9 % l'ont quittée après avoir été formés. Ces résultats, mis en perspective avec d'autres éléments substantiels, sont détaillés par taille d'entreprise [voir chapitre 4.21] et caractéristiques sociodémographiques des individus enquêtés [voir chapitre 4.22].

CHAPITRE 5. RÉTROSPECTIVE 2016, DEUX ÉTUDES ACHEVÉES

Deux études se sont achevées en 2016 :

- *l'évaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés* [voir chapitre 5.1]
- *l'évaluation des modalités de mise en œuvre des formations obligatoires en entreprise et leurs effets sur les salariés* [voir chapitre 5.2].

Un premier enseignement leur est commun : d'usage courant parmi les décideurs, les salariés « les moins qualifiés » comme les formations « obligatoires » sont des catégories administratives et politiques dont l'appropriation ne va pas de soi pour les acteurs de terrain. Commune aux deux évaluations, la démarche d'enquête qualitative adoptée montre ainsi qu'il importe de tenir le plus grand compte du contexte local dans lequel s'appliquent les politiques nationales de formation professionnelle.

LES ENSEIGNEMENTS PROPRES À CHACUNE DE CES ÉVALUATIONS :

Pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et effets sur les salariés les moins qualifiés :

- **Entreprises** : leur intérêt à agir en faveur de la formation dépend des enjeux économiques sous-jacents, donc du travail d'identification préalable effectué par leurs responsables – quatre approches sont à cet égard recensées [voir chapitre 5.11] ;
 - **Type de formation** : il n'y a pas à proprement parler de ciblage des formations sur les salariés les moins qualifiés. Leur accès à la formation dépend des attentes de l'entreprise, d'abord attentive à l'adaptation des actions à ses besoins économiques spécifiques ;
 - **Ingénieries de formation** : l'élément déterminant est ici la prise en compte des dispositions à l'apprentissage des salariés les moins qualifiés (moyens de mobilisation, principes pédagogiques, modalités organisationnelles). Les formations efficaces sont le résultat de combinaisons de modalités diverses et de leur bonne articulation à l'activité de travail [voir chapitre 5.12] ;
 - **Effets sur les salariés les moins qualifiés** : bien que rarement appréhendés par l'entreprise, les effets sont notables et portent sur le système des ressources humaines et l'organisation du travail tout autant que sur les salariés formés [voir chapitre 5.13] ;
- » Une série de recommandations stratégiques sont tirées de cette analyse [voir chapitre 5.14].

Modalités de mise en œuvre des formations obligatoires et effets sur les salariés :

- **Paysage** : l'imprécision de l'objet et du périmètre des formations dites « obligatoires » appelle une clarification qui peut relever d'initiatives nationales (CNCP), de branche (BTP) ou individuelles (grandes entreprises), dans leurs champs de compétences respectifs [voir chapitre 5.21] ;
 - **Appropriation** : les formations obligatoires ne sont pas un objet de dialogue social dans l'entreprise (pour les salariés, est obligatoire toute formation imposée par l'employeur). Les réactions des employeurs à l'obligation de mise en conformité réglementaire varient selon le secteur et la taille de l'entreprise [voir chapitre 5.22] ;
 - **Ingénieries de formation** : elles sont régulièrement critiquées par les employeurs et les salariés pour leur caractère répétitif et leur contenu fortement standardisé. Ces critiques sont atténuées lorsqu'elles s'articulent et résonnent avec l'activité de travail ;
 - **Impact sur les salariés** : les formations obligatoires – peu prises en compte ou contrôlées comme objet propre – peuvent conditionner l'accès au poste (ex. : banque et assurance), le positionnement sur un ensemble de postes (ex. : intérim) ou l'évolution de carrière (ex. : BTP). Selon qu'elles sont plus ou moins articulées à l'activité (hôtellerie-restauration / BTP), leur réception par les salariés diffère [voir chapitre 5.23].
- » Une série de recommandations stratégiques sont tirées de cette analyse [voir chapitre 5.24].

CHAPITRE 6. 2017 : DANS LA DYNAMIQUE DE 2016

Travaux lancés en 2016 :

À la suite du lancement d'un appel à propositions de recherche, le CNEFP a retenu deux projets pour l'évaluation du CEP [voir chapitre 6.1]. Les équipes choisies émanent respectivement du Céreq [voir chapitre 6.11] et de l'Université Lille-3 [voir chapitre 6.12]. Outre l'expertise des membres composant ces équipes, le CNEFP a choisi ces projets pour la complémentarité de leurs approches qualitatives :

La territorialisation du CEP (projet du Céreq) :

- **Objectif** : évaluer les transformations des modalités de conseil et d'accompagnement propres au CEP au regard des caractéristiques des systèmes d'acteurs territoriaux.
- **Méthode** : entretiens et observations de terrain dans trois régions métropolitaines.
- **Focales** : évolution des logiques d'accompagnement et des ingénieries portées par les opérateurs ; rôle des outils, notamment ceux fournis par les branches professionnelles, pour la coopération interinstitutionnelle ; rôle des instances de concertation et de coordination régionale impliquant les partenaires sociaux ; influence de la configuration territoriale sur les dynamiques d'organisations régionales.

L'accompagnement dans le cadre du CEP (projet du Cirel) :

- **Objectif** : évaluer le processus d'accompagnement induit par le CEP du point de vue du travail et de la professionnalité des conseillers comme de celui des bénéficiaires.
- **Méthode** : monographie régionale, entretiens approfondis et observations
- **Focales** : mise en œuvre par les conseillers de l'individualisation des pratiques et du travail en réseau ; évolution des manières de faire et d'envisager la fonction de conseil ; sens attribué à l'activité de conseil ; effets sur la participation des bénéficiaires et la sécurisation de leurs parcours.

Travaux à entreprendre en 2017 :

Deux thèmes ont été retenus par le Conseil :

- L'impact du Conseil en Évolution Professionnelle sur la sécurisation des parcours professionnels des bénéficiaires (troisième projet du programme d'évaluation du CEP) [voir chapitre 6.21].
- L'impact de l'ANI du 14 décembre 2013 sur le déploiement des négociations de branches dans le domaine de la formation professionnelle [voir chapitre 6.22] ;

N'hésitez pas à vous rapprocher du CNEFP pour connaître l'état d'avancement de ses travaux d'évaluation, faire connaître vos propres travaux, ou recueillir toute information sur nos pratiques d'évaluation du champ paritaire de la formation professionnelle.

PRÉSENTATION DE L'INSTANCE D'ÉVALUATION

Le CNEFP a été créé par l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels. Il a été installé en 2011 par le CPNFP¹, devenu le Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation (COPANEF) par la loi du 5 mars 2014.

Le Conseil a notamment pour missions :

- de mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle ;
- de mesurer le niveau de formation des publics concernés par les politiques de formation professionnelle, notamment la maîtrise du socle de compétences ;
- d'évaluer la satisfaction des entreprises ;
- d'évaluer la satisfaction des différents publics bénéficiaires ;
- d'évaluer et assurer le suivi détaillé et régulier des programmes mis en œuvre dans le cadre des financements accordés par le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels ainsi que l'adéquation entre les publics visés, les actions et le niveau des financements engagés ;
- de diligenter des audits auprès des instances paritaires de gestion de la formation professionnelle ;
- de réaliser un rapport public annuel faisant état de l'ensemble de ses travaux ;
- de contribuer aux travaux du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie.

Ces missions ont été complétées par l'accord du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle, dont l'article 44 précise que le CNEFP est également chargé de consolider chaque année les évaluations réalisées, notamment :

- sur les programmes confiés aux OPCA et au FPSPP ;
- sur les mesures prises pour évaluer la qualité des formations ;
- sur les dispositifs innovants mis en place par les branches pour atteindre les objectifs de l'accord national interprofessionnel.

Ces missions seront revues au cours de l'année 2017 afin de les articuler à celles de la mission Évaluation, prospectives et statistiques (EPS) du FPSPP et aux moyens dont dispose en propre le Conseil.

¹ Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle.

COMPOSITION DU CONSEIL À LA FIN DE L'ANNÉE 2016

COLLÈGE "EMPLOYEURS"



M. BAHRY Jacques
M. FALISE François



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



M. EL BARQIOUI Mohamed
Mme CHAMBRELAN Estelle

COLLÈGE "SALARIÉS"



Mme FERRAND Patricia
M. BENSAID¹ Gilles



Mme JEUFFRAULT² Dominique
Mme LECRENAIS Anne



Mme BLANCHOT PESIC Myriam
Mme LODEWYCKX Christine



M. DESAIGUES³ Paul
Mme BOURDON Magali



M. DENISET Éric
M. FAINTRENIE Nicolas

PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

Mme TALLARD Michèle
Présidente du CNEFP

Sociologue, HDR
Chercheure à l'Irisso-CNRS/Université Paris-Dauphine/PSL

M. DAYAN Jean-Louis

Professeur agrégé de sciences sociales et ancien directeur du CEE
(Centre d'études de l'emploi)

M. DUPUIS Jean-Claude

Professeur et directeur de recherche au Gregor/IAE de Paris-1, délégué général de la chaire « Responsabilité globale et capital immatériel »

M. JUGNOT Stéphane

Statisticien et économiste associé à l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales)

M. GAZIER Bernard

Ancien membre de l'Institut Universitaire de France et Professeur émérite de Sciences économiques à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

M. GASSERT⁴ Edine

Appui au fonctionnement du CNEFP

1 M. BENSAID a quitté la Cfdt et l'instance en juin 2016.

2 Mme JEUFFRAULT a été remplacée par M. FREYBURGER Éric à compter de septembre 2016.

3 M. DESAIGUES a quitté la CGT et l'instance au début de l'année 2016.

4 M. GASSERT a quitté l'instance en avril 2016 pour se consacrer à la finalisation de sa thèse.

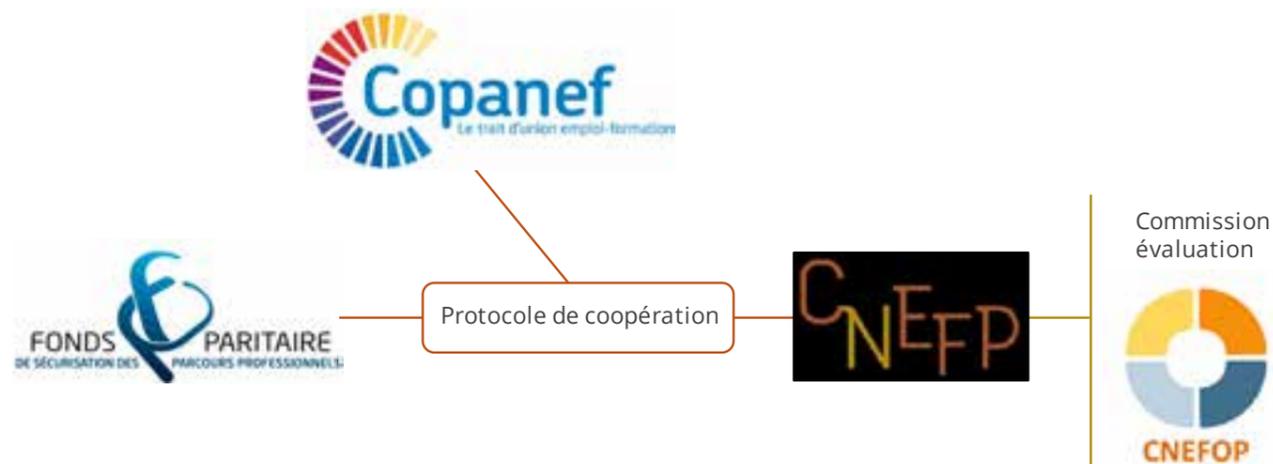
1.

LE CNEFP DANS SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) est une instance que ses missions et sa composition rendent singulière dans le paysage français de l'évaluation. Ses missions, définies par l'article 167 de l'ANI du 5 octobre 2009 et par l'article 44 de l'ANI du 14 décembre 2013, lui confèrent pour objet d'investigation l'ensemble des politiques paritaires de formation professionnelle continue. Son fonctionnement repose sur la mobilisation conjointe de trois collèges – organisations patronales, syndicats de salariés et personnalités qualifiées. Cette pluralité d'expertises fait du CNEFP un acteur à part entière du champ de l'évaluation.

Ses caractéristiques sont en résonance avec l'environnement institutionnel dans lequel il agit. En interne, l'instance est en relation étroite avec le Conseil paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF), qui valide ses axes de travail. L'instance bénéficie pour accomplir ses missions de l'appui technique des services du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP). Acteur à part entière de l'évaluation des politiques publiques de formation professionnelle et d'emploi, le CNEFP siège en outre à la Commission évaluation du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP).

LE CNEFP DANS SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL



1.1 - POSITIONNEMENT DU CNEFP AU SEIN DU RÉGIME PARITAIRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Le **protocole de coopération** adopté en mars 2016 règle les relations entre le FPSPP et le CNEFP, sous la responsabilité du COPANEF et dans le cadre fixé par la convention État-FPSPP et son annexe financière. Ce protocole prend acte du lien prioritaire du CNEFP avec l'organe politique que constitue le COPANEF, le FPSPP assurant la mise en œuvre des orientations définies par le Conseil et validées par le COPANEF, et exécutant les dépenses dans le cadre défini par la convention cadre signée avec l'État et son annexe financière.

Dans le cadre de ce protocole, le CNEFP – dont le siège se situe dans les locaux du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels – bénéficie de l'appui logistique des différents services du fonds (juridique, systèmes d'information, coordination et relation aux réseaux, administratif, finance, communication). Ces

services apportent au CNEFP l'appui juridique (appel d'offres, contrats de coopération, appel à recherche, accord-cadre) dont l'instance exprime le besoin ainsi qu'une assistance bureautique quotidienne et la tenue régulière de la page Web du CNEFP (www.cnefp.fr). Le CNEFP bénéficie également d'une assistance à la communication et de la mise à disposition d'abonnements à la presse spécialisée.

Les travaux conduits au sein du CNEFP s'articulent avec ceux de la mission Évaluation, prospectives et statistiques rattachée à la direction du FPSPP. Invité en tant que de besoin aux séances plénières mensuelles du Conseil, le responsable de la mission met à sa disposition les données opérationnelles et les informations dont il dispose sur les chantiers couverts par le programme du CNEFP.

En application du protocole de coopération FPSPP-COPANEF du 14 avril 2015 et afin de garantir la mise en œuvre du programme d'évaluation du CNEFP et les financements y afférents, des principes de mise en œuvre ont été établis dans le protocole de coopération COPANEF-FPSPP-CNEFP.

Le CNEFP identifie, en lien avec la commission Études et travaux du FPSPP, les éléments du programme qui pourraient être réalisés par les services du Fonds et ceux qui devront faire l'objet d'une prestation externe. Pour les études conduites par le CNEFP, le FPSPP valide les procédures de mise en concurrence et de sélection des opérateurs adoptées par le CNEFP, puis, après sélection du ou des prestataires par le CNEFP, procède au conventionnement des organismes choisis.

Les moyens affectés au programme d'évaluation du CNEFP sont définis par le budget prévisionnel arrêté par le COPANEF au sein de l'enveloppe prévue à l'article 3.5 de l'annexe financière (ligne « évaluation »). La mise en œuvre de ce programme est coordonnée, en liaison avec la présidence du CNEFP, par un chargé d'études, salarié du FPSPP, qui réalise par ailleurs un doctorat en bourse CIFRE.

LES DEUX FORMATS DE L'ÉVALUATION AU SEIN DU SYSTÈME PARITAIRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

La mission d'évaluation confiée au CNEFP s'attache principalement à des études d'évaluation de moyen et long terme. Les services du FPSPP et notamment la Mission Évaluation Prospectives et Statistiques sont principalement tournés vers les études de suivi, de mise en œuvre et d'impact de court terme.
En application de l'article 8 de la convention État-FPSPP du 26 février 2015

1.2 - L'ARTICULATION DE L'ACTION DU CNEFP AVEC CELLE DU CNEFOP

La construction du programme du CNEFP tient compte dans un même mouvement :

1. des préoccupations des collèges employeurs et salariés siégeant au CNEFP ;
2. de l'actualité des sujets portés par le système paritaire des politiques de formation professionnelle ;
3. des réflexions conduites dans le cadre quadripartite – État, régions, syndicats de salariés, organisations patronales – du CNEFOP, conformément aux ANI de 2009 et 2013.

Le programme du CNEFP est établi en veillant à sa cohérence avec celui de la commission évaluation du CNEFOP (en charge de coordonner les évaluations menées par les différents acteurs du champ formation-emploi). Le lancement de l'évaluation sur le Conseil en Évolution Professionnelle (cf. *infra*) en fournit un bon exemple. Sur la base d'une synthèse produite par le chargé d'études et en tenant compte du cahier des charges diffusé par le CNEFOP, les axes prioritaires pour l'évaluation du CEP ont été élaborés par le CNEFP (voir *infra*, [point 6.1](#)).

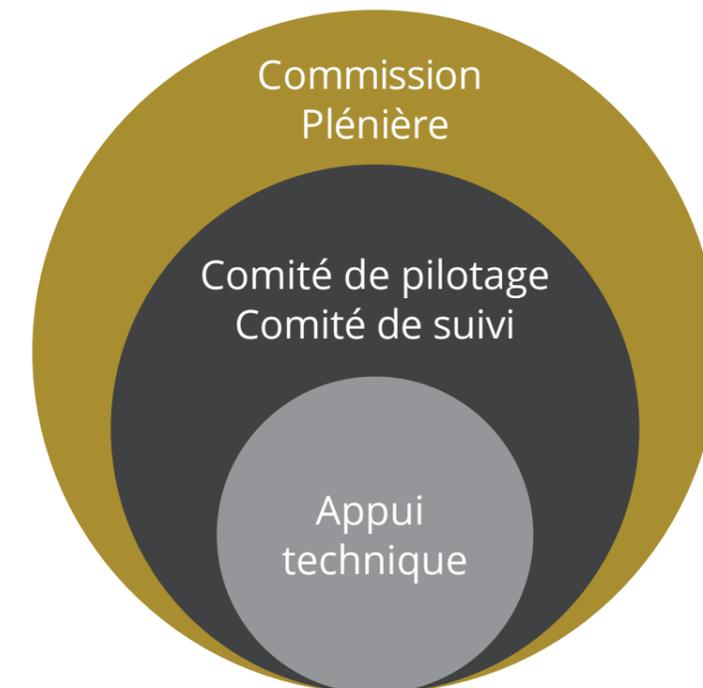
1.3 - FONCTIONNEMENT DU CNEFP

Le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle s'efforce de concilier souplesse et cohérence en organisant ses travaux selon trois strates de responsabilités partagées.

En 2016, 11 réunions de **la commission plénière** (représentants des collèges salariés et employeurs, personnalités qualifiées) se sont tenues. Cet espace de débat peut également s'ouvrir au gré des questions traitées à différents représentants d'institutions partenaires ou prestataires. Les réunions plénières donnent lieu à un compte rendu alliant synthèse des débats et relevé des décisions.

Les comités sont des instances *ad hoc* réunies au sein du Conseil pour suivre en propre les actions décidées en commission plénière. Ils ont pour fonction de suivre l'avancement des travaux, d'en rendre compte en séance plénière, et de préconiser les choix qu'appelle la poursuite des actions en cours. Selon la nature de l'action, le comité sera dit « de pilotage » ou « de suivi ».

Le comité de pilotage (ou comité technique) encadre une démarche évaluative commanditée à un prestataire. Les dates de réunions suivent les différentes phases de l'étude. Il rassemble la meilleure expertise disponible au sein du CNEFP sur l'objet évalué et a pour fonction



de valider les livrables prévus par le cahier des charges. Il participe fréquemment, dans le respect déontologique de la démarche évaluative, d'une co-conception chemin faisant de l'évaluation. Il permet d'articuler compétences opérationnelles, académiques et professionnelles d'une part, connaissances issues des milieux experts, scientifiques et paritaires d'autre part. Parmi les évaluations les plus récentes (voir *infra* [point 5](#)), celle relative à la mise en œuvre des formations obligatoires, ainsi que celle sur l'effet des pratiques d'ingénierie de formations pour les salariés les moins qualifiés, ont bénéficié d'un tel accompagnement.

Le comité de suivi poursuit la même visée et suit les mêmes formes que le comité de pilotage, tout en étant plus souple dans son calendrier et sa composition. Il se constitue comme une interface technique en charge d'instruire les dossiers et de formuler des avis sur les

orientations à poursuivre. C'est la procédure privilégiée par le Conseil pour assurer efficacement la gouvernance de démarches complexes, inscrites dans le long terme (Dispositif d'Enquête sur les Formations et les Itinéraires des Salariés - DEFIS) ou impliquant une pluralité d'acteurs (évaluations portant sur le Conseil en Évolution Professionnelle).

L'appui technique assure une fonction de mise en forme et de coordination pour le Conseil. La production de supports écrits de tout ordre – compte-rendu, revue de littérature... –, sur la base des débats en séances plénières, permet de consolider les connaissances pour la poursuite des débats. Il concourt aussi à la mise en œuvre des décisions du CNEFP (rédaction des cahiers des charges). Enfin, il garantit au Conseil une réactivité dans ses échanges avec ses différents partenaires et prestataires.

2.

AGIR POUR L'ÉVALUATION : CADRE ET PROCÉDURE

L'évaluation est un objet protéiforme qui dépend du contexte institutionnel dans lequel elle s'inscrit. S'arrêter sur ce contexte participe d'un enjeu de transparence et d'objectivation de pratiques évaluatives telles qu'elles se constituent au CNEFP. Donner à voir la manière dont se construit l'évaluation paritaire favorise la réflexivité de l'instance sur sa pratique et est de nature à enrichir la qualité des partenariats qu'elle noue lorsqu'elle commande des travaux. La journée d'étude que le CNEFP a organisée le 14 décembre 2016 (cf. infra 3) à la Maison de la mutualité permet d'éclairer une partie de ces enjeux en revenant sur le processus historique de construction du CNEFP. Les interventions de la quatrième partie de cette journée, comme celle de Jacques Freyssinet en introduction, permettent d'éclairer ce processus depuis différents points de vue (2.1), tout en mettant en perspective l'évaluation telle qu'elle se pratique dans le champ des politiques paritaires de formation professionnelle (2.2). Le rappel de ces éléments est propice à un bref retour sur la conduite des évaluations pilotées cette année par le CNEFP (2.3) ; détour éclairant pour comprendre le choix qui a été fait de se tourner vers la recherche académique pour évaluer le Conseil en Évolution Professionnelle (2.4).

2.1 - LE CNEFP, DES CONDITIONS INSTITUTIONNELLES ET UN CONTEXTE HISTORIQUE SPÉCIFIQUES

Jacques Freyssinet (Professeur émérite à l'Université de Paris 1) montre l'originalité du contexte français en matière de pratiques paritaires d'évaluation, telles qu'elles sont apparues au milieu des années 2000.

« Il est remarquable que les acteurs sociaux, dans certains domaines [...], aient pu mettre en place et faire progresser ces dispositifs [d'évaluation]. Peu d'expériences étrangères de cette nature peuvent être relevées. L'expérience française fait apparaître une volonté de transparence indiscutable. »

L'originalité du lien paritarisme-évaluation dans le cas français, relativement à son contexte européen, particulièrement développé dans « les domaines de la formation professionnelle continue et de l'assurance chômage », s'explique par un contexte historique et institutionnel favorable à de telles pratiques de suivi interne et de légitimation externe des politiques paritaires. Si ces pratiques se développent, c'est aussi que « les acteurs sociaux doivent disposer des moyens suffisants pour maîtriser cette évaluation, qui consiste en un processus long et coûteux, et qui n'existe que lorsqu'ils peuvent s'appuyer sur des institutions paritaires stables et disposant des moyens nécessaires. »

À ce titre, Christian Janin (CFDT, ancien président du COPANEF) rappelle le contexte d'apparition du Conseil :

« Les partenaires sociaux, dans un ANI, ont rédigé un article sur la création du CNEFP, en répondant à des demandes et mandats divers, mais également à une formalisation de l'état de la réflexion collective. Il s'agit donc à la fois d'un élément de compromis et d'un élément de maturité. »

L'ANI de 2009, « formalisant les missions du CNEFP, était très exigeant » quant à l'étendue de son champ d'action (cf. supra, « Présentation de l'instance d'évaluation »), et ce, alors même que parmi les possibles non advenus certaines organisations portaient une proposition de « grand instrument d'évaluation commun aux pouvoirs publics et aux instances paritaires ».

En ce sens, le CNEFP se distingue de la Commission évaluation du CNEFOP, dans laquelle il siège, en ce que celle-ci se constitue comme un « espace d'expression des besoins, où les responsables des politiques et des dispositifs qui ont vocation à être évalués sont en situation de réexpliquer leurs ambitions au moment de l'élaboration de ces dispositifs » (Catherine Beauvois, Secrétaire générale du CNEFOP). La commission évaluation du CNEFOP se constitue comme un « espace d'appropriation » permettant « d'avoir une trace de l'ambition politique » présidant à la fabrique de l'action publique et paritaire.

L'ampleur des missions confiées au CNEFP en 2009 a rapidement conduit à des questionnements quant à la délimitation de sa « réalité opérationnelle ». En effet, « l'adéquation entre ce périmètre défini et les ressources ou les possibilités matérielles et techniques disponibles » devait être concrétisée ; dès lors que « l'affichage, politiquement important », des missions avait été arrêté (Christian Janin).

Cette opérationnalisation de l'instance « a conduit à trois obligations de clarification, qui sont encore en gestation » actuellement :

- Les **objets d'évaluation** sur lesquels a été « trouvé un point d'équilibre sur les priorités auxquelles nous allions consacrer les énergies et ressources dont nous disposions ».
- Le **type d'évaluation à mener par priorité**, en clarifiant la différence entre « l'appropriation par les acteurs d'un outil et son effet sur les personnes », entre « suivi et évaluation », « les partenaires sociaux juge[ant] nécessaire que ces deux sujets fassent l'objet de deux lignes distinctes ».
- **L'autonomie institutionnelle du CNEFP**, désormais garantie par un protocole de coopération entre le COPANEF, le FPSPP et le CNEFP. (cf. *supra* 1.1).

Pour Sandra Enlart (présidente du CNEFP de 2011 à 2015), « les questions d'autonomie sont cruciales [...] : financière, de décision, d'action etc. Par ailleurs la question de l'articulation avec le COPANEF doit être posée : comment le travail que nous effectuons nourrit-il la décision politique ? »

Cette intervention renvoie au sens que prend l'évaluation pour les institutions paritaires du système de formation professionnelle. Jacques Freyssinet, retraçant la montée de l'exigence d'évaluation dans le champ des politiques paritaires, montre que les conditions d'émergence de l'évaluation « ne peuvent être comprises que par une réflexion sur ses possibles fonctions sociales » :

- » Satisfaire le « **besoin de connaissance** sur la société et la pertinence des dispositifs. Elle est donc confiée à des experts, qui adoptent une méthodologie et une déontologie, mais exproprient les acteurs de leur capacité de jugement. »
- » Être un « **instrument de contrôle** ou de sanction. [...] L'évaluation est alors perçue comme une menace potentielle pesant sur un dispositif ou une politique ».
- » Avoir une « **fonction légitimatrice** ; les acteurs du paritarisme entendent montrer, à partir de procédures reconnues, qu'ils ont le souci de vérifier l'efficacité et l'efficacité des dispositifs qu'ils mettent en place [en vue] d'assurer des garanties de transparence ».

En pratique, « l'évaluation n'apparaît que lorsqu'elle est indispensable, à la fois pour assurer la fonction de suivi interne et de légitimation externe ». Le témoignage de Béatrice Van Haeperen¹, à propos du cadre institutionnel belge, est éclairant à cet égard.

¹ Coordinatrice scientifique d'études et d'évaluations à l'IWEPS (Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique).

Madame Van Haeperen rappelle qu'en Belgique il n'y a « pas de COPANEF, ni d'instance directement dédiée à l'évaluation de la formation professionnelle. Ceci est lié au contexte institutionnel, où les politiques et les dispositifs se situent à différents niveaux de pouvoir » (fédéral, régional, communautaire). Dans ce cadre, l'IWEPS « a pour mission d'aider à la production d'un système d'information et [intervient] à chaque mise en place d'un nouveau dispositif ». Les interrogations portent alors « sur les objectifs, les actions mises en place, ou encore les principaux indicateurs permettant de traduire l'évolution de la mise en œuvre de la politique. Pour certaines politiques transversales, le gouvernement wallon décide de séparer le suivi et l'évaluation ».

Ces considérations historiques et comparatives permettent de replacer le CNEFP dans son contexte d'apparition, celui du système de représentation paritaire dans le champ de la formation professionnelle. Il se situe également dans le cadre plus large du déploiement de l'action publique et de son évaluation.

« L'évaluation des actions publiques revêt des formes diverses, tant par ses méthodes que par la manière dont elle s'insère dans le système d'action. Elle peut être interne ou externe. Elle peut être réalisée ex ante, concomitante ou ex post. Cette diversité reflète celle des enjeux et des contextes dans lesquels elle s'inscrit ».

Charte de la Société Française d'Évaluation
(2006)

2.2 - LE CNEFP, UN ESPACE DE RÉFLEXION SUR SES PROPRES PRATIQUES

La pratique paritaire de l'évaluation au sein de l'assurance chômage et de la formation professionnelle continue, qui s'est largement développée depuis le milieu des années 2000 a suivi des chemins contingents et se manifeste aujourd'hui dans des formats, méthodes, et fonctions différents. Jacques Freyssinet explicite cette différence :

- **Dans le cadre de la formation professionnelle**, « il existe un conseil commun aux acteurs et aux experts, des procédures d'évaluation qui satisfont les normes de scientificité, et le Conseil valide les travaux » qu'il a commandités ;
- **Dans le cadre de l'assurance chômage**, « le Bureau de l'Unédic est le décideur et contrôle l'opération. Les services de l'Unédic sont l'opérateur principal, malgré une ouverture ciblée sur les équipes de recherche, et l'expertise est assurée à la fois par l'existence d'un conseil scientifique autonome et des partenariats de recherche ».

La manière dont l'évaluation se pratique au sein du CNEFP se révèle singulière au regard des autres institutions françaises, comme européennes. Notons avant de les distinguer que « ni les services de l'Unédic, ni le CNEFP n'ont de compétences pour prononcer un jugement évaluatif », celui-ci relevant « des acteurs du paritarisme, et il n'est pas rendu public » (Jacques Freyssinet, ci-après J.F.).

Si le CNEFP et le bureau de l'Unédic partagent le fait d'inscrire à leurs programmes respectifs des évaluations à la fois au fil de l'eau et ex post, l'assurance chômage a développé « un exercice d'évaluation ex ante » (J.F.), ayant pour vocation « de simuler la décision ».

(Olivier Mériaux, ci-après O.M.) des représentants syndicaux et des organisations patronales. Par ailleurs, l'Unédic, qui dispose d'une base historique de données considérable – le Fichier National des Allocataires (FNA) –, valorise des travaux statistiques « *qui ont pour objet d'évaluer l'effet causal des dispositifs* » (J.F.). Ces évaluations reposent sur des méthodes économétriques qui cherchent à « *isoler l'impact des différentes politiques mises en œuvre* » (O.M.). Comme le montre le cas de l'Unédic, il existe un lien entre l'instance qui mobilise de l'information, des moyens, des données, et le format et les modalités de l'évaluation menée.

De son côté le CNEFP « *se pose la question de la pérennité et de la capacité de se projeter, et non de chercher le résultat à court terme* » (Sandra Enlart). La spécificité du système de formation professionnelle (décentralisé autour des régions (Fongecif) ou des branches professionnelles (OPCA, OPACIF) fait qu'il n'existe pas de base de données historique et synthétique hébergée par des institutions nationales, au demeurant récentes. La démarche d'évaluation conduite par le CNEFP est donc plutôt qualitative – exception faite de DEFIS –, le recueil de données étant le fait d'un travail de terrain approfondi.

Par ailleurs, le CNEFP reflète l'implication de professionnel(le)s engagé(e)s dans une démarche politique de construction et d'amélioration continue de l'efficacité du système de formation professionnelle. Mis à part le chargé d'études détaché pour appui au CNEFP, l'ensemble de ses membres siègent et contribuent en effet aux débats à titre bénévole.

« *Je salue l'implication de l'ensemble des membres du CNEFP, qui a permis à ce dernier de développer ses travaux et lui permettra de mener à bien l'ambitieux programme qu'il s'est donné.* »

Michèle Tallard, intervention d'ouverture, *Journée d'études du 14 décembre 2016*

La pluralité de profils et de milieux professionnels de ces derniers confère en outre au CNEFP la propriété d'être un espace propice à la mutualisation de savoirs et de savoir-faire complémentaires les uns des autres, autrement dit un **lieu de réflexion collective**.

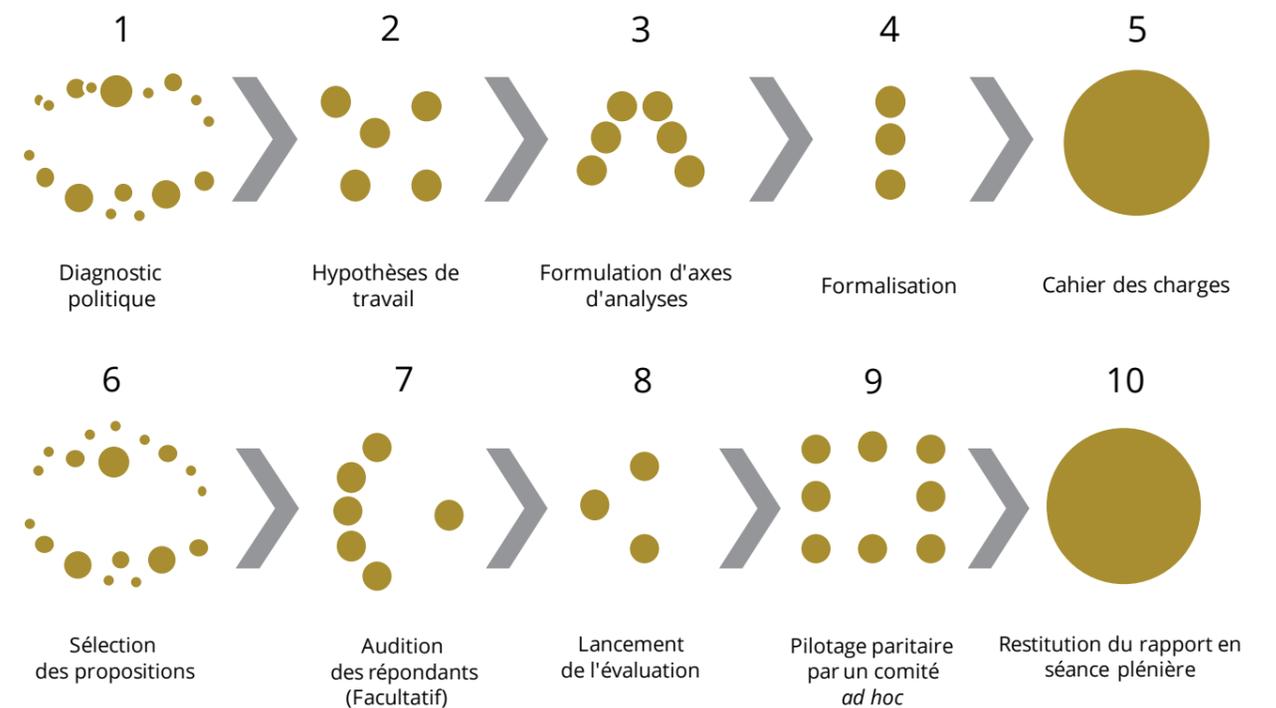
En tant qu'instance paritaire, le Conseil est aussi le lieu de débats de fond sur la manière de répartir des moyens d'agir limités, comme de rendre problématiques les objets fabriqués par les politiques paritaires. La confrontation des points de vue permet de trouver des solutions pragmatiques pour formuler les cahiers des charges sur la base desquels sont lancées les évaluations.

En ce sens, le CNEFP se constitue comme une véritable **fabrique de l'évaluation des politiques paritaires** d'emploi et de formation professionnelle, avec pour particularité le double ancrage de ses membres, parties prenantes de la négociation paritaire aussi bien que de la démarche évaluative.

2.3 - LANCER DES ÉVALUATIONS : UNE PROCÉDURE SOIGNEUSEMENT NORMÉE

Un an après sa mise en place en 2011, le CNEFP publiait son premier rapport d'activité, où étaient exposés les principes selon lesquels s'est organisée sa pratique d'évaluation. Il était ainsi mentionné que « *le Conseil s'appuie sur une démarche méthodologique rigoureuse qui ne se réduit pas à un choix d'outils. Elle implique une réflexion qui peut être déclinée en séquences consécutives*

de travail. L'articulation de ces séquences aboutit à la réalisation d'un projet d'évaluation, qui s'exprime sous la forme d'un cahier des charges. Ce document sert ainsi de base à une relation contractuelle entre le Conseil et un prestataire. » L'ensemble des travaux commandités par le Conseil a suivi ce schéma pour le lancement des différentes démarches évaluatives.



Une fois diffusé, le cahier des charges se présente comme un produit synthétique, ayant vocation à cadrer l'évaluation. La délégation de mise en œuvre s'opère sur la base d'un appel d'offres largement diffusé. Le CNEFP reçoit en réponse les propositions de cabinets d'études, qu'il étudie à l'aune d'une grille de critères commune, stable dans le temps, et fournissant une mesure homogène et objectivable des projets reçus. Ce processus permet, après débat, de hiérarchiser les projets retenus et de proposer ce classement aux instances *ad hoc* du FPSPP et du COPANEF, chargées de vérifier la conformité du point de vue des procédures de mise en concurrence.

Lorsque les parties se sont accordées, le service juridique du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels rédige un contrat de prestations de services qui encadre précisément les conditions de la mise en œuvre de l'évaluation.

Tout au long de l'exercice, les orientations de l'évaluation sont débattues dans le cadre du comité de pilotage. Ce comité discute les éléments nouveaux présentés par le prestataire, susceptibles d'enrichir les hypothèses de travail de départ. C'est ce processus itératif qui a permis de mener à bien l'ensemble des évaluations présentées dans ce rapport d'activité.

Les résultats finaux, comme les principales phases de l'évaluation, sont présentés en commission plénière du CNEFP. Ils sont rapprochés du cahier des charges initial pour mesurer la qualité du travail effectué par le prestataire et prendre, le cas échéant, en considération les avancées permises par l'étude.

Le Conseil s'engage ensuite dans un processus de diffusion des résultats auprès des instances paritaires et des professionnels pour lesquels ils apparaissent pertinents.

2.4 - S'APPUYER SUR LA RECHERCHE POUR ÉVALUER DES DISPOSITIFS EN DÉPLOIEMENT

« Il nous a semblé particulièrement important, pour saisir les dynamiques complexes dans lesquelles s'insère le CEP, de faire évoluer en partie les modes de travail du Conseil, en se tournant vers les ressources problématiques des équipes de recherche. »

Michèle Tallard, intervention d'ouverture,
Journée d'études du 14 décembre 2016

Le CNEFP avait inscrit à son programme de travail 2014-2015 l'évaluation du Conseil en évolution professionnelle (CEP), en référence à la mission d'évaluation du CEP dévolue au CNEFOP.

Introduite par les Accords Nationaux Interprofessionnels du 11 janvier et du 14 décembre 2013, cette offre de service universelle, individuelle et multipartite (cf. *infra* 6), a retenu toute l'attention du CNEFP dès son apparition dans le paysage de la formation professionnelle. Le passage de l'intérêt politique à la construction méthodologique de l'évaluation requiert toutefois de traiter simultanément les problèmes :

- des temporalités de déploiement du CEP ;
- de l'hétérogénéité de sa mise en œuvre ;
- des méthodes d'enquêtes pour appréhender des effets qualitatifs fins.

C'est pourquoi le CNEFP a jugé nécessaire de mobiliser cette fois le monde académique en lançant un appel à propositions de recherches. Cette formule, plus ouverte qu'un cahier des charges, invite les laboratoires destinataires à s'emparer du questionnement évaluatif dressé par le CNEFP, les trois questions posées pouvant être reprises, combinées, enrichies sur la base d'une argumentation étayée.

QUESTIONS RETENUES PAR LE CNEFP POUR L'ÉVALUATION DU CEP

La contribution du CEP à la sécurisation des parcours professionnels : égalité d'accès et mise en capacité

L'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le CEP, tel qu'il est mis en œuvre, parvient :

- à sécuriser les parcours professionnels des personnes (quel que soit leur statut), notamment en renforçant leur capacité à agir sur le marché du travail ;
- à atteindre et mobiliser les actifs les moins susceptibles a priori d'accéder au conseil professionnel (les moins diplômés ou qualifiés, les plus éloignés de l'emploi, les plus précaires...);
- à prendre en considération la diversité des attentes et des interrogations des personnes quant à leur situation professionnelle, au-delà des seuls projets de formation ou de mobilité ;
- dans le cas des salariés, à s'articuler avec l'entretien professionnel, notamment en cas de désaccord avec l'employeur.

Les effets du CEP sur le système paritaire de formation professionnelle et ses dispositifs

- Comment le CEP s'intègre-t-il dans l'ensemble des dispositifs conçus pour organiser l'accès des salariés et des demandeurs d'emploi à la formation ? Quelles sont en particulier ses interactions avec l'entretien professionnel, le plan de formation, les actions de professionnalisation, le CPF, le CIF ?
- Quelles implications a-t-il pour les OPCA et en particulier les Fongecif (organisation, métiers, offre de

services), les branches professionnelles (systèmes de certification, accords de branche), les observatoires des métiers et qualifications, les organisations patronales et syndicales (représentation, négociation, gouvernance) ?

Les effets du CEP sur les modalités d'appui aux parcours professionnels

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du CEP modifie-t-elle effectivement l'offre de services préexistante des différents opérateurs ?
- Le CEP rompt-il avec les logiques antérieures de conseil et d'accompagnement et modifie-t-il le métier de conseiller, et ce différemment suivant les opérateurs ? Quels sont les différents outils mobilisés en pratique par les conseillers en réponse aux projets des usagers ?
- Comment s'effectuent les éventuelles recompositions de trajectoires ? Quelle place le CEP prend-il dans ces recompositions ? Quelles perceptions du CEP ses usagers en ont-ils ?

Le CNEFP a publié cet appel à proposition de recherche en le diffusant sur trois plateformes numériques réputées ouvertes à l'ensemble des représentants de la communauté scientifique de langue française. À date limite de réception des projets, le CNEFP a reçu 6 propositions de recherches. Celles-ci ont été examinées par un comité de sélection identique à celui des appels d'offres classiques.

Les premiers échanges avec les deux équipes retenues ont permis aux membres du Conseil d'apprécier la souplesse de cette procédure. Elle conduit en effet à faire expertise commune en articulant visées politiques et enjeux méthodologiques dans une co-construction des projets avec les équipes de recherche. En ce sens, l'appel à une équipe de recherche ne signifie aucunement un dessaisissement des membres du CNEFP de leur capacité à problématiser l'objet retenu.

Les projets sélectionnés, qui se déploient sur un temps long (18 mois), sont portés par des conventions de recherche et développement. Les avancées respectives des équipes vont alimenter les réflexions menées dans le cadre de comités de pilotage coordonnés. À ce titre, l'évaluation du CEP constitue d'ores et déjà pour les membres du CNEFP un espace propice au double mouvement de prise de recul et d'alimentation de leurs réflexions politiques au sein de leurs organisations respectives, comme dans les instances paritaires où ils siègent.

3.

VALORISER LES RÉSULTATS : PARTAGE ET RÉFLEXION

« Nous devons démocratiser nos approches, et donner une vision globale du paysage sans rien perdre de l'expertise [qui a été] développée et du travail d'analyse. Il s'agit de les faire partager par les acteurs : organismes de formation, Fongecif, COPAREF, CNEFOP, DGEFP, etc. et surtout par les utilisateurs : employeurs, cadres et salariés ».

Christian Lajoux,
Président du COPANEF

Depuis plusieurs années, le champ de la formation professionnelle, notamment sous l'impulsion du COPANEF, fait un effort de pédagogie pour permettre à chaque citoyen de s'approprier le réseau complexe que constitue le système de la formation au service de l'emploi. Salariés, entreprises, demandeurs d'emploi, nouveaux entrants et travailleurs présents de longue date sur le marché de l'emploi doivent pouvoir se repérer plus facilement dans l'univers institutionnel de la formation, pour articuler au mieux leurs aspirations professionnelles et leurs possibilités réelles de les réaliser. Le Conseil en Évolution Professionnelle et le Compte Personnel de Formation, qui combinent dans une perspective universaliste droit à l'orientation et droit à l'initiative, témoignent de cette conviction que chacun doit avoir le pouvoir de conduire sa vie professionnelle en ayant recours aux droits nouveaux attachés à sa personne.

Le système paritaire de formation professionnelle est le produit d'une sédimentation historique conçue par le dialogue social. Dans ce cadre, la question, cruciale pour le paritarisme d'orientation, énoncée par Christian Lajoux lors de la journée d'étude du CNEFP vise à comprendre « comment transformer la mission importante du COPANEF, avec l'ensemble des acteurs du paritarisme, pour faire de la loi de 2014 et de la volonté qu'elle porte un livrable mesurable dans une société qui, aujourd'hui, est fracturée, d'abord en raison de nombreux problèmes d'emploi et d'accès à l'emploi ».

Dans cette logique, l'appropriation par tous les acteurs des actions menées par les différentes instances de la sphère paritaire est essentielle. La création, annoncée lors de la journée d'étude du CNEFP du 14 décembre 2016, d'un site Internet Emploi-Formation rassemblant les sites du COPANEF et des COPAREF, du FPSPP, des CPNE et du CNEFP, participe de cette volonté.

Ce site, lancé en février 2017 - <http://www.paritarisme-emploi-formation.fr/> - a comme objectif de « rendre public et de communiquer auprès du grand public, tout ce que le paritarisme produit » (Christian Janin, CFDT, ancien président du COPANEF).



Ce souci de partager les résultats de son activité est au centre des préoccupations du CNEFP et il s'y est notamment employé en 2016 en présentant, par exemple, les travaux d'évaluation qu'il a menés à un COPAREF, ainsi qu'aux commissions du FPSPP.

Par ailleurs, le CNEFP a organisé le 14 décembre 2016 sa deuxième journée d'étude. La première, qui s'était tenue en octobre 2013, s'était attachée à interroger l'évolution des pratiques européennes en matière d'évaluation des politiques de formation professionnelle, dans une optique de comparaison internationale. Elle témoignait déjà de la volonté d'ouverture qui a animé le CNEFP depuis sa création.

La deuxième journée avait pour enjeu « d'une part de mettre en débat les travaux réalisés à la demande du Conseil [pour] favoriser leur appropriation, et d'autre part, d'entrer dans la boîte noire de l'évaluation, ses procédures et ses méthodes, afin de valoriser ses apports et nourrir les réflexions sur l'évaluation » (Michèle Tallard, Présidente du CNEFP, intervention d'ouverture). Elle n'aurait pu atteindre ces objectifs sans l'affluence nombreuse qu'elle a rencontrée.

3.1 - DES RESSOURCES POUR L'ACTION : COMPTER ET RACONTER LES PRATIQUES

« Si le travail d'évaluation constitue une prise de risque pour les acteurs paritaires [...], il constitue aussi un temps de respiration précieux, un temps propice à une prise de distance, permettant d'échapper temporairement à certaines pressions extérieures »

Nicolas Faintrenie, CGT-FO, membre du CNEFP

Le choix des travaux présentés s'est opéré en regard de deux enjeux essentiels traversant les derniers accords interprofessionnels : *Lutter contre les inégalités d'accès à la formation et partant favoriser l'accès à la qualification ; Sécuriser les parcours professionnels.* Composée de 4 sessions, la journée a été animée par 22 intervenants, plus ou moins proches de la pratique de l'évaluation et du système paritaire de formation professionnelle.¹

Pour l'organiser, le comité de pilotage issu du CNEFP a bénéficié du soutien de l'IRES, et plus particulièrement de l'expertise de Solveig Grimault, à l'écoute des demandes des trois collèges. Il a construit une journée riche, articulant les actions évaluatives conduites par le CNEFP à l'intervention d'invités ayant partie liée avec ces actions.

¹ Cette partie reprend la dynamique de la journée et restitue les apports des différentes sessions.

3.11 - Première session : accès aux ressources et conditions d'élaboration des projets de formation par les entreprises

L'objectif de cette session était de contribuer à rendre compte des **inégalités d'accès à la formation en se plaçant du point de vue de l'entreprise**. Le questionnement portait sur *l'accès des entreprises aux ressources nécessaires pour construire et mettre en œuvre des projets de formation*. Il s'agissait de réfléchir aux conditions nécessaires pour que se développent, chez les employeurs, notamment des TPE PME, « *un intérêt et une capacité à agir* » au bénéfice de la formation de leurs salariés. Cette thématique fait écho aux grands objectifs qui inspirent l'ANI du 5 octobre 2009 :

- **la réduction des inégalités** d'accès à la formation au bénéfice de certains publics, dont les salariés des TPE-PME ;
- **l'affirmation de la qualification** et de la requalification en tant que visées génériques de la formation professionnelle (chaque salarié doit pouvoir progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle, quel que soit son niveau de formation initial).

Les travaux présentés mettent en évidence **de grandes disparités dans la capacité des entreprises à repérer et agréger les ressources utiles** à l'élaboration et la conduite de projets de formation. Cette capacité, très diversement partagée, tient en particulier aux liens que l'entreprise entretient, ou non, avec son environnement. Les moyens à mobiliser sont principalement externes (OPCA, consultants, organismes de formation, etc.), ou au voisinage de l'entreprise (ré-

seau d'entreprises), ou encore internes/externes (au sein du groupe dont elle fait partie). **La construction de projets de formation** tient aussi à la capacité de l'entreprise de lier ces projets potentiels à **ses propres enjeux stratégiques** – un travail en soi.

Isabelle Marion (Céreq) cadre l'enjeu de cette session en indiquant que « *tous les résultats d'études montrent, qu'il s'agisse des caractéristiques des emplois occupés ou des entreprises, que celles-ci jouent un rôle plus important dans l'accès à la formation que les caractéristiques individuelles des salariés* ». À travers sa présentation de l'évaluation des pratiques des entreprises de 10 à 49 salariés, Edine Gassert (CNAM-LISE) rappelle « *la grande difficulté des entreprises, en particulier celles de 10 à 20 salariés, à analyser leur besoin de formation* ». Cette évaluation laisse apparaître « **une tendance lourde [dans les petites entreprises] à se reporter vers l'offre la plus visible [...] au détriment d'actions de formation plus adaptées à leurs besoins** ». Les patrons des petites entreprises rencontrés au cours de l'évaluation indiquent « *avoir besoin d'être aidés* ».

DEFIS assoit ce constat en montrant qu'« *une croissance du recours à la formation par taille d'entreprise apparaît [...], la hiérarchie selon la taille étant respectée quel que soit le type de formation* » (I. Marion). Lorsque les employeurs des entreprises de 10 à 49 salariés délèguent la gestion de la formation, c'est tantôt « *à leur expert-comptable* », tantôt « *dans une moindre mesure, au CCI et aux OPCA* ». De la même manière, Véronique Dessen-Torres (Geste) précise que « *la quasi-totalité des 35 entreprises rencontrées pour l'évaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise se sont appuyées sur des ressources expertes* » pour « **passer d'une idée à la faisabilité du projet de formation** ».

Ces ressources expertes, « *qui peuvent être internes ou externes* », s'avèrent essentielles « *pour les entreprises plus petites (ressources externes) et les établissements qui mènent des expérimentations* ».

Le consortium en charge de cette évaluation rejoint par le terrain ce qui s'exprime quantitativement dans le volet entreprise de DEFIS : « *contrairement à l'idée reçue, selon laquelle les formations en situation de travail seraient plus simples à organiser pour les petites entreprises, le recours à ces formations est moindre dans ces entreprises et ne permet pas de rattraper l'écart existant* » entre les tailles d'entreprise. Les OPCA sont « *particulièrement sollicités par les entreprises d'une taille importante (250 à 499 salariés)* » ; alors que celles-ci « *sont pourtant déjà bien dotées en termes d'outils de formation professionnelle* » (ressources internes). Les petites entreprises « *sollicitant plutôt les OPCA pour un soutien financier [...] font autant appel aux OPCA qu'aux organismes de formation dans l'objectif de réaliser une action de formation précise* ». Elles ont aussi fréquemment « *recours à l'expert-comptable* » (I. Marion).

De nombreuses autres caractéristiques de contexte viennent compléter cette vision d'ensemble des inégalités d'accès à la formation. « *L'organisation du travail, les pratiques RH (notamment les recrutements), la stratégie économique, le positionnement dans la chaîne de valeur, et, pour les entreprises de moins de 50 salariés, les caractéristiques des dirigeants, ont un impact sur les conceptions qu'ils ont de la formation, et de facto sur l'accès de leurs salariés à cette formation* » (I. Marion).

3.12 - Deuxième session : accès des salariés à la qualification et/ou à un processus de professionnalisation : la pluralité des ingénieries de formation

« Cette évaluation porte sur des thématiques très complexes, chaque mot constitutif de l'intitulé recouvrant un sujet précis »

Mohamed El Barqjoui, U2P, membre du CNEFP

Partant cette fois **du point de vue des salariés**, cette deuxième session s'intéresse aux **inégalités d'accès à la qualification et à la professionnalisation**. Cette thématique, très présente dans l'ANI de 2009, a été développée dans deux opérations : l'évaluation commandée par le CNEFP sur les ingénieries de formation développées par les entreprises au bénéfice des salariés les moins qualifiés d'une part, l'expérimentation en cours sur les ingénieries de formation en situation de travail (FEST) mises en place à destination des salariés des TPE-PME, conduite sous l'égide du COPANEF, d'autre part.

La question des **ingénieries de formation**, de leur pluralité, de la place croissante du travail dans les modalités de formation et de professionnalisation et de son importance en termes d'accès à la formation pour certains publics, enfin la question de l'évaluation de ces ingénieries, ont en effet pris une importance croissante à la suite de l'ANI de 2009. Ce dernier promeut une conception de **la formation comme investissement**, dont l'entreprise peut chercher à mesurer le « rendement » sur sa performance, outre ses effets individuels pour les salariés : ils invitent par là même à enrichir les ingénieries de formation, et en particulier les modalités de suivi et d'évaluation qu'elles contiennent.

Parmi les formes d'ingénieries relevées, on retrouve « un certain nombre de formations obligatoires, de nombreuses formations d'adaptation à l'emploi ou au poste ainsi qu'une surreprésentation de formations certifiantes ». Aurélie Gavaille (Amnyos) rapporte que dans les faits, « les ingénieries observées présentent souvent **une combinaison de dispositifs** : prise en compte du sujet compétences clés, imbriqué dans une formation certifiante, articulation entre acquisition de compétences et processus de type VAE, articulation entre un tronc commun et des parties modulaires, etc. Les principales ingénieries observées n'étaient donc pas composées d'un unique contenu de formation, mais d'une mixité de pratiques », ce qui interroge leurs possibilités de généralisation.

Pilotée par le COPANEF et le FPSPP, en lien avec la DGEFP (département Synthèses) et avec l'appui de l'ANACT, **l'expérimentation FEST** constitue de son côté une des réponses aux ambitions portées par l'**ANI de 2013**. Elle entend répondre aux difficultés d'accès à la formation des salariés des TPE-PME – a fortiori les moins qualifiés – et d'accès des TPE-PME à l'offre des OPCA. Elle soutient la conception et la mise en œuvre d'ingénieries de formation innovantes, adossées aux situations de travail et comportant un accompagnement réflexif – **les situations de travail constituant ici à la fois la finalité et l'origine de la formation**.

En d'autres termes, cette expérimentation cherche « à installer les conditions pour que puissent se développer des Formations en Situation de Travail (FEST) qui soient efficaces en termes de production de compétences mais aussi reconnues par la réglementation comme de véritables actions de formation. » Du point de vue du paysage de formation « le développement des FEST renvoie à un processus systémique qui bouscule les repères de l'ensemble des acteurs potentiellement impliqués dans leur mise en œuvre » (Béatrice Delay, DGEFP département Synthèses).

L'expérimentation trouve de nombreux points d'ancrage dans le système paritaire de formation professionnelle, transformant les manières dont les OPCA sont tenus d'envisager leurs politiques de branche comme leurs modèles économiques. Peu à peu les acteurs prennent conscience de la nécessité de se pencher sur les **situations** dans lesquelles se déroule concrètement l'activité productive : « les échanges [dans le cadre de l'expérimentation] se sont ainsi déplacés sur le terrain de **la pédagogie et de l'analyse du travail** ». Cette évolution a pu se heurter au fait que « plusieurs scènes de travail sont difficiles à transformer en situation de formation. » Cependant, l'intelligence collective mise au service de l'expérimentation permet aux « acteurs de trouver des stratégies alternatives » au sein de l'activité productive (négociation de délais de livraison, introduction d'un droit à l'erreur...).

Sur la base de ces apports croisés, la session a donc abordé les **caractéristiques des ingénieries** de formation, leurs **origines, leur portée et ce qu'elles produisent** – dans la diversité de leurs effets –, mais aussi leurs **limites** et les questions qu'elles soulèvent dans le contexte actuel. Du point de vue des effets, un certain nombre d'éléments méritent d'être notés. L'étude du consortium Amnyos-Geste, comme l'expérimentation FEST, attestent de **l'importance des formats** que prend la transmission des savoirs pour la trajectoire professionnelle des bénéficiaires de formation. Elles montrent aussi l'enjeu central de **la pédagogie déployée**.

Plus profondément qu'une simple contribution à l'employabilité des salariés, l'évaluation montre que la formation professionnelle a « une pluralité d'effets [sur les salariés], en termes de compétences, d'estime de soi, de confiance, de positionnement, de sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc. » Au-delà d'un simple effet sur le capital humain, si « l'évaluation des effets est quasiment inexistante dans les entreprises » (Aurélie Gavaille, Amnyos), l'expérimentation FEST révèle que ces types de formations « peuvent aussi générer un accroissement de la compétence collective [...] parce qu'elles sont consubstantielles à l'organisation du travail ».

3.13 - Troisième session : observer et évaluer la contribution de la formation à la construction et la sécurisation des parcours professionnels : quelles données, quels besoins de connaissance et d'évaluation ?

Plus « prospective », cette session s'est intéressée à la possible **contribution de la formation et des processus de professionnalisation à la « sécurisation des parcours professionnels »**. Elle s'y intéresse sur plusieurs registres : celui des outils statistiques existants et de leur potentiel ; celui des résultats disponibles ; celui, enfin, d'études ou de réflexions, ouvrant des perspectives ou pointant des besoins d'évaluation non couverts aujourd'hui.

LES TROIS DIMENSIONS DE LA « SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS »

Ce terme recouvre au moins trois éléments, qui laissent apparaître une dimension de complexification. D'abord, en cas de **rupture**, qu'il s'agisse de situations de chômage ou de restructuration, l'objectif est de construire les bases d'un retour à l'emploi. La deuxième dimension est constituée par la **gestion** des transitions et des trajectoires tout au long de la vie. La troisième renvoie à une **maîtrise** d'un projet professionnel, voire la recherche d'une autonomie sur le marché du travail ou d'une émancipation. »

Bernard Gazier,
introduction à la session n° 3

Comme l'indique Stéphane Jugnot (CNEFP) : « en 2013, une journée d'étude du CNEFP avait souligné l'importance d'étudier les trajectoires, puisque **la formation peut ou doit avoir des effets sur les parcours, tant en termes de mobilité professionnelle dans l'entreprise et en dehors qu'en termes d'évolution salariale, avec toutes les théories du capital humain.** » Au regard des enquêtes statistiques disponibles, construites « encore largement sur du suivi daté et des coupes longitudinales, plutôt que sur des suivis dans le temps », DEFIS se révèle innovant pour trois raisons : « la prise en compte du contexte d'entreprise, le suivi des individus pendant cinq ans et la prise en compte de toutes formes de formation, de la plus organisée aux formes plus informelles » (Marion Lambert, Céreq). DEFIS permet en outre « de ne pas étudier exclusivement des situations sur le marché du travail, mais d'avoir un éclairage sur le travail » lui-même. Dans ce cadre, la question de la sécurisation des parcours peut être appréhendée à travers différents types de mobilités (horizontales, ascendantes, externes, avec passage ou non par le chômage).

Le vaste ensemble d'informations recueillies par DEFIS peut toujours être rapporté à ses contextes. L'enquête intègre d'une part la dimension subjective de ressenti et de jugement du salarié sur sa situation propre. À titre d'exemple, les interrogations sur la mobilité laissent « les personnes libres d'indiquer qu'elles ont ressenti ces mobilités comme étant subies ou choisies ». D'autre part, des catégories telles que « les apprentissages informels, dont la notion est très floue et difficilement quantifiable par nature » peuvent être approchées par le croisement d'informations sur le

contexte organisationnel (issues du volet entreprise) et sur le contexte de travail du salarié, « par la description qu'il fait de son activité » (Marion Lambert).

L'introduction de DEFIS dans le paysage de la statistique publique française manifeste sur ce plan une tendance globale à la refonte des manières d'envisager le couple sécurité-flexibilité, ou « **flexicurité** », et de le concrétiser par **des dispositifs centrés sur les personnes** plutôt que sur les statuts occupés. Impulsée par l'Union européenne, cette évolution trouve des modes d'expression originaux dans le contexte français et plus particulièrement dans le champ formation professionnelle-emploi.

Dans le cadre du travail temporaire par exemple, « le CDI intérimaire permet de créer des ponts entre la flexi-sécurité attendue par les entreprises et la sécurité pour un travailleur d'accéder au logement et de bénéficier d'un CDI » (Pascale d'Artois, directrice du FAF.TT-FPE.TT¹). La montée en régime de la logique d'individualisation des trajectoires professionnelles, que DEFIS a vocation de quantifier, est un phénomène ancien dans le cadre de l'intérim. Les partenaires sociaux du secteur du travail temporaire « travaillent, depuis 30 ans, à **construire des parcours, en intégrant à leurs réflexions le fait qu'une personne en intérim se dirige probablement vers le chômage** ». Ainsi, à titre d'exemple, « le secteur du travail temporaire a été le premier à créer la portabilité des droits entre entreprises » (dans le cadre du DIF).

¹ Fonds d'assurance formation du travail temporaire (FAF.TT) ; Fonds professionnels pour l'Emploi dans le travail temporaire (FPE.TT).

L'intervention de Françoise Amat se base quant à elle sur un ensemble d'évaluations conduites par l'AFDET². Madame Amat analyse, à partir d'une réflexion sur les certifications et « **la reconnaissance formelle** », la manière dont la dynamique de la flexicurité imprègne progressivement l'ensemble du champ de la formation professionnelle. La loi de 2014 impacte « l'ensemble des certificateurs : ministères, partenaires sociaux, chambres de commerce, organismes privés, grands régulateurs (CNCP, COPANEF) etc. » en introduisant – sans la définir – la notion de « **bloc de compétences** », qui transforme la manière de penser la certification. Ce processus, qui se « répand à des vitesses différentes », est encouragé par la VAE, qui « oblige à repenser les référentiels en termes de certification de compétences et non de formation. En l'absence d'une définition générale, le processus s'opère de façon désordonnée et foisonnante [...] ; il n'y a pas toujours de concordance entre les unités de découpage [...] ; cette hétérogénéité des parcours et passerelles entre blocs de compétences pos[ant] **la nécessité d'une cohérence de construction** ».

Ces interventions laissent apparaître les dangers des évolutions en cours (illisibilité et effet d'éclatement du système) comme l'importance de la mise en cohérence de l'action publique en direction des personnes. Pour reprendre les mots de Pascale d'Artois, si « **nous disposons de tous les dispositifs nécessaires [...], nous avons cependant besoin d'une intelligence collective pour les relier les uns aux autres** », facteur particulièrement criant dans les évaluations présentées par Françoise Amat.

² Association française pour le développement de l'enseignement technique.

3.2 - DÉVELOPPER DES INTERROGATIONS RÉFLEXIVES

Les apports des évaluations présentées au cours de cette journée ont été mis sous le regard d'un praticien d'entreprise spécialisé en ressources humaines (Bernard Masingue d'Entreprise et Personnel) et d'une universitaire ayant mené des travaux en didactique de la formation (Anne-Lise ULLMAN, Maître de conférences au CNAM). Tous deux ont soulevé des questions centrées notamment sur la **polysémie de la notion de formation** pour les différents acteurs et analystes.

Les interrogations de Bernard Masingue ont ainsi porté sur :

- Les objectifs et contraintes propres aux TPE-PME ainsi que les choix qu'elles font entre adaptation à l'emploi et employabilité. Elles ont **tendance à privilégier l'adaptation à l'emploi** plutôt que la sécurisation des parcours professionnels. Le choix opéré entre dispositif formel et informel dans la mise en place d'ingénieries de formations a par ailleurs des conséquences notables tant pour l'évaluation des pratiques que pour la mesure de l'investissement formation :

« Les TPE et PME sont réputées former moins que les grandes entreprises, ce qui est vrai pour les formations formelles mais pas pour les formations d'adaptation à l'emploi. [...] Dans l'évaluation des pratiques des entreprises, il existe nécessairement une **sous-estimation de l'investissement consacré à l'adaptation à l'emploi** par la formation puisque seuls sont évalués les éléments mesurés. »

- Les moyens propres à faciliter l'ouverture des PME et de leur management à la formation professionnelle de leurs salariés et aux nouveaux dispositifs réglementaires :

« [se pose] la question d'une communication par des canaux autres qu'officiels, voire par le canal des OPCA et celle de l'information des chefs d'entreprise au niveau territorial, pour une promotion de l'information qui n'apparaisse pas comme celle des dispositifs officiels, réglementaires. Il s'agirait ainsi de parler davantage de performance, de productivité, de compétences. »

- Le rôle essentiel du Conseil en évolution professionnelle (CEP) dans « une économie d'aléas » :

« Le CEP doit permettre la négociation entre un salarié et son employeur, présent ou à venir, sur les conditions de développement de son employabilité. »

De son côté Anne-Lise ULLMAN s'est attachée à :

- Mettre en débat des notions admises comme des évidences, « [des] allant de soi, qui sont essentialisés ». Il en est ainsi notamment de :

- la notion de « **besoins en formation** » :

« Il suffirait ainsi de s'adresser aux personnes pour recueillir leurs besoins, partant du principe qu'ils existent. Or penser ainsi le besoin conduit nécessairement à restreindre la formation à une fonction de comblement. [...] »

« Le savoir apparaît ainsi comme un stock qu'il s'agit de capitaliser. [...] Nous pourrions imaginer que le savoir n'est plus seulement un stock, mais qu'il est plutôt référé à l'action. Dès lors ce savoir nous fait passer de la qualification à la compétence. »

- ou encore de celle de « **satisfaction** » :

« La question de la satisfaction pose également question. Se former induit en effet des remaniements et des questionnements, qui ne sont pas toujours aisés. La formation ne doit donc pas systématiquement être appréhendée sous l'angle de la satisfaction. »

- Examiner la pluralité des enjeux portés par la formation et ses conséquences sur les formes d'apprentissage :

« La formation a trois enjeux importants : apprendre à réaliser la tâche, apprendre à mieux comprendre le travail [...] et acquérir une diversité d'analyse qui contribue à la fois au développement des personnes et à la production d'une plus-value des organisations. »

Cette démarche conduit à insister sur « la nécessité d'accompagner les acteurs à s'engager sur une voie qui articule **différentes formes d'apprentissage** pour penser la formation ».

- Approfondir la question des objets sur lesquels s'appuie l'évaluation de la formation et des conceptions de la formation portées par l'évaluation. Autrement dit, **la formation n'est-elle qu'un « produit » dont il faudrait mesurer la satisfaction ?** Si elle est aussi un investissement :

« il conviendrait de se demander, outre l'identification des sommes investies, qui investit ? Ce qui est investi ? et s'il s'agit du même investissement pour chacun, employeur et salarié. »

Une telle conception conduit à s'interroger sur des modalités de co-construction entre processus de formation et processus d'évaluation permettant de :

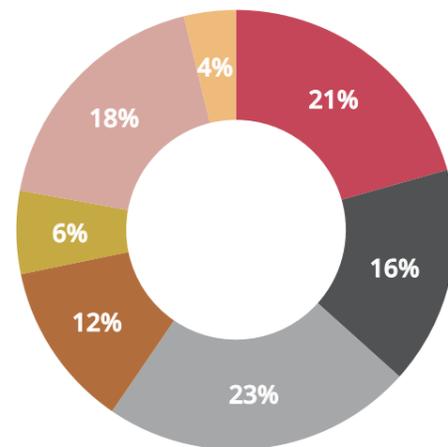
« penser conjointement les situations professionnelles de travail, les enjeux organisationnels d'une entreprise et l'atteinte d'une performance ».

3.3 - UNE JOURNÉE STUDIEUSE, DES PUBLICS AVERTIS, DES PARTICIPANTS ACTIFS

À l'image du CNEFP, la journée d'étude, qui a rassemblé **plus de 130 personnes**, était composée de participants émanant de nombreuses structures : représentants syndicaux et patronaux (37 % de l'ensemble), organismes et instances paritaires (21 %), organisations syndicales et patronales (16 %), organismes d'études et producteurs d'idées (41 %, dont 18 de la sphère privée et 23 de la sphère publique) ; praticiens de la formation (responsables formation ou ressources humaines en entreprise, consultants et organismes de formation) pour 6 % ; organismes publics du champ de la formation professionnelle et de l'emploi (12 %, venant d'un grand nombre d'institutions différentes : Afpa, Anact, CESE, CNEFOP, Cour des Comptes, France Stratégie, Pôle emploi...).

L'affluence conséquente et diversifiée à la journée d'étude a incité le CNEFP à réaliser un court sondage post-événement pour mieux connaître les impressions des participants. Si les résultats obtenus ne sont pas représentatifs de l'ensemble, le taux de réponse atteignant un peu moins de 40 %, ils ont le mérite de fournir divers éléments d'intérêt pour le CNEFP.

STRUCTURE AU TITRE DE LAQUELLE LES PUBLICS ONT PARTICIPÉ À LA JOURNÉE D'ÉTUDE DU 14 DÉCEMBRE



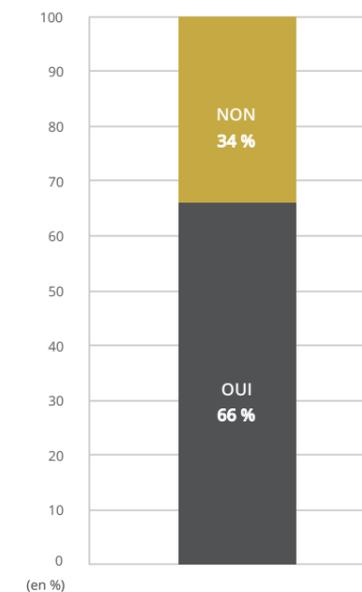
- Organismes et instances paritaires
- Organisations syndicales et patronales
- Organismes publics études et universités
- Organismes publics du champ emploi-formation
- Praticiens de la formation
- Cabinets d'études, think tanks
- Communication

Source : « fichier présence ».
Champ : ensemble des présents préalablement inscrits sur Internet

LA JOURNÉE D'ÉTUDE DU CNEFP

Une ouverture sur le champ emploi-formation professionnelle

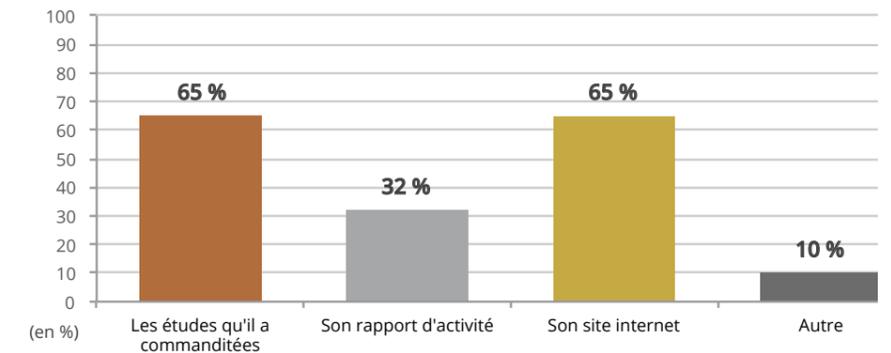
Connaissez-vous le CNEFP avant de participer à sa journée d'étude ?



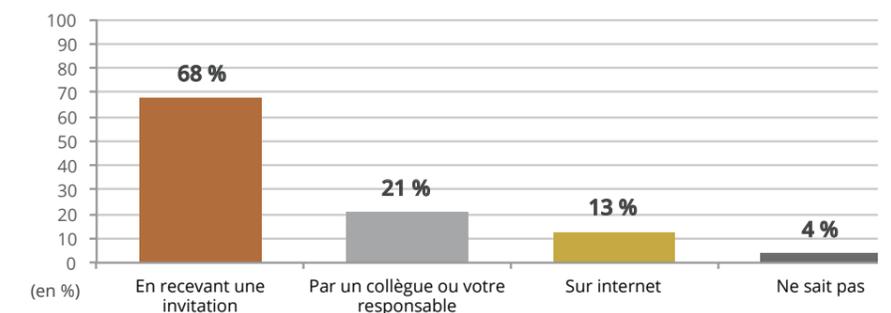
Source : enquête par questionnaire sur la base du « fichier présence »

Alors que 34 % des répondants déclarent découvrir le CNEFP par sa journée d'étude, 68 % déclarent avoir répondu à une invitation. Le bouche-à-oreille est le deuxième canal d'information invoqué (21 %).

Si oui, connaissez-vous :
(plusieurs réponses possibles)



Comment avez-vous entendu parler de la Journée d'études du CNEFP ?
(plusieurs réponses possibles)



Lorsqu'ils connaissaient préalablement le CNEFP (66 % des répondants) c'était, à parts égales, le fait de son site Internet et des études qu'il a commanditées.

Interrogés sur les apports de la journée, les répondants déclarent majoritairement que celle-ci leur a apporté « un point de vue sur les enjeux actuels du système de formation professionnelle continue » (72 %), loin devant les usages qu'ils pourraient faire concrètement des expérimentations présentées (40 %).

Si 66 % des répondants déclarent que les sessions de la journée ont bien joué leur rôle de promotion des résultats des travaux évaluatifs produits par le CNEFP, il ne semble pas pour autant qu'ils soient disposés à suivre de plus près les travaux d'évaluation d'initiative paritaire (seuls 47 % des répondants disent souhaiter être plus informés). Ils se déclarent néanmoins dans leur grande majorité prêts à participer à un nouvel évènement organisé par le Conseil.

UN EFFORT SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR POUR LA DIFFUSION DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

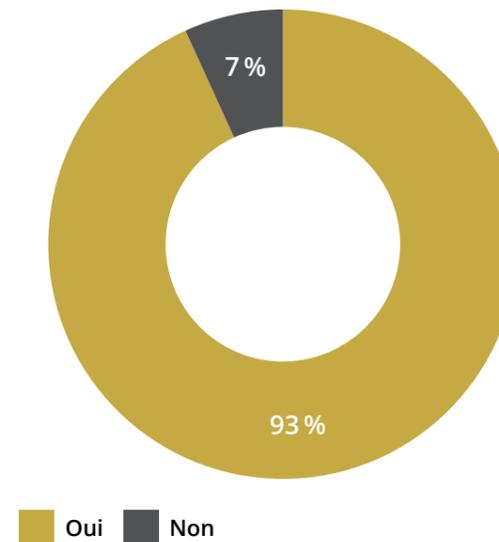
Le rapport d'activité, proposant une synthèse littéraire des différentes actions évaluatives, gagnerait à être plus largement diffusé en 2017, seuls 32 % des répondants déclarant connaître ce support de diffusion. En ce sens, et en sus de la mobilisation des membres des trois collèges pour diffuser largement le présent rapport d'activité, tout intéressé est invité à prendre contact avec l'instance, ouverte aux demandes extérieures.

Dans l'ensemble, diriez-vous que les sessions vous ont apporté...	Oui
...un panorama sur les travaux évaluatifs du CNEFP	66 %
...un point de vue sur les enjeux actuels du système de formation professionnelle continue	72 %
...la connaissance d'expérimentations pouvant vous être utiles dans votre activité professionnelle	40 %
...le désir de suivre de plus près les travaux d'évaluation d'initiative paritaire	47 %



Journée d'étude du CNEFP, le 14 décembre 2016 à la Maison de la Mutualité

PENSEZ-VOUS REVENIR À UNE PROCHAINE MANIFESTATION DU CNEFP ?



Le questionnaire a ainsi permis de faire remonter une série de remarques utiles aux membres du CNEFP.

Valoriser les apports de la journée d'étude

Pour le CNEFP, la journée d'étude constitue une synthèse des travaux et des réflexions qui l'animent au quotidien. Aussi a-t-il jugé pertinent de reprendre les présentations des intervenants sur d'autres supports. Il est ainsi envisagé :

- d'une part de faire paraître des « **Actes de la journée** », rassemblant les présentations des intervenants, reprises par leurs soins sous la forme d'un article ;
- d'autre part, de mettre en ligne sur la page du CNEFP la vidéo de l'ensemble de la journée, réorganisée par sessions.

4.

ZOOM SUR DEFIS, UN DISPOSITIF LONGITUDINAL SUR CINQ ANS

Le CNEFP a lancé en 2014 le Dispositif d'Enquêtes sur les Formations et les Itinéraires des Salariés (DEFIS) pour mieux appréhender les effets de la formation professionnelle sur les parcours des salariés. Techniquement conçu et réalisé par le Céreq et financé par le FPSPP, ce dispositif longitudinal permettra de suivre les trajectoires des salariés sur une période de 5 ans (cf. encadré *infra*). En 2015, la première interrogation des salariés a été couplée à une interrogation de leurs employeurs. Les personnes enquêtées en 2015 sont ensuite interrogées une fois par an jusqu'en 2019 sur leur situation professionnelle et les formations suivies.

En 2016, la deuxième vague de l'enquête Salariés a donc été réalisée. Après avoir souligné les principaux faits marquants de l'année (4.1), quelques résultats sont présentés (4.2)

4.1 - FAITS MARQUANTS EN 2016



Trois points doivent être soulignés :

- 1) Le **module complémentaire** adossé au questionnaire principal administré en 2016 a été orienté sur **l'Entretien professionnel**, dispositif rendu obligatoire tous les deux ans dans les entreprises (art. L6315-1, Code du travail). Il permet de recueillir des informations relatives à la mise en œuvre, au contenu et à l'impact de ce dispositif sur la co-construction du projet d'évolution professionnelle du salarié avec son interlocuteur. Ce module recueille aussi des éléments relatifs au Compte Personnel de Formation (attentes, incitation à l'usage...) et au Conseil en Évolution Professionnelle (connaissance et recours).
- 2) Le « **4 pages** » de l'année 2016¹ vise à comprendre **ce qu'attendent les salariés de la formation**. Il s'agit plus précisément d'étayer le lien entre aspirations à la formation et mise en œuvre effective de celle-ci, en référence aux caractéristiques individuelles des personnes et aux contextes d'entreprise. Les exploitations réalisées confirment statistiquement que le souhait de formation de l'individu varie très peu selon le contexte de l'entreprise.

¹ Dubois J.M., Melnik-Olive E., « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », 4 pages du Céreq, à paraître en 2017.

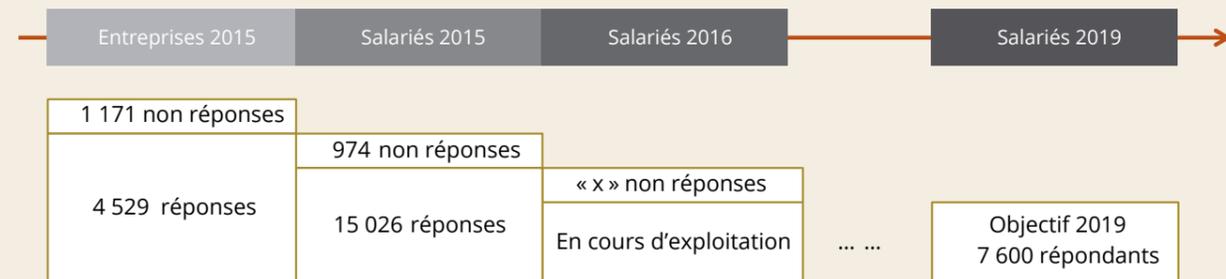
En revanche, **le contexte d'entreprise impacte fortement l'expression de la demande de formation du salarié**. L'étude par la catégorie socioprofessionnelle (variable la plus discriminante) laisse apparaître que **l'aspiration à évoluer, dans laquelle se fonde le souhait de se former, diffère selon la qualification du poste** : les salariés occupant les postes les moins qualifiés souhaitent évoluer en dehors de l'entreprise, tandis que les salariés plus qualifiés, souhaitent se former pour évoluer en interne.

- 3) Enfin, en accord avec le CNEFP, le **Céreq a lancé un appel à projet** en vue de susciter des travaux de recherche externes pour une utilisation large des données déjà disponibles par les chercheurs. Cet appel a rencontré un vif intérêt dans la communauté scientifique. Le Céreq a reçu 24 projets d'exploitation, rassemblant 38 chercheurs. Tous n'appartiennent pas à des organismes de recherche, bien que tous les groupes de répondants sont adossés à une structure de recherche publique. Ces travaux prendront du temps. Les échanges avec le Céreq permettent d'envisager une étape intermédiaire début 2018 avec la présentation des premiers résultats aux acteurs de la formation professionnelle, dans le cadre d'un colloque organisé autour de DEFIS.

DEFIS, UNE OBSERVATION DANS LA DURÉE

DEFIS est un dispositif statistique innovant couplant la prise en compte du contexte d'entreprise avec le suivi de la trajectoire d'individus qui étaient salariés de ces entreprises en décembre 2013. Suivis sur une période de cinq ans, ces salariés sont interrogés chaque année sur la base d'un module principal dont les questions restent inchangées au cours du temps. Chaque année, un module complémentaire au module principal permet d'orienter l'effort de collecte sur un thème particulier ; le dispositif conserve ainsi une certaine plasticité vis-à-vis des intentions d'origine.

TABLEAU D'ATTRITION AU COURS DES ENQUÊTES SUCCESSIVES



DEFIS prend en compte tous types de formation, des plus organisées aux plus informelles. La formation y est définie selon un double critère d'intentionnalité et de planification. Elle inclut tout mode de formation, du stage à l'autoformation. À ce recueil s'ajoutent les apprentissages informels, qui ne satisfont pas aux critères d'intentionnalité et de planification. Dans le volet salarié, les enquêtés décrivent toutes les formations qu'ils ont suivies, en fonction de leur durée, des spécialités, du mode d'organisation et des objectifs poursuivis de manière détaillée.

4.2 - UNE PHOTOGRAPHIE DE LA PREMIÈRE VAGUE SALARIÉS : QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Toute la richesse de DEFIS pourra être relevée avec la mise à disposition de l'ensemble des cinq vagues Salariés, elles-mêmes rapportées aux 4 500 entreprises interrogées. Néanmoins, on dispose d'ores et déjà d'une série de résultats, constituant autant de photographies de la première vague du volet Salariés. En effet, dans le courant de l'année 2016, le CNEFP s'est vu remettre les premiers résultats du volet Salariés. Reposant sur la vague de 2015, les données disponibles viennent com-

pléter les informations recueillies sur les entreprises dans lesquelles les répondants étaient salariés en décembre 2013.

Le volet Salariés est structuré sur deux grands axes qui découlent des objectifs de l'enquête : **les itinéraires** ou trajectoires **et les formations des salariés**. Leur combinaison permet de décomposer les 15 026 observations de la vague Salariés de 2015 de la façon suivante :

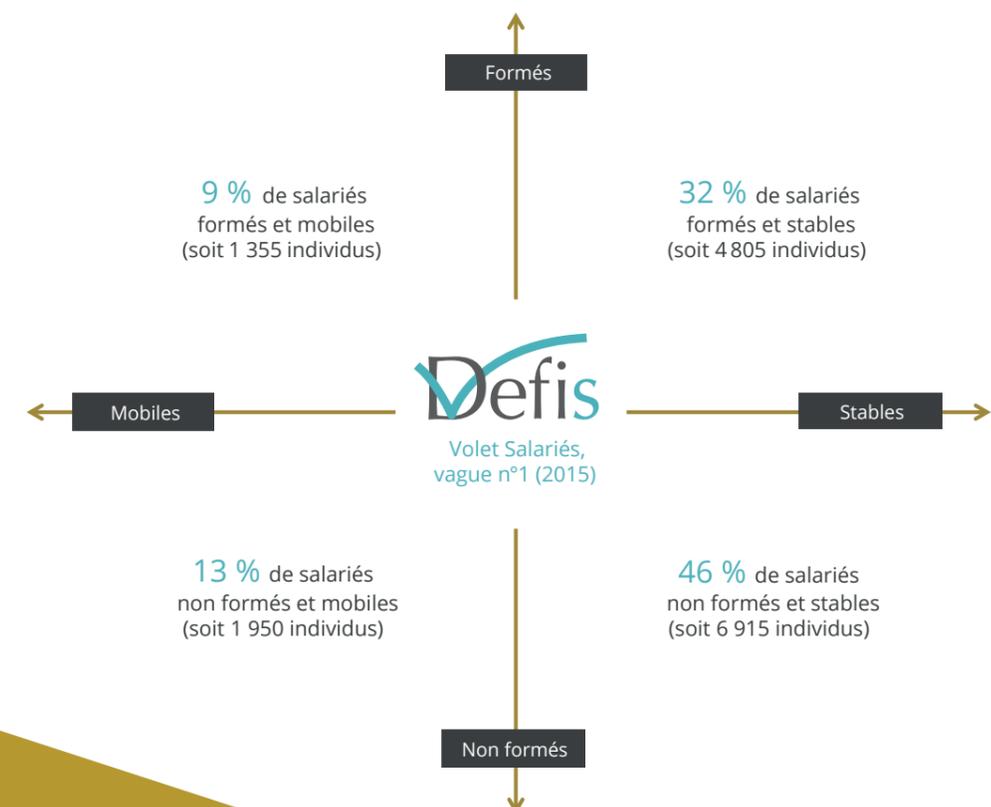
TI : ENTRÉES COMPLÉMENTAIRES DANS LES DONNÉES DE DEFIS

Entrée « Formation »	Formés¹ (n = 6 152), 41 %	Non formés² (n = 8 874), 59 %	Ensemble des salariés (n = 15 026), 100 % <i>Travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus</i>
Entrée « Mobilité »	Mobiles³ (n = 3 193), 22 %	Stables⁴ (n = 11 833), 78 %	

- 1 : « Formés » : à l'été 2015, 41 % des salariés ont suivi au moins une formation depuis janvier 2014
 2 : « Non formés » : à l'été 2015, 59 % des salariés n'ont suivi aucune formation depuis janvier 2014
 3 : « Mobiles » : les répondants ont quitté l'entreprise dans laquelle ils étaient salariés en 2013
 4 : « Stables » : les salariés sont dans la même entreprise sur la période 2013-2015

Ces deux entrées contingentes peuvent être combinées pour délimiter quatre groupes de salariés :

G1 : QUADRIPARTITION DES SALARIÉS SELON LEUR SITUATION À L'ÉGARD DE LA FORMATION ET DE LA MOBILITÉ À L'ÉTÉ 2015



4.21 - Les grandes entreprises toujours plus formatrices que les petites

La répartition des salariés en fonction de la taille de leur entreprise en 2013 laisse apparaître une relation positive avec l'accès à la formation, déjà bien documentée : plus l'entreprise emploie un nombre important de salariés, plus la probabilité pour eux de participer à une formation est grande. DEFIS permet d'en savoir plus sur cette relation en montrant que les formes de mobilité, comme les canaux d'information sur la formation, varient eux-mêmes beaucoup selon la taille de l'entreprise.

Qu'ils se soient formés ou non sur la période, toutes tailles d'entreprises confondues le nombre de salariés ayant quitté leur entreprise sur la période fluctue autour de +/- 2 points autour de la moyenne (22 % des

salariés ont quitté l'entreprise dans laquelle ils étaient employés en janvier 2014 à l'été 2015, soit 1 an et demi après). Cette étonnante uniformité du taux de départ masque cependant d'importants écarts par taille si on le distingue selon le motif de départ. La démission (23 % en moyenne chez les salariés ayant quitté leur entreprise) est un motif de rupture du contrat de travail surreprésenté dans les entreprises de 10 à 499 salariés (26 % en moyenne), et particulièrement dans les entreprises de 10 à 19 salariés (28 %). Les entreprises les plus petites surreprésentent par ailleurs les cas de préretraites (15 % des salariés ayant connu ce type de mobilité contre 10 % en moyenne). À l'inverse, les très grandes entreprises (entre 500 et plus de 2 000 salariés) sont celles dans lesquelles la mobilité est majoritairement le fait d'une fin de contrat non renouvelée : c'est le cas de 30 % des salariés ayant quitté une entreprise employant 500 à 1 999 personnes (42 %

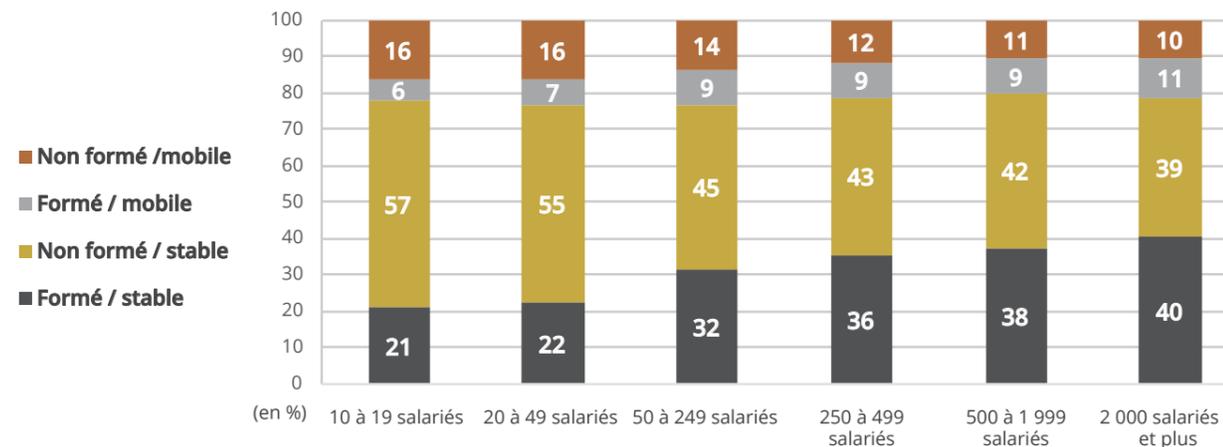
à partir de 2 000 salariés), contre 28 % en moyenne. Par ailleurs, c'est aussi dans les entreprises de grande taille que les salariés déclarent le plus souvent être partis de manière contrainte (34 % dans les entreprises de 2 000 salariés ou plus, et 44 % entre 500 à 1 999 salariés).

Il en va autrement en matière d'accès à la formation. 27 % des salariés ont suivi une ou plusieurs formations sur la période 2014-2015 dans les entreprises de 10 à 19 salariés, contre 51 % dans les entreprises de 2 000 salariés et plus. Plus les salariés sont nombreux dans l'entreprise, plus ils ont suivi une ou des formations sur la période de référence. Ce résultat se vérifie, que le salarié ait quitté son emploi depuis (6 % dans les entreprises de 10-19 salariés, contre 11 % dans les 2 000 et plus, et 9 % en moyenne) ou qu'il exerce toujours dans la même entreprise (21 % dans les entreprises de 10 et 19 salariés contre 40 % à partir de 2000 salariés, et 32 % en moyenne). DEFIS permet d'éclairer

ces écarts en recueillant des informations pour distinguer recours et accès à la formation. En d'autres termes, **DEFIS permet d'alimenter le débat entre deux théories concurrentes du rapport des salariés à la formation** : les inégalités d'usage de la formation sont-elles le produit d'une **inégale appétence** pour la formation, ou d'une **inégale connaissance** des droits ouverts par le système de formation professionnelle ?

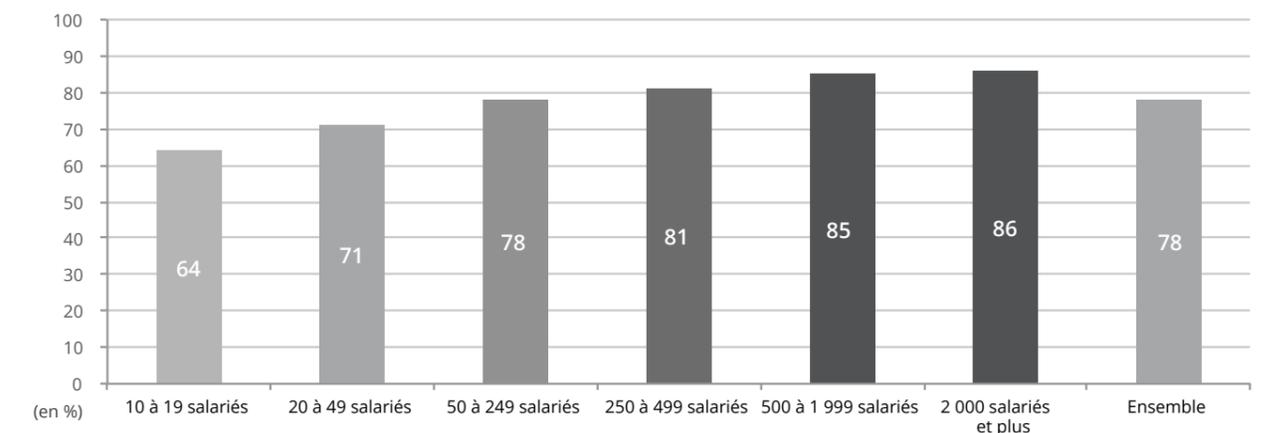
Comme le montre le graphique ci-dessous (G3), l'information sur les possibilités de formation est très différemment distribuée selon que les salariés travaillent dans une petite ou une grande entreprise. Si 78 % de l'ensemble des salariés ont eu connaissance de possibilités de formation sur la période de référence, c'est le cas de 86 % dans les entreprises employant plus de 2 000 personnes, contre 64 % dans celles de 10 à 19 salariés.

G2 : SALARIÉS FORMÉS ET NON FORMÉS SELON LA TAILLE DE LEUR ENTREPRISE D'ORIGINE ET LEUR SITUATION À L'ÉTÉ 2015



Source : CNEFP-Céreq, DEFIS enquête Salariés 2015
 Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
 Lecture : les individus employés dans une entreprise de 10 à 19 salariés en 2013, toujours présents dans le même établissement à l'été 2015, sont 21 % à avoir suivi une ou plusieurs formations entre janvier 2014 et l'été 2015, contre 57 % à être dans la même situation sans avoir bénéficié de formation.

G3 : PART DES SALARIÉS AYANT ÉTÉ INFORMÉS SUR DES POSSIBILITÉS DE FORMATION SELON LA TAILLE DE LEUR ENTREPRISE D'ORIGINE



Source : CNEFP-Céreq, DEFIS enquête Salariés 2015
 Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
 Lecture : À l'été 2015, 64 % des salariés employés dans une entreprise de 10 à 19 salariés avaient été informés de possibilités de formation contre 78 % de l'ensemble des salariés et 85 % des salariés employés dans une entreprise de 500 salariés ou plus.

DEFIS permet de connaître dans le détail les **canaux d'information** ayant permis aux salariés de s'informer sur les différentes possibilités de formation. Lorsque les salariés y ont eu accès, ces informations restent, toutes tailles d'entreprises confondues, majoritairement le fait de la hiérarchie : c'est le cas pour 39 % de l'ensemble des salariés ayant été informés sur des possibilités de formation. C'est toutefois plus souvent le cas dans les entreprises de 500 salariés et plus (41 % des salariés) que dans les entreprises de 10 à 19 salariés (35 %). Dans les entreprises de 10 à 19 salariés, les canaux d'information des collègues (10 % contre 6 % en moyenne) et de la recherche d'information par soi-même (16 % des salariés contre 12 % en moyenne) sont surreprésentés. Le rôle des responsables de formation ou des ressources

humaines ne prend une place prépondérante que lorsque l'entreprise dépasse 50 salariés. En moyenne 22 % des salariés des entreprises de 50 salariés ou plus, contre 9 % des salariés des entreprises de 20 à 49 salariés, ont été informés par ce canal.

On peut aussi, grâce à DEFIS, s'interroger sur le format (formel/informel), et non plus sur la nature du canal d'information par lequel les salariés ont pu – ou non – être informés, en intégrant la variable « entretien professionnel » (tel qu'entendu par les salariés, et qui peut donc s'écarter de la définition retenue par la loi de 2014). Est aussi précisé, lorsque le salarié a réalisé un entretien professionnel, s'il a pu y évoquer les questions de formation professionnelle.

On observe une relation positive et croissante entre le suivi d'une formation, la réalisation d'un entretien professionnel ou la possibilité d'évoquer les besoins de formation lors de l'entretien professionnel et la taille de l'entreprise. En d'autres termes, plus l'entreprise est grande, plus importante est la part des salariés ayant réalisé un entretien professionnel au cours duquel ils ont pu évoquer les besoins de formation, l'expression de ces besoins s'étant concrétisée en action effective de formation.

En revanche, la part des salariés estimant manquer d'un certain nombre de compétences est relativement stable, fluctuant de +/- 2 points autour de la moyenne (51 %) selon qu'ils travaillaient au début de l'année 2014 dans une entreprise de 10 à 19 salariés ou dans une entreprise de 2 000 salariés et plus. Cette étonnante stabilité de l'appétence conduit à relativiser le rôle qu'on lui attribue souvent dans les inégalités d'accès des salariés à la formation.

4.22 - Des inégalités d'accès toujours criantes, qui ne tiennent pas qu'à l'inégale appétence des salariés

Un deuxième constat récurrent en matière de formation professionnelle continue est celui de l'inégal recours à la formation des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle, parfois appréhendé comme une inégale appétence pour la formation professionnelle.

Alors qu'en moyenne 41 % des salariés représentatifs de l'ensemble des salariés de France métropolitaine ont suivi une ou des formations au cours des 18 derniers mois, c'est le cas de 33 % des ouvriers, et 37 % des employés contre 48 % des professions intermédiaires et 58 % des cadres (cf. graphique G4 p.46). Par ailleurs, les CSP ayant le moins suivi de formation sont plus mobiles en tendance que la moyenne (22 %), fait particulièrement notable s'agissant des employés (27 % d'entre eux ont quitté l'entreprise dans laquelle ils exerçaient en 2013, et parmi eux, 63 % n'avaient suivi aucune formation depuis 18 mois).

Ainsi, employés et ouvriers ont plus souvent quitté leur entreprise sans avoir pu préalablement bénéficier de formation(s). Parmi les salariés ayant connu une mobilité sur la période, le différentiel formés-non formés évolue dans le même sens : il passe de +3 points pour les salariés cadres en 2013, à 0 pour les professions intermédiaires, et -7 pour les employés ou ouvriers.

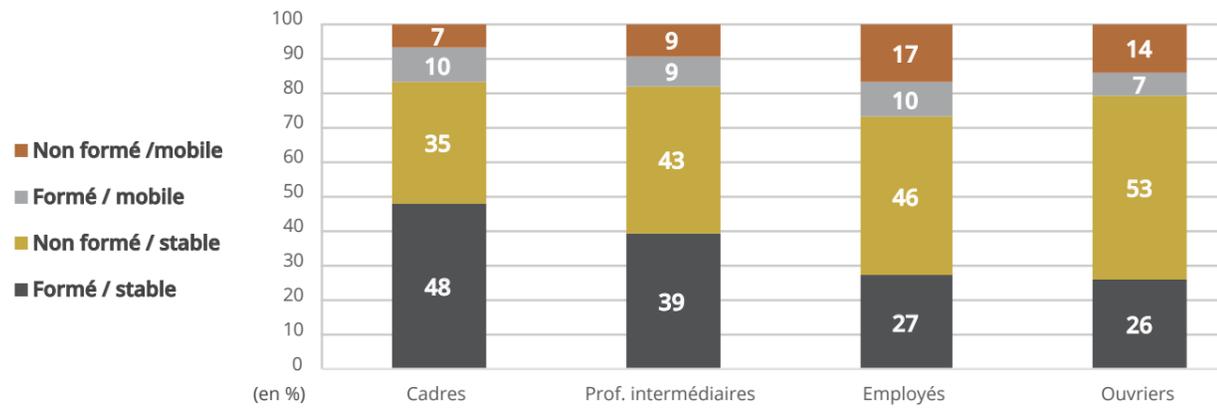
T1 : FORMATION, MOBILITÉ DES SALARIÉS ET INFLUENCE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL SELON LA TAILLE DE LEUR ENTREPRISE D'ORIGINE ET LEUR SITUATION À L'ÉTÉ 2015

Taille d'entreprise d'origine	Ont suivi une ou plusieurs formations depuis janvier 2014	Ont réalisé un entretien professionnel dans les deux dernières années*	Parmi eux, ont évoqué lors de cet entretien les besoins de formation	Pensent que certaines compétences manquent
10 à 19 salariés	27	45	64	53
20 à 49 salariés	29	56	69	53
50 à 249 salariés	41	62	79	51
250 à 499 salariés	45	76	82	51
500 à 1 999 salariés	47	74	87	51
2 000 salariés et plus	51	76	84	49
Ensemble	41	66	80	51

Note : *dans les deux dernières années, si le salarié est toujours dans l'entreprise d'origine ; sinon dans les deux années précédant le départ.

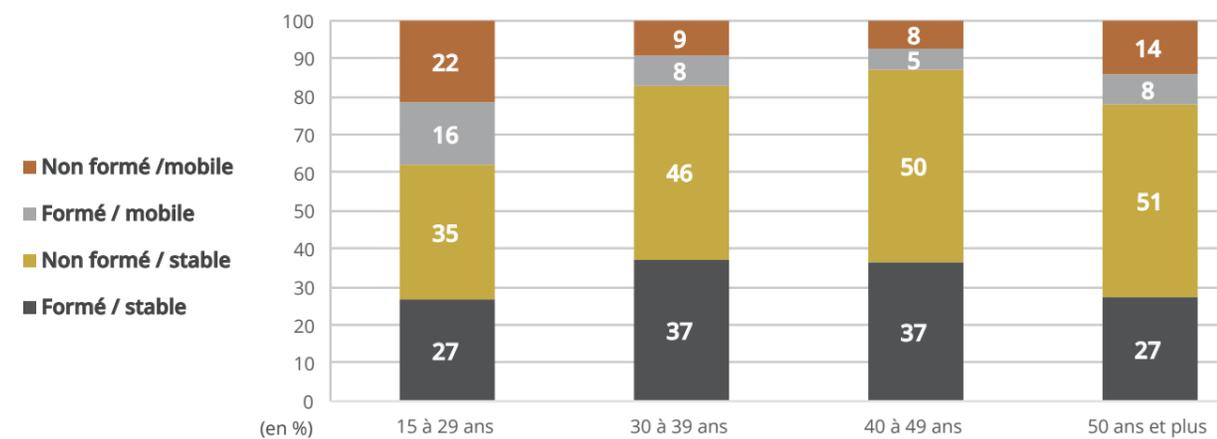
Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
Lecture : À l'été 2015, 45 % des salariés employés dans une entreprise de 10 à 19 salariés en janvier 2014 ont réalisé un entretien professionnel au cours de la période 2013-2015. Parmi eux, 64 % ont pu évoquer les besoins de formation lors de cet entretien professionnel.

**G4 : MOBILITÉ ET ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS
SUR LA PÉRIODE 2013-2015, SELON LA CSP EN 2013**



Source : CNEFP-Céreq, DEFIS enquête Salariés 2015
 Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
 Lecture : 48 % des salariés, recensés en tant que « cadres » en 2013, sont toujours dans la même entreprise à l'été 2015 et ont suivi une ou plusieurs formations sur la période.

**G5 : MOBILITÉ ET ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS
SUR LA PÉRIODE 2013-2015, SELON L'ÂGE**



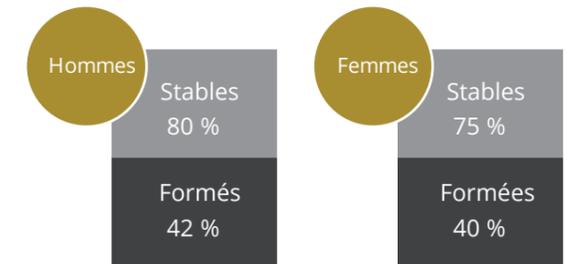
Source : CNEFP-Céreq, DEFIS enquête Salariés 2015
 Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
 Lecture : 27 % des salariés âgés de 15 à 29 ans sont toujours dans la même entreprise à l'été 2015 et ont suivi une ou plusieurs formations sur la période, contre 37 % des salariés âgés de 30 à 39 ans.

Les salariés connaissant la plus importante mobilité sur la période d'observation sont ceux âgés de 15 à 29 ans (à l'été 2015, 38 % de cette classe d'âge ont quitté l'entreprise dans laquelle ils étaient employés fin 2013, contre 22 % en moyenne). Ils semblent néanmoins avoir un peu plus souvent suivi une ou des formations sur la période (43 %) qu'en moyenne (41 %). On note, de ce point de vue, que les salariés âgés de 50 ans et plus sont la classe d'âge qui cumule, relativement aux salariés âgés de 30 à 49 ans, mobilité forte et faible accès et/ou recours à la formation (35 %).

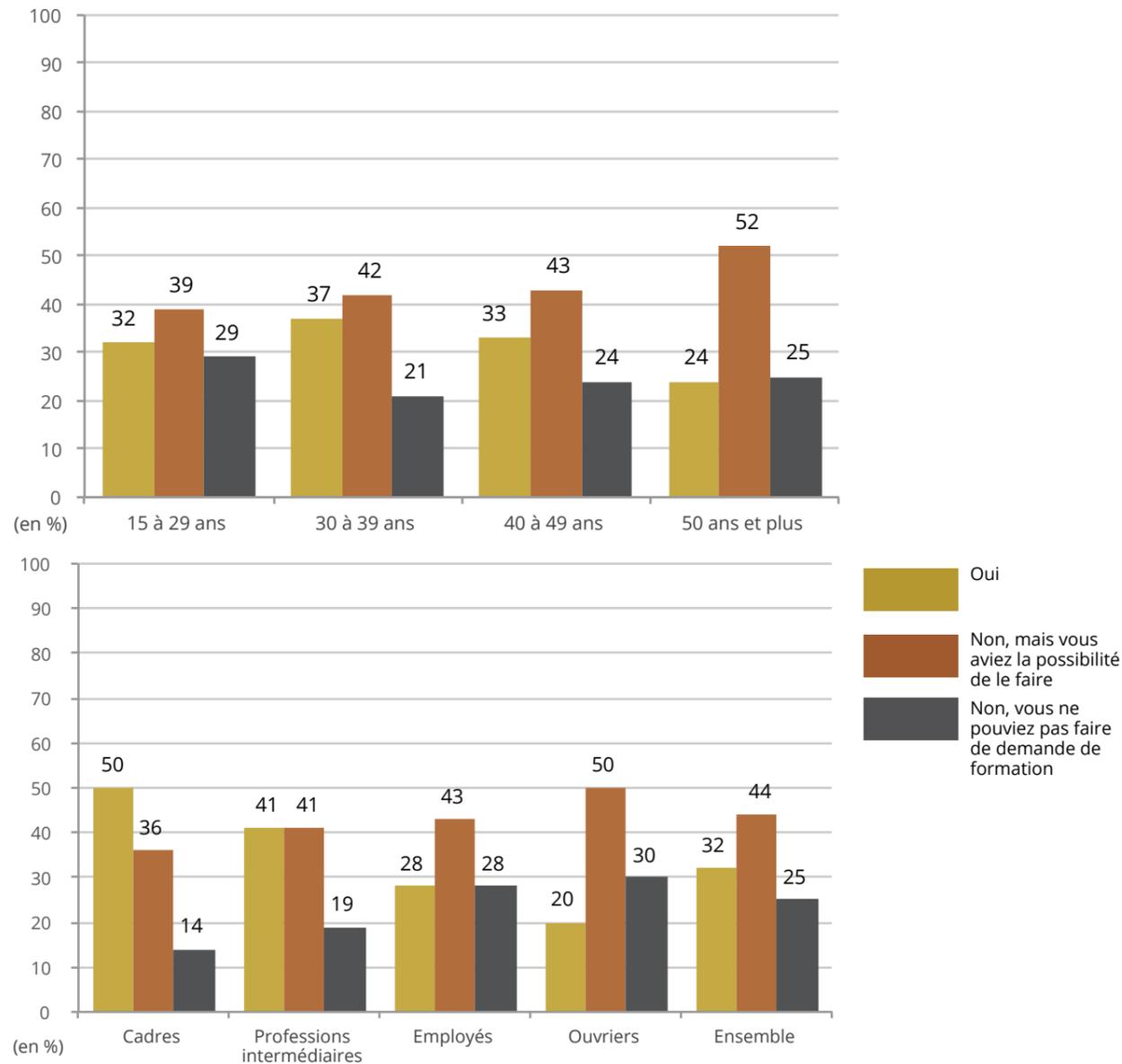
La répartition homme-femme laisse apparaître que les hommes sont plus stables (+5 points par rapport aux femmes), et qu'ils ont plus souvent suivi une ou plusieurs formations sur la période (+2 points par rapport aux femmes). Les femmes ayant connu une mobilité (25 % contre 20 % des hommes) quittent plus souvent l'entreprise sans avoir suivi de formation (15 % contre 12 %).

DEFIS permet de documenter finement les couples « recours-non recours » et « accès-rejet » en fonction des différentes variables utilisées ci-dessus : on connaît en particulier les raisons de la demande de formation, la réponse obtenue, les informations (canaux et individus) ayant permis de formuler cette demande, le choix du salarié dans l'action de formation, le ressenti d'un besoin de formation, le rôle de la formation suivie sur le travail et son environnement... Autant d'éléments qui feront l'objet d'analyses à venir.

DEFIS renseigne non seulement sur l'existence d'une demande de formation, mais aussi sur la possibilité de formuler cette demande. L'une et l'autre sont inégalement distribuées selon les caractéristiques individuelles. À titre d'exemple, si les femmes demandent un peu plus de formation que les hommes (+1 point), elles déclarent moins souvent qu'eux avoir eu la possibilité d'en formuler la demande (-6 points, soit 40 %). Comme le montrent les graphiques ci-après (figure G6 p.48), ces conditions de possibilité varient sous l'effet conjugué des caractéristiques individuelles du salarié et de sa catégorie socio-professionnelle.



G6 : AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS (OU DANS LES 12 DERNIERS MOIS AYANT PRÉCÉDÉ VOTRE DÉPART), AVEZ-VOUS FAIT UNE OU PLUSIEURS DEMANDES DE FORMATION ?



Source : CNEFP-Céreq, DEFIS enquête Salariés 2015
 Champ : ensemble des salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine
 Lecture : 32 % des salariés âgés de 15 à 29 ans ont demandé une ou plusieurs formations au cours des 12 derniers mois, contre 37 % des salariés âgés de 30 à 39 ans. Par ailleurs, 50 % des cadres, contre 20 % des ouvriers ont fait une ou plusieurs demande(s) de formations entre 2014 et 2015.

Dans l'ensemble, 75 % des salariés déclarent avoir eu la possibilité de faire une demande de formation sur les 12 derniers mois, mais, parmi eux, seuls 35 % en ont effectivement formulé le souhait. Cependant, ouvriers (30 %) et employés (28 %), tout comme les 15 à 29 ans (29 %), déclarent plus souvent que les autres ne pas avoir pu demander de formation. Lorsqu'ils en ont la possibilité, ouvriers (20 %) et employés (28 %) demandent moins souvent une formation que les cadres

(50 %) et les professions intermédiaires (41 %). Par âge, la part des salariés ayant demandé une formation au cours des 12 derniers mois atteint son maximum chez les 30-39 ans, pour décroître ensuite à 24 % chez les 50 ans et plus. Ces derniers se distinguent par le fait qu'ils sont 52 % à déclarer avoir eu la possibilité de formuler une demande de formation au cours des 12 derniers mois sans l'avoir fait, ce qui n'est le cas que de 39 % des salariés âgés de 15 à 29 ans.

À RETENIR

La 1^{ère} vague Salariés de DEFIS est riche d'enseignement quant aux facteurs qui commandent l'accès des salariés à la formation.

Elle confirme la persistance de fortes inégalités d'accès selon la catégorie sociale ou la taille de l'entreprise, tout en saisissant mieux leurs déterminants sous-jacents.

- 2 salariés sur 5 en moyenne (41 %) ont suivi une ou plusieurs formations dans les 18 derniers mois, mais la proportion va de 33 % pour les ouvriers à 58 % pour les cadres, ou de 27 % entre 10 à 19 salariés à 51 % à partir de 2000 salariés,
- DEFIS montre à cet égard que l'information sur la formation emprunte des canaux différents selon la taille, avec un rôle plus actif de la hiérarchie dans les grandes entreprises,
- Ou encore que la pratique de l'entretien individuel facilite partout l'accès à la formation, mais qu'elle est moins courante dans les petites unités.

Longitudinale, l'enquête aide aussi à mieux comprendre les liens complexes qui associent formation et mobilité.

- Globalement, les chances d'accès à la formation sont les mêmes (41 %) pour les salariés mobiles et pour les autres ; symétriquement, formés et non formés ont la même propension (22 %) à la mobilité.
- Mais DEFIS montre que les motifs de mobilité (démission, fin de contrat, préretraite) diffèrent selon la taille de l'entreprise, l'âge ou le sexe, et avec eux la probabilité de suivre une formation.

Grâce à la richesse de son questionnement, elle incite à relativiser un présupposé répandu : celui de la faible appétence des salariés peu qualifiés pour la formation.

- Les salariés sont certes d'autant plus nombreux à demander une formation qu'ils sont plus qualifiés (1 sur 2 chez les cadres, 1 sur 5 chez les ouvriers)
- Mais la possibilité même de formuler une telle demande n'est pas également répartie (86 % pour les premiers, 70 % pour les seconds).

5.

RÉTROSPECTIVE 2016 : DEUX ÉTUDES ACHEVÉES

5.1 - ÉVALUATION DES PRATIQUES D'INGÉNIERIE DE FORMATION EN ENTREPRISE ET DE LEURS EFFETS SUR LES SALARIÉS LES MOINS QUALIFIÉS

En application du programme de travail qu'il s'est fixé pour l'année 2015, en lien avec les objectifs de l'ANI du 5 octobre 2009, visant à « renforcer les politiques en faveur de la qualification et de la requalification des salariés dont le déficit de formation fragilise le maintien ou l'évolution dans l'emploi », le CNEFP a commandité une évaluation sur la catégorie des « salariés les moins qualifiés ». Cette évaluation a été confiée au printemps 2015 à un consortium composé de deux cabinets d'études, AMNYOS et GESTE.

Ce travail devait permettre aux acteurs du système paritaire de **mieux cerner les conditions d'efficacité des politiques de formation conçues et développées en faveur de ce public spécifique**. Le travail de terrain s'est employé à :

- **étudier les pratiques des entreprises** en faveur de la formation de leurs « salariés les moins qualifiés » ;
- relever systématiquement les **ingénieries favorables au développement des compétences** de ces derniers.

Le rapport final, disponible en ligne¹, a été remis au CNEFP en juillet 2016. Il a fait l'objet de plusieurs présentations au sein des différentes instances paritaires de la formation intéressées. En premier lieu, l'étude a été présentée au CNEFOP, après avoir été introduite par la présidente du CNEFP. La Commission de Professionnalisation du FPSPP,

composée notamment de représentants d'OPCA, a également fait part de son intérêt pour le thème de l'étude. L'intervention devant elle du consortium a été introduite par un membre du collège des personnalités qualifiées de l'instance.

MÉTHODE D'INVESTIGATION ET COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON

L'étude repose sur **35 monographies** présentant les pratiques et le discours des salariés, formateurs et employeurs au sein des établissements visités. La démarche repose, en outre, sur une diversité d'outils complémentaires (cadrages statistiques et documentaires, entretiens de cadrages ou exploratoires...).

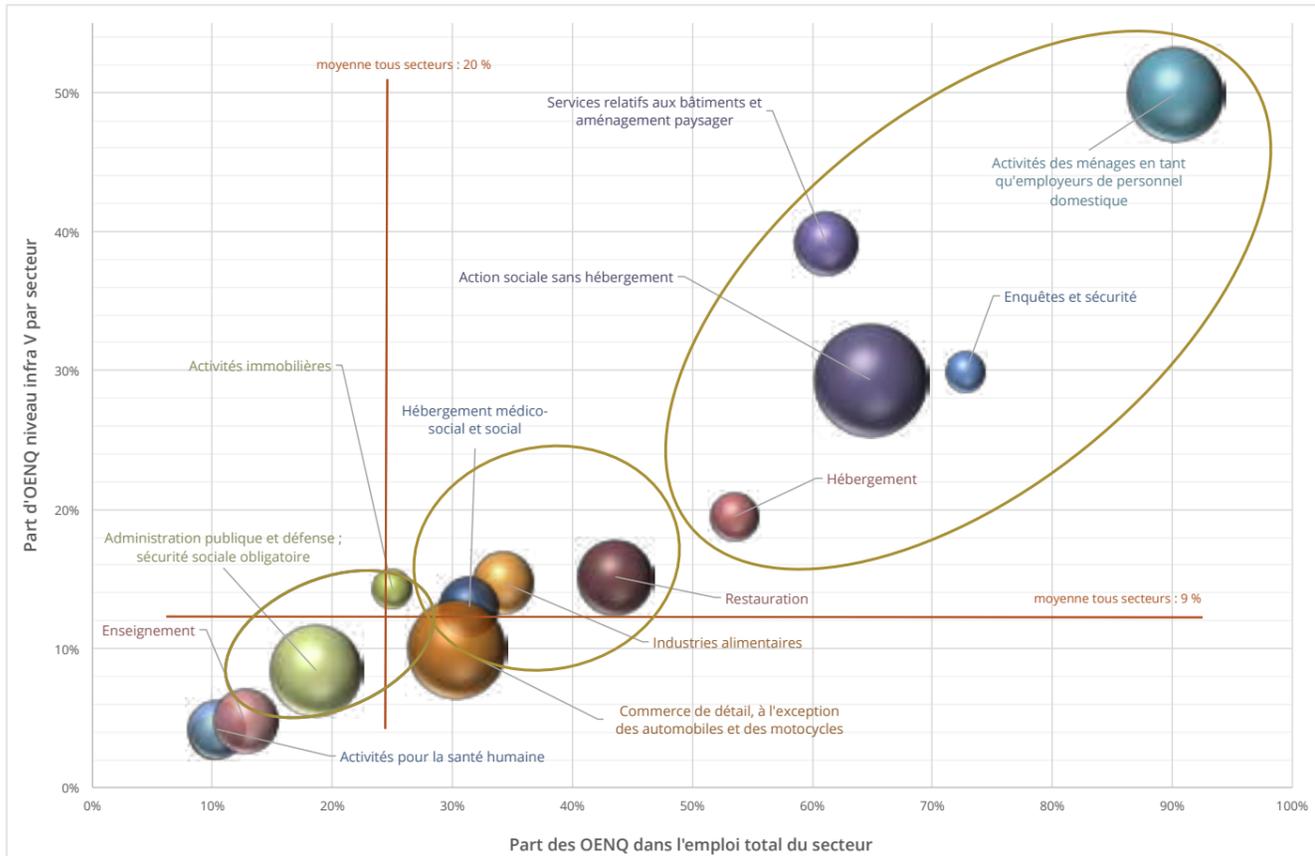
Les monographies ont été réalisées dans des **entreprises de taille et de secteurs variés** ayant mis en œuvre des ingénieries jugées intéressantes à divers titres (enjeux, objets, modalités de formation, effets de leviers). Des investigations complémentaires ont ensuite été menées auprès d'experts, d'organismes de formation, d'OPCA, et d'une vingtaine d'entreprises moins « exemplaires ».

(Le lecteur est invité à se reporter ici au tome annexe² du rapport, documentant précisément la constitution de l'échantillon sur lequel repose l'enquête).

² <http://www.fpspp.org/portail/resource/filecenter/document/042-00002t-00i/tome-annexes-rapport-final.pdf>

¹ <http://www.fpspp.org/portail/resource/filecenter/document/042-00002s-0bk/3--cnefp---rapport-final-smq.pdf>

POSITION DES SALARIÉS LES MOINS QUALIFIÉS DANS L'EMPLOI RAPPORTÉE À LEUR POIDS DANS LE SECTEUR D'ACTIVITÉ D'EXERCICE



Préambule : la catégorie statistique des salariés les moins qualifiés

Les entrées de sens commun : le niveau de diplômes et la catégorie socioprofessionnelle

Selon l'INSEE (enquête emploi 2012), le nombre d'actifs de niveau V¹ occupant un emploi non qualifié s'élève à 2,5 millions d'employés et d'ouvriers.

À l'inverse, le nombre d'actifs occupés de niveau infra V occupant un emploi qualifié s'élève à 3 millions, à rapporter aux 25 millions d'actifs occupés. Les emplois non qualifiés sont principalement représentés dans le tertiaire.

¹ Niveau V : niveau de formation équivalant au CAP (certificat d'aptitude professionnelle), au BEP (brevet d'études professionnelles) ou au diplôme national du brevet (DNB, et anciennement brevet des collèges ou BEPC).

Les caractéristiques de la catégorie des « salariés les moins qualifiés »

Lorsque l'on considère les salariés non diplômés occupant des emplois non qualifiés, on observe une surreprésentation de contrats courts. Ce constat doit néanmoins être nuancé. À titre d'exemple, les salariés de niveau infra V occupant un poste qualifié sont plus souvent en CDI que l'ensemble des actifs occupés en France.

Plus de 60 % des postes d'OENQ sont occupés par des femmes. Les salariés de niveaux infra V occupant des emplois qualifiés sont en outre plutôt plus âgés que le reste de la population active occupée. Les salariés étrangers ou ayant acquis la nationalité française représentent autour de 20 % de l'ensemble. Enfin, cette catégorie de salariés est surexposée aux risques afférents à leur état de santé.

UN MOINDRE ACCÈS À LA FORMATION, DÛ À DES « FREINS » SPÉCIFIQUES

L'espérance de formation des ouvriers et employés (NQ et Q) est moindre lorsqu'ils sont en CDD, à temps partiel ou s'il s'agit de femmes. La formation en situation de travail (FEST) est plus développée pour les employés (26 %) que pour les ouvriers (15 %). Cela s'explique notamment par la surreprésentation des FEST dans les entreprises de services. Lorsque les OENQ sont formés, ils sont 63 % de plus que les non formés à connaître un changement professionnel. Les jeunes de niveau VI¹ sont 30 % à obtenir un diplôme dans les 7 ans après leur sortie de formation initiale.

¹ Niveau VI : formation n'allant pas au-delà de la scolarité obligatoire (16 ans).

Par ailleurs, l'organisation et la structure d'emploi de l'entreprise constituent des facteurs déterminants du moindre accès des actifs non qualifiés à la formation professionnelle. Les entreprises qui forment moins (petite taille, taux d'encadrement faible) sont nombreuses dans les secteurs où les OENQ sont nombreux : commerces, hôtels, restaurants notamment. La difficile reconnaissance des besoins en compétences et en formation, ainsi que la moindre demande de formation, sont également des freins à la formation.

5.11 - Conditions favorables à la formation des salariés les moins qualifiés

Une lecture transversale des monographies permet de reconstruire les conditions favorables à la mise en œuvre d'une politique d'entreprise en matière de formation. Ces conditions dépassent largement la stratégie affichée par l'entreprise, et relèvent d'une hybridation de quatre approches, retracées dans le tableau ci-dessous :

Les politiques de formation observées émanent très rarement de l'initiative des salariés ou de leurs représentants. Lorsque c'est le cas, c'est en lien avec les Négociations Annuelles Obligatoires ou avec des enjeux de pénibilité de l'activité.

L'intérêt à agir des employeurs en faveur de la formation de leurs salariés, *a fortiori* des moins qualifiés, dépend du travail d'identification effectué par les responsables d'entreprise. C'est en effet ce travail qui peut conduire à la mise en œuvre d'une stratégie de formation qui répond aux enjeux économiques ayant été identifiés comme centraux.

L'**approche conjoncturelle** suit une « logique court-termiste », en ce qu'elle réagit à l'environnement concurrentiel dans lequel elle se situe. Les enjeux majeurs auxquels répond cette stratégie sont ceux de la performance économique de l'entreprise, de la qualité de ses réalisations et parfois de la captation de nouveaux marchés. La prise en compte des compétences des salariés s'inscrit dans une « logique ressources », prenant pour point de départ les ressources en main-d'œuvre qualifiée disponibles pour la réalisation de l'activité. Cette approche domine en volume les trois autres approches.

L'**approche structurelle**, plus « prospective », intègre les évolutions impactant la structure de la masse salariale. Dans ce cadre, les formations portent sur les effets des mutations économiques sur les emplois, les métiers et les compétences, et/ou des enjeux de pénibilité.

Enfin, l'**approche de fidélisation** fait entrer plus largement la composante relationnelle de l'activité dans les politiques de formation. Elle repose sur la prise en compte de la motivation des salariés les plus anciens, ou de problématiques individuelles (comme le maintien dans l'emploi d'une personne menacée d'inaptitude). À titre d'exemple, plusieurs entreprises déploient leur politique de formation en prenant en considération les questions de cohésion dans l'entreprise ou de valorisation des salariés les moins qualifiés.

De façon transversale, la mise en place d'une stratégie de formation dépend de conditions structurelles nécessaires :

- disposer d'une capacité d'analyse du besoin de formation ;
- organiser le portage stratégique interne de la politique de formation ;
- ménager l'accès au financement interne et/ou externe à l'entreprise.

La ressource experte est un élément accompagnant et facilitant l'implication conjointe du dirigeant et du management de proximité. Elle est, en l'état des choses, essentielle à la mise en œuvre de politiques de formation en faveur des salariés les moins qualifiés.

D'autres facteurs contingents facilitent l'adoption d'une stratégie :

- un évènement ou un contexte déclencheur ;
- l'implication du management opérationnel ;
- le pilotage et l'animation opérationnelle du projet de formation ;
- l'apport d'acteurs et de ressources expertes (internes ou externes¹).

¹ Organisme de formation, OPCA, cabinets de conseil, acteurs locaux du champ de l'emploi et de la formation professionnelle... Dans certaines configurations d'entreprises, cette ressource est hybride, à la croisée de l'interne et de l'externe (un chargé de mission du siège ou de la tête de réseau, un centre de formation, etc.).

Approches renforçant l'intérêt des entreprises à agir en faveur de la formation	
Approche structurelle +	Approche conjoncturelle +++
Approche réglementaire ++	Approche de fidélisation +

Raisons invoquées : +++ très importantes en volume ; ++ fréquentes ; + plus originales

5.12 - Les salariés les moins qualifiés et les ingénieries de formation des entreprises

Lorsque les salariés sont formés, et que l'intérêt à agir des entreprises s'est porté sur leurs salariés les moins qualifiés, l'éventail des formations mises en œuvre est très large :

Les **formations obligatoires** impliquent une certaine récurrence (recyclage...), en lien avec le secteur d'activité et les métiers exercés par les moins qualifiés. Les formations permettant **l'acquisition de compétences**, jugées utiles par l'employeur, visent à l'amélioration de la tenue du poste, à l'évolution du contenu du travail ou à l'entrée sur un nouveau poste (recrutement ou mobilité interne). Ces formations sont relativement courtes. Contrairement aux formations obligatoires, elles sont moins formelles, s'apparentant – dans plusieurs monographies – à des formations « sur le tas ».

L'accès à la **certification** des salariés les moins qualifiés, moins fréquente, s'observe le plus souvent dans le cas de formations métiers « qualifiantes ». Dans les monographies, comme dans les entretiens complémentaires, la dimension « qualifiante » est comprise par les interlocuteurs au sens le plus large du terme. Relativement longues, ces formations, permettent :

- de reconnaître les compétences acquises au travers d'une « certification » (qualification de l'individu), parfois associée à une évolution dans la grille salariale ou la classification (qualification de l'emploi), ou selon des modalités de reconnaissance propres à l'entreprise ;
- d'accroître le périmètre des compétences reconnues, au-delà du périmètre nécessaire dans l'emploi occupé ou visé.

Ce type de formation est dépendant des attentes des entreprises, qui restent attentives à l'adaptation des contenus à leurs besoins spécifiques.

Panorama des formations bénéficiant aux salariés les moins qualifiés	
Obligatoires +++	Adaptation (à l'emploi, au poste) +++
Certifiantes ++	aux « Compétences clés » +

Raisons invoquées : +++ très importantes en volume ; ++ fréquentes ; + plus originales

QUEL INTÉRÊT ONT LES ENTREPRISES DE CERTIFIER LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS LES MOINS QUALIFIÉS

Sauf exception, la transférabilité des compétences acquises par les salariés les moins qualifiés n'est pas le moteur de leur accès à des formations certifiantes. L'intérêt de la « certification » pour les entreprises est d'abord de s'assurer de la qualification opérationnelle des salariés dans leur activité.

Enfin, plus rares, les formations aux **compétences clés** ne renvoient pas à un dispositif spécifique, ni à un financement particulier mais à l'acquisition large de compétences transversales¹. Les pratiques recouvrent en effet des formations relativement différentes dans leur contenu, mais également dans leurs usages, sans que la frontière en la matière soit toujours simple à définir.

En pratique, les solutions de formation développées en faveur des salariés les moins qualifiés se structurent le plus souvent comme des combinaisons :

- d'objectifs de formation (socle / métier notamment) ;
- de logiques (articulation d'une logique de reconnaissance par la validation d'acquis et d'une logique d'acquisition de compétences nouvelles) ;
- de volets « obligatoires » et de parties plus modulaires ;
- de modes de formation (en centre, en alternance, à distance, en situation de travail...) ;
- de dispositifs, dans une logique de parcours.

¹ Lecture, écriture, calcul, mais aussi compétences de travail en équipe, usages des outils numériques...

En outre, les ingénieries sont adaptées aux écueils et enjeux particuliers à la formation de ces publics. En termes de **principes pédagogiques**, les salariés les moins qualifiés (notamment en termes de diplôme) sont en effet parfois réfractaires aux modes traditionnels d'acquisition des savoirs – notamment du fait d'expériences scolaires défavorables. Les ingénieries adaptées intègrent fréquemment ces dispositions particulières au savoir en articulant la formation à l'activité (et non pas au seul poste, dans une logique de simple adaptation) selon diverses modalités :

- dans les contenus et supports de formation ;
- par l'observation et/ou la mise en situation dans un environnement de travail ;
- via le principe de l'alternance ;
- par l'implication des professionnels de l'entreprise (tuteurs, formateurs internes, encadrants de proximité).

Ainsi, les **formations réussies** reposent sur des ingénieries qui tiennent compte des enjeux et spécificités des publics auxquels elles s'adressent :

- dans les modalités de mobilisation (communication *ad hoc* associant souvent les encadrants, des témoignages de salariés...)
- dans les principes pédagogiques (notamment par l'individualisation et la référence à l'expérience) ;
- dans les modalités organisationnelles (une part significative de formations organisées pendant le temps de travail).

5.13 - Effets des formations pour les salariés les moins qualifiés

La formation semble très rarement appréhendée par les entreprises sous l'angle de l'investissement (i.e. en référence à leur intérêt à agir), dont on pourrait mesurer les rendements. Les effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires. Lorsqu'ils sont évalués, leur mesure se concentre sur la satisfaction des bénéficiaires ou l'atteinte des objectifs fixés à la formation.

Aussi les **pratiques d'évaluation des entreprises** sont très peu structurées et outillées. Elles se concentrent le plus souvent sur un bilan à chaud des acquis des stagiaires et de la mise en œuvre du dispositif de formation. Les bilans ne portent que très rarement sur le lien entre l'ingénierie déployée et les effets qui peuvent y être rattachés.

En revanche, le consortium a pu recenser de multiples effets, identifiés par les acteurs eux-mêmes, sans qu'ils soient capitalisés par les entreprises.

Du point de vue des salariés, une pluralité d'effets positifs peut se combiner (dans des configurations variables selon les cas) :

- sur leurs compétences et leurs capacités ;
- sur leur positionnement dans le collectif de travail ;
- sur la santé au travail et la prévention des risques ;
- sur le goût pour la formation ;
- sur les trajectoires professionnelles (accès à l'emploi, mobilité interne, changement de statut ou de niveau de classification...).

Du point de vue de l'organisation du travail, la formation contribue à faciliter la conduite du changement. Elle rend plus plastiques les transformations

de l'activité et, en dernière analyse, accroît la performance économique de l'entreprise.

Du point de vue du système des ressources humaines, la formation contribue à fidéliser la main-d'œuvre, engendrant des effets vertueux pour la collaboration des salariés. Par ailleurs, dans une configuration de croissance, elle contribue au potentiel d'évolution des collaborateurs.

La prise en compte de cet ensemble d'effets directs et indirects de la formation pourrait contribuer en retour à la transformation des pratiques de formation pour qu'elles correspondent plus complètement aux objectifs des salariés et des directions. En revanche, le consortium pointe ici l'ambivalence du rapport des salariés les moins qualifiés aux formations d'adéquation-adaptation au poste. Les entretiens avec les salariés montrent que le degré de proximité et de recouplement entre les compétences acquises en formation et leur mise en application dans le travail exercé constitue un point sensible :

- + Si ce degré de proximité est trop fort, il peut être critiqué : certaines formations très ciblées et limitées au poste de travail, dans une logique stricte d'adéquation-adaptation, peuvent être perçues négativement par les salariés, qui ne considèrent pas que ces actions développent réellement leurs connaissances ou compétences.
- A contrario, si ce degré de proximité est trop faible et si la mise en application concrète de la formation n'est pas identifiée, le salarié peut être également critique et ne pas s'approprier le contenu de la formation.

5.14 - Éléments pour une politique paritaire de formation des « salariés les moins qualifiés »

» **La catégorie statistique et/ou scolaire des « moins qualifiés » n'a pas d'homogénéité empirique. Tenir le plus grand compte du contexte local dans lequel s'appliquent les politiques nationales de formation professionnelle est un impératif.**

La catégorie des « salariés les moins qualifiés » n'a pas de consistance « hors sol ». La « moindre qualification » n'a pas de sens réel pour l'action dans les entreprises. Seuls leur contexte (territorial, sectoriel...) et le projet économique qu'elles poursuivent donnent une consistance opérationnelle à la catégorie des salariés les moins qualifiés.

La définition de la catégorie des « salariés les moins qualifiés » est laissée à la main des entreprises. Dans ce cadre, l'approche par l'emploi ou par le travail prédominant sur l'approche par l'individu dans le sens que les entreprises donnent à la catégorie.

À ce titre, l'étude de la catégorie des salariés les moins qualifiés est un exercice qui ne peut être qu'imparfait. Cerner la notion de qualification implique en effet d'analyser ensemble trois dimensions qui se combinent :

- » la qualification du travail (que les salariés exercent) ;
- » la qualification de l'emploi (au sens de la grille de classification) ;
- » la qualification de l'individu (au sens de ses compétences et qualités individuelles et/ou de sa certification).

Or, ces trois dimensions sont de moins en moins congruentes.

PROPOSITIONS

- Contextualiser la définition de la « moindre qualification » (« moins qualifié » par rapport à..., au regard de...).
- Encourager l'analyse des besoins et développer des dynamiques d'action efficaces au regard des enjeux propres à chaque contexte d'action.

Acteurs : COPANEF, branches (ciblage *ad hoc*) ; observatoires territoriaux et de branches (dynamiques d'étude et d'action appuyée sur cette catégorisation *ad hoc*).

L'appropriation des solutions pertinentes de formation des « salariés les moins qualifiés » sera favorisée si elles sont différenciées en fonction des contextes et des besoins de qualification du travail, de l'emploi et des individus. Il s'agit :

- de préciser le périmètre des actions de professionnalisation pertinentes pour ces publics, que ce soit en termes d'objectifs ou de contenu, mais également de modalités pédagogiques ou encore organisationnelles ;
- d'encourager les dynamiques, insuffisamment mobilisées, de « socialisation » professionnelle et de « travail sur les freins » à la formation professionnelle ;
- d'aider les entreprises à assumer une responsabilité d'organisation « apprenante », en particulier les PME.

PROPOSITIONS

- Nourrir la réflexion en cours sur le périmètre des actions de formation grâce à l'apport qualitatif des monographies.
- Accroître l'effort de capitalisation, d'analyse et de diffusion d'informations sur les pratiques d'ingénierie de formation pertinentes.
- Construire des documents pratiques et des outils à destination des entreprises pour les aider à développer des formations pertinentes, s'articulant notamment avec le travail. Prendre appui sur les apports de l'analyse du travail et de l'ergonomie.
- Cibler des enveloppes financières sur la professionnalisation des acteurs de l'entreprise.

Acteurs : FPSPP, branches, observatoires, acteurs de la formation.

» Conséquences sur la mesure des effets de la formation des salariés les moins qualifiés

Profiter du contexte de la réforme de la formation professionnelle¹ pour outiller la culture de l'évaluation de la formation et de ses effets dans les entreprises.

Appréhender les effets de la formation, mieux les connecter aux caractéristiques des ingénieries développées (choix pédagogiques, partenariats...), et mieux faire le lien entre la formation et ses effets s'avèrent d'autant plus importants que l'intérêt à former les salariés les moins qualifiés doit être mieux démontré et valorisé auprès des parties prenantes.

PROPOSITIONS

- Développer l'outillage technique et méthodologique de l'évaluation des formations, tant du point de vue de leurs effets sur les individus, que sur leurs enjeux pour l'entreprise.
- Outiller les acteurs ressources / experts pour qu'ils puissent eux-mêmes proposer des outils d'évaluation (simples et non chronophages) aux entreprises.
- Multiplier les « ponts » entre entreprises et acteurs externes (institutions publiques et paritaires, ressources expertes).

Acteurs : OPCA, observatoires de branches.

¹ Notamment les nouvelles obligations des financeurs en matière de qualité, mais aussi l'enjeu renforcé de mesure du « retour sur investissement » des formations financées par les entreprises, etc.

5.2 - L'ÉVALUATION DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS OBLIGATOIRES ET LEURS EFFETS SUR LES SALARIÉS

L'évaluation consacrée aux modalités de mise en œuvre des actions de formation obligatoires en entreprise et à leurs effets sur les salariés s'inscrit dans la continuité de la réforme de la formation professionnelle de 2013-2014. La fin de la logique « former ou payer », l'accent mis sur la gestion des compétences et l'évolution professionnelle des salariés, ainsi que le passage d'une « gestion financière de la formation » à une « politique de professionnalisation », sont autant d'éléments qui ont donné une actualité nouvelle au thème des formations obligatoires. En outre, la réaffirmation du droit à la qualification¹ a interrogé le Conseil sur l'effectivité de ces formations, nécessaires à l'exercice de certaines activités ou à l'accomplissement de certains actes professionnels.

Souvent considérées comme représentant une part significative des budgets formation des entreprises², les « formations obligatoires » restent **un sujet relativement peu traité** dans le champ des politiques publiques et paritaires de formation professionnelle. Le CNEFP a donc décidé de se saisir de l'objet en fondant son évaluation sur un double enjeu de connaissance et de mesure d'impact.

¹ Le droit à la qualification a été posé par la loi du 24 novembre 2009 puis repris dans celle du 5 mars 2014.

² Une analyse statistique du comportement des entreprises face aux formations obligatoires, permise par le Dispositif d'Enquêtes sur les Formations et Itinéraires des Salariés (DEFIS), laisse apparaître qu'un « effet taille à double sens » joue sur la dépense qu'elles allouent à ce poste. La proportion d'entreprises ayant financé de la formation obligatoire en 2014 est croissante avec la taille de l'entreprise, phénomène largement documenté. En revanche, les entreprises de 10 à 49 salariés sont celles qui consacrent le plus souvent l'ensemble de leur budget formation aux formations obligatoires. Sur ce point, cf. Beraud D. « Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? », Céreq Bref, n° 350, 2016.

Dans cette évaluation, l'objet des formations obligatoires a été circonscrit en se reposant sur ses définitions juridiques. **Les définitions légales et réglementaires de l'objet ont été croisées avec l'interprétation qu'en font les acteurs en entreprise** (employeurs, responsables de la formation, représentants syndicaux, salariés). **À la croisée des textes et des représentations** des formations obligatoires, cette évaluation recourt donc à une approche **sociojuridique**. Dans cette perspective, elle permet :

- de saisir les formes d'**appropriation des formations obligatoires** par les *acteurs des branches* et les *entreprises* en les liant aux modalités de leur mise en œuvre ;
- de fournir des indices sur les **retombées concrètes** de ces actions sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise et leur éventuelle intégration dans les parcours professionnels des salariés.

L'évaluation, conduite par le cabinet Itinere Conseil, a commencé en février 2016. Retenu pour réaliser la partie technique des travaux, le cabinet a conduit 31 monographies et 12 entretiens complémentaires visant à contextualiser les observations et discours recueillis dans les entreprises. Le rapport final a été remis en mars 2017, il sera mis en ligne en juin 2017.

Cette évaluation repose sur une analyse documentaire et sur un volume conséquent de matériaux empiriques, constitués d'observations et d'entretiens (acteurs d'entreprises d'une part, représentants d'institutions de régulation et de contrôle d'autre part). Ces matériaux ont été restitués au fil de l'eau au sein d'un comité technique rassemblant des représentants des trois collèges composant le CNEFP. Dans le respect de la démarche évaluative d'itinere Conseil, l'apport des matériaux à la problématique d'ensemble de l'évaluation a pu être discuté à partir de la pluralité des expertises composant le comité technique.

La catégorie des « formations obligatoires » appréhendée à travers la diversité de ses formes de financement.

L'évaluation distingue trois axes d'analyse en s'appuyant sur les observations sectorielles et sur une analyse transversale : le périmètre des formations obligatoires (1), leurs appropriations et leurs mises en œuvre (2) ainsi que leurs effets pour les salariés (3).

L'entrée par le financement éclaire l'enjeu commun aux trois axes, qui seront ensuite présentés synthétiquement. Elle permet d'observer la relative **imprécision des obligations** de formation et de leurs périmètres au sein de l'effort de formation global des entreprises. Leur claire identification est l'exception plutôt que la règle, leur périmètre étant inégalement connu des acteurs.

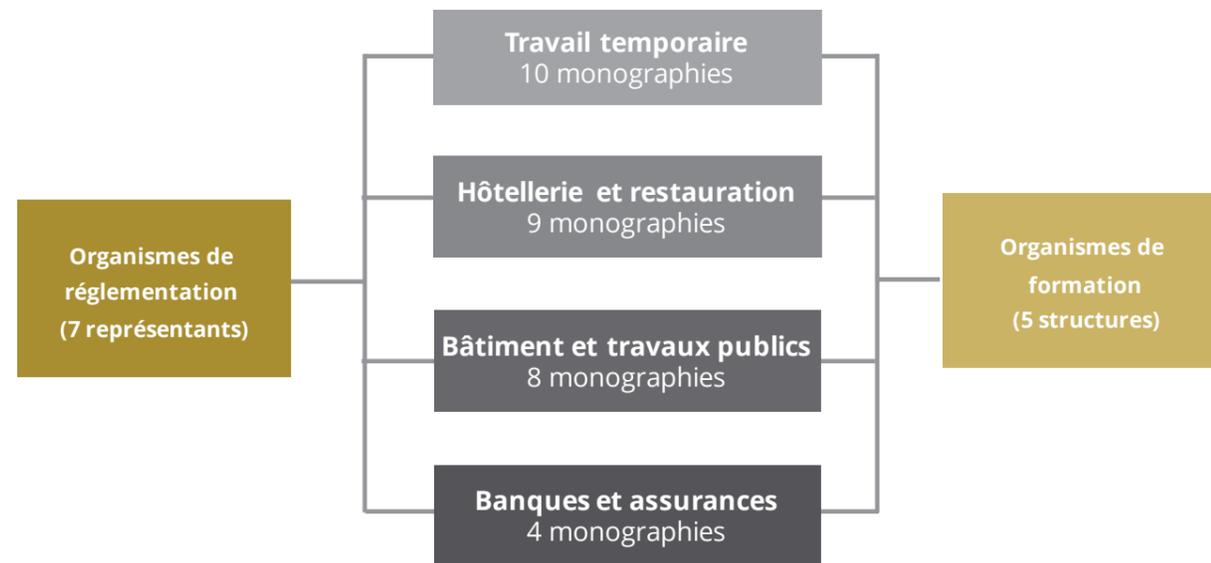
« Sans méconnaître l'existence d'autres formations obligatoires, la DGT ne s'intéresse qu'à celles qui sont codifiées, c'est-à-dire qui sont intégrées dans le Code du travail. Les formations obligatoires qui relèvent d'autres ministères n'entrent pas dans le champ de compétences de la DGT. »

Entretien avec des interlocuteurs de la Direction Générale du Travail (DGT)

Par ailleurs, les entretiens de cadrage, comme les monographies d'entreprises, laissent apparaître une grande diversité de registres de définition de la notion de formation obligatoire. Le **périmètre souvent flou** des formations obligatoires que les acteurs trouvent à décrire fait écho à la **diversité des modes de financement** de ce type de formations.

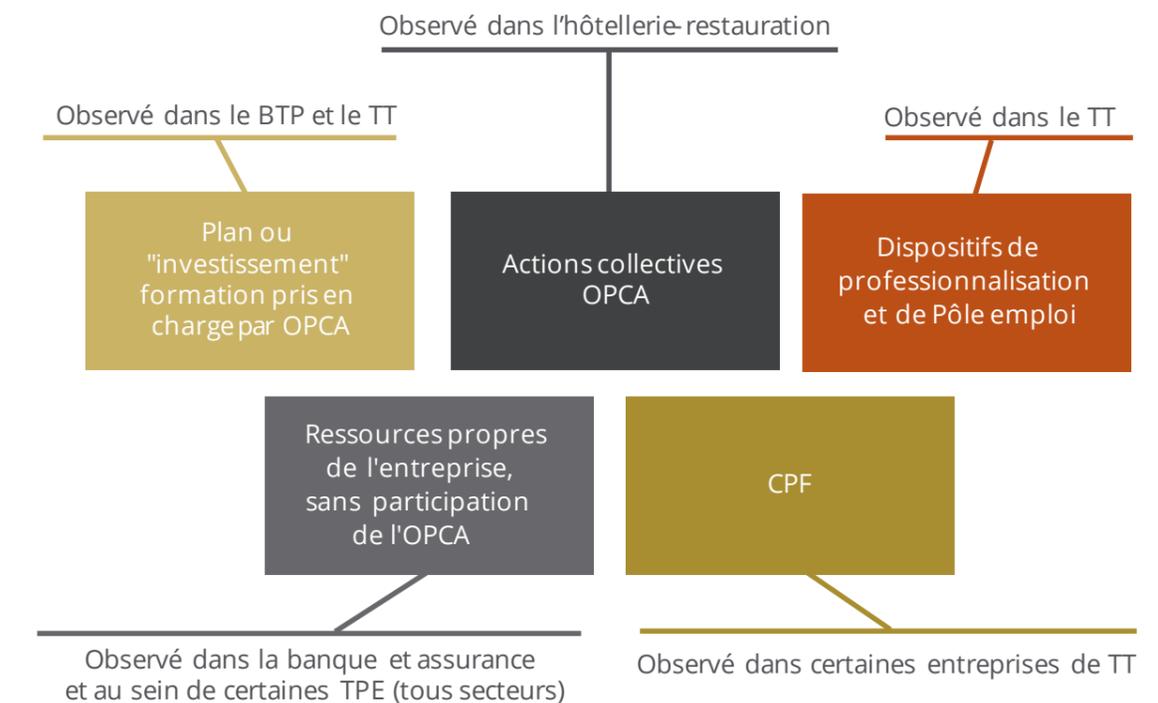
Si le volume des formations obligatoires est important (notamment dans le BTP), et qu'il n'existe pas de prise en charge spécifique (de type « actions collectives » dans l'hôtellerie-restauration), la charge financière induite limite les possibilités pour d'autres formations visant la professionnalisation, la montée en compétence ou le développement de nouvelles activités par l'entreprise. Cet **effet d'éviction financier** se fait notamment au détriment des salariés non concernés par les formations obligatoires (salariés permanents dans le travail temporaire, fonctions transverses...). Cette situation de « concurrence » entre formations obligatoires et autres formations est un constat majeur de l'étude, bien qu'elle soit très différemment marquée selon les secteurs et les catégories de salariés.

CHAMP D'INVESTIGATION DE L'ÉVALUATION



À noter : à cet ensemble de matériaux s'ajoutent 6 entretiens avec des employeurs ou responsables de formation seuls.

LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DE FINANCEMENT DES FORMATIONS OBLIGATOIRES



TT = Travail temporaire

5.21 - Tracer le périmètre des formations obligatoires

Les fondements légaux et réglementaires de la mise en place des formations obligatoires sont divers. Le paysage français en la matière est **stratifié par une succession de textes** trouvant leur origine tantôt dans la **reconnaissance d'un risque** de portée nationale¹ ou sectorielle², tantôt par la **transposition dans le droit national de dispositions européennes**. La prolifération des sources des formations obligatoires laisse apparaître le **caractère multiforme de cette catégorie** administrative ayant pourtant une vocation normative.

La question des formations obligatoires est **traitée par le droit de façon très diverse**. En effet, elles peuvent être définies à partir de la **source** ou l'**objet** de leur **obligation**, des **modalités de leur réalisation** ou de **celles de leurs moyens de validation**, ou encore en fonction de la **situation** du salarié concerné...

Aux textes législatifs ou réglementaires s'ajoute un ensemble de recommandations sectorielles, régulièrement assimilées à des obligations par les acteurs ; ou, en retour, des obligations de résultats (de sécurité et de santé principalement), qui ne sont pas associés dans les textes à des formations obligatoires,

mais reposent dans les faits sur des formations qui en garantissent le respect.

Au sein de cet ensemble de *manières de définir* l'objet, s'observent des niveaux de prescription variés (obligations s'appliquant à tantôt un métier tantôt au seul exercice de certaines tâches, rythmes de recyclages imprécis, dont les rythmes de recyclages sont généralement imprécis...) qui concourent à rendre malaisé pour les acteurs la mise en application, comme le contrôle, des formations qui s'imposent à eux.

Si le périmètre des formations obligatoires n'est pas toujours clairement délimité par les pouvoirs publics ou les branches professionnelles¹, différentes **initiatives nationales, de branches ou individuelles**, tentent de le préciser en procédant à des **clarifications dans leur champ de compétence**. Peuvent à ce titre être cités :

- la mise en place récente d'un **inventaire** – sur une base déclarative – par la **Commission Nationale de Certification Professionnelle (CNCP)** ;
- des **recensements** réalisés par certaines **organisations professionnelles ou OPCA** ;

Dans le secteur du BTP, les formations obligatoires répondent à des enjeux forts de sécurité pour l'activité (personnes et travaux). Ceci a conduit Constructys (OPCA) à réaliser un guide recensant **124 formations** relevant tantôt d'**obligations liées à l'existence d'un texte réglementaire**, tantôt d'**obligations de marché** (exigences des donneurs d'ordre).

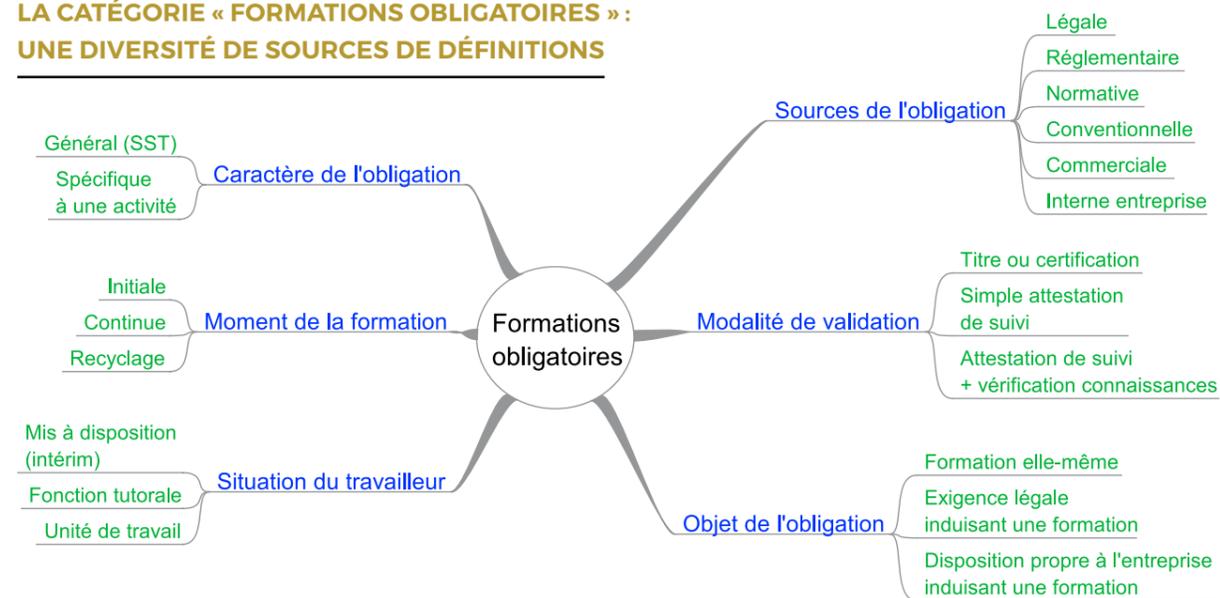
¹ De ce point de vue, la France ne fait pas exception, la question sociale des formations obligatoires n'étant pas plus présente dans les autres pays européens observés (Italie, Pays-Bas et Grande-Bretagne).

- le **catalogue** des formations considérées comme « obligatoires » par certaines **grandes entreprises** – disposant des capacités nécessaires et d'un intérêt à le faire.

À la suite d'une étape importante de concentration, une fonction formation a été créée au niveau groupe d'un grand réseau bancaire. Un groupe de travail associant des responsables formation de quelques filiales a réalisé un inventaire distinguant 17 formations réglementaires obligatoires et 9 recommandées, structurant une offre pouvant être déployée dans les 150 entreprises du groupe. La motivation de ce recensement est d'établir un document unique fondé sur la loi.

Extrait monographie secteur bancaire

LA CATÉGORIE « FORMATIONS OBLIGATOIRES » : UNE DIVERSITÉ DE SOURCES DE DÉFINITIONS



¹ À titre d'exemple, la formation de sauveteur secouriste du travail (SST) rendue obligatoire par la circulaire du 1er juin 1962.

² À titre d'exemple, l'arrêté du 2 décembre 1998 relatif à la formation à la conduite des équipements de travail mobiles automoteurs et des équipements de levage de charges ou de personnes (connu sous le nom de CACES).

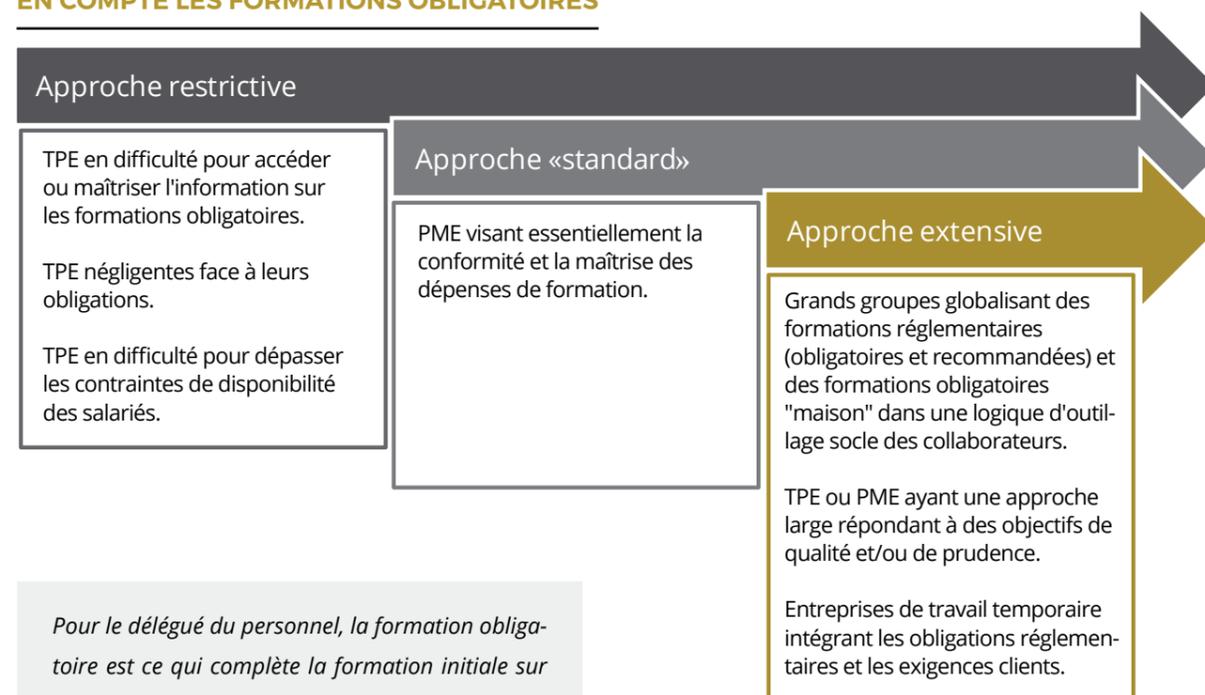
5.22 - L'appropriation et la mise en œuvre des formations obligatoires en entreprise

Malgré les initiatives qui viennent d'être évoquées, l'appropriation est inégale et incertaine. Du côté des acteurs et de leurs instances représentatives (IRP), les monographies laissent apparaître que **les formations obligatoires ne constituent pas un objet de dialogue social** dans l'entreprise. « Formations obligatoires » et « obligation de former » sont généralement confondues. De manière plus générale, les salariés **considèrent avant tout comme obligatoires les formations qui leur sont imposées par l'employeur**. Les salariés in-

térimaires se montrent toutefois plus « acteurs » en la matière, ayant intégré que la réalisation de telle ou telle formation obligatoire constituait **une condition d'accès à des missions diversifiées**.

Du côté des employeurs, si les grands groupes cataloguent pour leurs propres besoins les formations considérées comme obligatoires, cette pratique ne leur permet généralement pas de distinguer les formations « obligatoires » de celles « recommandées », fréquemment indistinctes. De manière plus générale, peut être mis en évidence une typologie de pratiques sur la base des approches qui président à la manière dont les entreprises prennent en compte l'objet des formations obligatoires :

LA DIVERSITÉ DES MANIÈRES DONT LES ENTREPRISES PRENNENT EN COMPTE LES FORMATIONS OBLIGATOIRES



Pour le délégué du personnel, la formation obligatoire est ce qui complète la formation initiale sur les volets de l'utilisation du matériel et engins et la sécurité des salariés. Il reconnaît volontiers qu'en dehors de certains dispositifs anciens et réguliers (tels les CACES), les contours du périmètre de la formation obligatoire sont relativement flous.

Extrait monographie secteur bancaire

Si l'enjeu de mise en œuvre des formations obligatoires est le même pour l'ensemble des employeurs – celui de **mise en conformité réglementaire**, que ce règlement soit de source légale ou lié à des contraintes de marché –, la typologie ci-contre schématise les manières différenciées dont les entreprises réagissent à cet enjeu.

La mise en œuvre des formations obligatoires génère des nécessités de planification pour les entreprises. La taille de l'entreprise, l'intensité des obligations et les modalités pédagogiques sont à cet égard déterminantes. Trois tendances peuvent être observées :

- » Dans les grands groupes (banque et assurance, hôtellerie et restauration collective), qui connaissent un niveau élevé de structuration et souvent d'internalisation de la formation, les formations obligatoires sont intégrées à des enjeux de « massification » et d'optimisation des coûts. Cette « massification » est désormais facilitée par le recours au e-learning (des plateformes dédiées permettant la planification et la traçabilité des actions) avec comme contrepoint une prise en compte limitée de la réalité des tâches et des acquis antérieurs des salariés.
- » Dans le BTP ou l'hôtellerie, les TPE planifient les formations obligatoires au fil de l'eau avec plus ou moins de rigueur, malgré l'appui incitatif des organisations professionnelles, et sont freinées par la disponibilité des salariés. Dès lors que leur taille augmente, notamment dans le BTP où le nombre de formations obligatoires est important, l'impératif de planification amène ces entreprises à concentrer les formations sur les périodes hivernales d'intempéries, ou dans l'hôtellerie sur des périodes de travaux. Les formations obligatoires sont ainsi intégrées au cycle saisonnier de production.

- » Dans le secteur de l'intérim, quelle que soit la taille des entreprises, les enjeux commerciaux que représentent les certificats conférés par les formations obligatoires amènent les entreprises, sauf exception, à en structurer la mise en œuvre à l'aide d'outils permettant de répertorier les formations dont sont titulaires les intérimaires ainsi que leurs dates d'échéances.

« Il est quasiment impossible de faire un plan de formation, c'est le secteur du travail temporaire qui veut ça. On avance chaque mois, parfois chaque semaine. Cela demande une capacité à rebondir en fonction de la demande. Si nous n'avons pas le profil d'intérimaire formé, les concurrents l'auront. »

Entretien responsable formation, secteur du travail temporaire

Du point de vue de la pédagogie déployée, lorsque les prescriptions de contenu sont précises, la marge d'adaptation reste limitée et les formations obligatoires sont fortement standardisées. La faible articulation avec la réalité vécue au travail, les « durées inadéquates » ou les « recyclages inutiles » sont alors des critiques récurrentes dans le discours des employeurs comme dans celui de certains de leurs salariés.

Pour autant, même lorsqu'elles reposent sur des prescriptions précises, des modalités pédagogiques adaptées peuvent rendre la formation plus attrayante : formation *in situ* dans l'environnement de travail (restauration), mobilisation d'illustrations ou de cas pratiques « parlants », recours à des formateurs expérimentés capables d'améliorer la progressivité pédagogique... ou encore pratiques de co-élaboration des contenus et des supports entre l'entreprise et l'organisme de formation (observée dans le secteur bancaire).

5.23 - Les effets des formations obligatoires et leur évaluation par l'entreprise

Les pratiques d'évaluation des effets des formations obligatoires sur la sinistralité et sur les parcours sont peu, voire pas du tout outillées par les différents acteurs.

Dans les entreprises, les mesures d'impacts sur les comportements professionnels et l'activité de leurs salariés sont inexistantes, bien qu'elles semblent être une préoccupation émergente dans les grands groupes bancaires et d'assurances (envisagées comme mesures du retour sur investissement).

Les autorités administratives n'en font pas en soi un objet d'audit. Pour l'inspection du travail, les formations obligatoires apparaissent comme un objet incident de contrôle, activé *a posteriori* en cas d'accident. La formation est alors parfois mobilisée comme un levier de « retour à la conformité » pour les entreprises défaillantes.

« Le contrôle des formations obligatoires est rarement une finalité ou un objet en soi, sauf dans le cas d'opérations concertées, par exemple un contrôle de toutes les entreprises intervenant en zone aéroportuaire, sur les questions de sûreté – autorisations de conduite d'engins et formations obligatoires afférentes. Les contrôles ont été réitérés 3 fois à 8 mois d'intervalle pour vérifier la (re)mise en conformité des entreprises ».

Entretien interlocuteur d'une DIRECCTE

En revanche, les entretiens avec les salariés permettent d'apprécier des effets, variables selon l'âge, le secteur d'activité d'appartenance, ainsi que, plus finement, en fonction de la réceptivité de l'individu.

BANQUES ET ASSURANCES

Les formations obligatoires y sont intégrées à un effort de formation continue plus large. Elles contribuent à une progression globale des compétences.

Dans ce secteur, l'évolution professionnelle précède l'accès aux formations obligatoires. En ce sens, le recours à ce type de formations s'inscrit dans une logique de mise en conformité au poste occupé.

Les effets spécifiques appréciés par les salariés sont peu marqués, les formations obligatoires constituant une des composantes du soutien régulier à la compétence globale.

De ce point de vue, nombre de ces formations ont été d'ores et déjà intégrées aux programmes des formations initiales, alors même que les formations obligatoires introduites dans ce secteur sont relativement récentes (depuis les années 2000)

BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS

Les formations obligatoires y sont perçues, en règle générale, comme contraignantes. Dans les faits, elles sont régulièrement intégrées à la saisonnalité de l'activité, caractéristique du secteur.

À la manière du secteur du travail temporaire, leur respect conditionne l'accès à des marchés pour les entreprises, à l'exercice de tâches pour les salariés ; cela bien que le contrôle de conformité entre entreprises diminue avec la taille des cocontractants.

La spécificité du secteur tient à la proactivité des acteurs de la formation professionnelle. Majoritairement proposées par des organismes de formation externes, leur déploiement suscite des critiques récurrentes des employeurs et des salariés. Les durées des formations sont jugées trop longues, « inadaptées », « redondantes », « indifférenciées ».

Pour autant, des effets directs sont notables dans l'accroissement de l'employabilité des salariés et dans l'attention portée à la sécurité de l'activité.

TRAVAIL TEMPORAIRE

Certains enjeux des formations obligatoires dans ce secteur sont distinctifs – notamment commerciaux (délégation d'intérimaires) et de fidélisation de la main-d'œuvre mobile.

De ce point de vue, les effets sont nettement marqués en termes d'employabilité et de polyvalence permises par ces formations. La mise en conformité des entreprises et des intérimaires détermine le volume d'activité sur lequel ils peuvent se positionner.

Il n'est donc pas surprenant que les intérimaires ayant eu accès à des formations obligatoires témoignent d'une relative appétence pour celles-ci. Elles leur permettent d'accéder à des tâches diversifiées.

Le financement et le mode de répartition de l'accès à ces formations soulèvent des problématiques de concurrence au sein des agences comme entre les intérimaires et les salariés permanents.

HÔTELLERIE ET RESTAURATION

Secteur caractérisé par un nombre limité de formations obligatoires, motivées quasi exclusivement par des impératifs de sécurité physique et d'hygiène alimentaire, les gérants d'établissements passent par ces formations, préalables à l'obtention d'une licence d'exploitation.

Les formations obligatoires de ce secteur trouvent une résonance forte dans l'activité des salariés. À titre d'exemple, la question de l'hygiène, composante de la qualité globale, impacte la notoriété de l'établissement.

Les formations obligatoires stimulent chez les salariés un recours à la formation plus large. Par ailleurs, de manière moins fréquente, les formations obligatoires concourent au soutien de la qualité des prestations (par l'intégration des acquis de la formation dans les processus), à une vigilance accrue en matière de sécurité et, pour les entreprises elles-mêmes, à la conformité aux labels de qualité et à l'anticipation des contrôles publics. Les effets restent limités sur les parcours.

5.24 - Cinq pistes pour une optimisation des formations obligatoires

Les apports de l'étude militent pour l'**ouverture de chantiers de réflexion** impliquant les partenaires sociaux et les institutions publiques, avec pour finalité de faciliter le respect des obligations par (toutes) les entreprises et d'en améliorer la pertinence et l'efficacité au bénéfice des salariés et des entreprises.

5 axes de réflexion :

- 1. La poursuite d'un effort de clarification de la notion et des cadres de définition des formations obligatoires**, portant sur la source des obligations, l'objet de celles-ci et la validation des « acquis » de ces obligations. Compte tenu de l'hétérogénéité des obligations, de leur caractère évolutif et de la dispersion des producteurs de normes, l'attribution à une instance quadripartite comme la CNCP d'une prérogative d'autosaisine en matière d'inventaire permanent semble pertinente, avec à la clé un rôle plus affirmé en matière de communication sur le sujet
- 2. La recherche d'une meilleure articulation entre les formations obligatoires et la formation initiale**, articulation dont les limites constatées sont préjudiciables aux parcours professionnels des salariés. L'inscription des formations obligatoires, sous la forme de « blocs de compétences », dans des formations plus larges peut constituer un objet de réflexion, dans la poursuite des travaux du COPANEF sur ce sujet.
- 3. L'amélioration de la pertinence et de la qualité pédagogique des formations obligatoires**, en matière de durées, de recyclages, de modalités et supports pédagogiques, voire d'habilitation des organismes de formations ou des formateurs... et ce, afin d'améliorer leur attractivité et d'enrichir leurs ef-

fets sur les pratiques des salariés. Le décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de formation peut constituer un point d'appui, de même que l'expérimentation FEST (Formation En Situation de Travail) pilotée par la DGEFP, le COPANEF et le FPSPP.

- 4. La nécessité de mieux documenter les effets précis des formations obligatoires sur les pratiques et comportements professionnels** et, *in fine*, sur l'occurrence des incidents et accidents qu'il s'agit de prévenir. Des outils documentaires, à soutenir à l'échelle des branches, seraient de nature à intensifier les pratiques émergentes observées en la matière, dans l'optique d'améliorer l'acceptabilité des formations obligatoires.
- 5. Enfin, la clarification des modalités de financement des formations obligatoires**, dont la diversité actuelle est source d'inégalité entre entreprises selon la taille ou le secteur d'activité. Considérant les deux hypothèses « extrêmes » en matière de financement¹ et leurs limites, la marge de progrès semble devoir se situer dans une option intermédiaire consistant à réserver la mutualisation (par les OPCA concernés) des charges liées aux formations obligatoires aux seules TPE, voire PME, dans les branches les plus concernées par des prescriptions réglementaires. Une telle solution aurait l'avantage de faciliter le déploiement de fonctions d'appui et de conseil auprès des entreprises concernées, en tendance les moins outillées sur le plan de la formation et sur la connaissance de leurs obligations.

¹ Mutualisation intégrale de la charge des formations obligatoires par le biais d'une contribution spécifique ; ou à l'opposé, prise en charge intégrale des formations obligatoires par chaque entreprise concernée

6.

L'AGENDA 2017, DANS LA DYNAMIQUE DE 2016

Les Accords Nationaux Interprofessionnels de 2013 (11 janvier et 14 décembre) occupent une place centrale dans le programme d'évaluation du CNEFP. À ce titre, les effets de l'introduction du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP, 6.1) comme ceux de cette réforme sur les négociations des accords de branches professionnelles (6.2) sont les deux thèmes qui occuperont le Conseil en 2017.

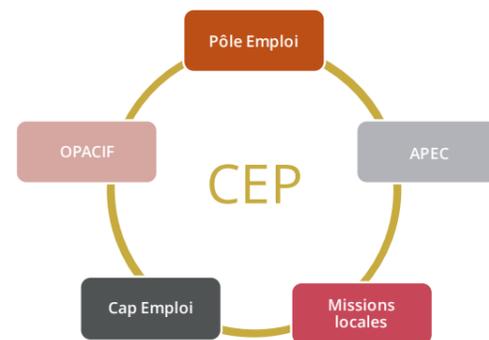
6.1 - LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE : PROJETS RETENUS FIN 2016

Avec le CEP, la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale replace l'individu et ses besoins au centre du processus d'orientation et de formation. Elle fonde ce nouveau service sur les deux principes **d'universalité et de liberté personnelle**.

État, régions et partenaires sociaux ont décidé que ce conseil serait gratuit et qu'il serait porté par les opérateurs du service public de l'emploi habituellement impliqués dans le développement de la formation.

Les cinq opérateurs nationaux ainsi désignés pour la maîtrise d'ouvrage du CEP se trouvent confrontés à un triple défi :

- 1) de coordination de leurs offres de services en termes de contenu ;
- 2) de mise en place d'un cadre commun qui prenne acte de la diversité des situations individuelles des bénéficiaires ;
- 3) de respect du principe d'égalité de prise en charge et de traitement des personnes sur l'ensemble du territoire national comme au sein de chaque espace régional.



Par ailleurs, du point de vue de la formation, comme le note l'une des équipes retenues pour l'évaluation du CEP, la loi de 2014 « *inverse l'approche antérieure en dépassant la logique de prescription, jusqu'alors prédominante, selon laquelle l'offre de formation existante formait la demande.* » Les bénéficiaires de prestations de CEP doivent mainte-

nant pouvoir « *prendre le temps de la construction et/ou de la maturation de leur projet* ».

Le **rôle du conseiller** est amené à se transformer sur quatre points principaux :

- **accompagner** l'utilisateur en conciliant le respect de ses aspirations individuelles et leur faisabilité sur un territoire économique donné ;
- **construire** une ingénierie du projet – incluant la recherche de financement ;
- **mobiliser** plusieurs acteurs et institutions pour porter le projet de l'utilisateur ;
- **assurer** la continuité du lien avec l'utilisateur, même – et surtout – en l'absence d'orientation vers une formation proprement dite.

Le CNEFP a également pris en compte les préconisations du cahier des charges du CNEFOP. Celui-ci indique que « *l'ambition confiée au CEP de développer l'autonomie de la personne nécessite de porter une attention particulière aux conditions de professionnalisation des conseillers (plans de formation des opérateurs et animation des régions) et de renforcer l'information et l'outillage des bénéficiaires.* » Sélectionnés suite à un appel à proposition de recherche (cf. partie 2.4), les deux projets retenus par le CNEFP ont été notifiés au mois de décembre 2016. Les évaluations n'en sont donc qu'à leur genèse, et il faudra attendre la fin de l'année 2018 pour que les résultats puissent être présentés. Néanmoins des points d'étapes permettront de faire avancer les réflexions dans l'intervalle.

La sélection des deux projets a été pensée de manière complémentaire. Les deux équipes s'attachent à l'étude qualitative de la mise en œuvre du CEP au sein des cinq opérateurs. Elles émanent respectivement du Céreq et de l'Université de Lille 3.

1 CNEFOP, Premier rapport sur la mise en œuvre du Compte Personnel de Formation et du Conseil en Evolution Professionnelle, tome 1, avril 2016, p. 6.

6.11 - La territorialisation du CEP : quels effets sur le système d'acteurs pour quelle professionnalité des conseillers ? (Céreq)

L'équipe d'économistes du Céreq, conduite par Madame Claudine Romani, et composée de Mesdames Agnès Legay et Alexandra d'Agostino, se concentre sur les **effets du CEP sur les systèmes d'acteurs territoriaux et la professionnalité des conseillers**. Elle se place ainsi dans le troisième axe de l'appel à propositions de recherche du CNEFP (cf. 2.4). Il s'agit d'analyser les transformations des modalités de conseil et d'accompagnement liées à l'introduction du CEP et l'évolution des professionnalités des conseillers qui en découle. Cette évaluation s'effectuera sur la base d'observations de terrain dans trois régions métropolitaines. Elle sera conduite sur 20 mois, d'avril 2017 à décembre 2018.

Qu'en est-il aujourd'hui de la mise en pratique des principes au fondement du CEP au sein des structures chargées de l'orientation professionnelle ? C'est autour de cette interrogation que s'organise le questionnement développé par cette proposition de recherche. Cinq thèmes vont être explorés par l'équipe :

- **Les manières dont les opérateurs** traditionnels de l'orientation post scolaire **font évoluer leurs logiques d'accompagnement** au regard des indications de la loi (cursus non prescriptifs). Si de telles évolutions sont repérées, plusieurs hypothèses d'intérêt concernant la professionnalité des conseillers peuvent être testées (harmonisation des pratiques ; communautés de pratiques professionnelles...);

- Le rôle des outils mis à disposition des professionnels dans la **coopération interinstitutionnelle** et dans le rapprochement des pratiques d'accompagnement. Ces outils seront questionnés tant du point de vue de leur fabrication (notamment par les branches professionnelles via leurs commissions paritaires nationales et régionales de l'emploi et de la formation) que de leurs usages (connaissance opérationnelle du marché local du travail, rôles des outils traditionnels à destination de publics particuliers...);
- L'influence de la **configuration territoriale** sur la professionnalité des conseillers (variabilité de la demande des publics selon la zone rurale, urbaine ou périurbaine). L'enjeu du maillage territorial de l'offre de service sera étudié en référence à la coopération interinstitutionnelle qui sera ou non observée ;
- L'**ingénierie du CEP portée par les opérateurs concernés** et sa mise en cohérence avec d'autres dispositifs **au niveau local** (bilan de compétences, VAE, CPF). Ces ingénieries locales seront rapportées aux questions qu'elles posent aux échelons régional et national.
- L'**analyse de la dynamique d'organisation territoriale** des services d'orientation au sens large, tous publics confondus. L'objectif ici est de décrire les modes d'articulation des réseaux de Conseil en Évolution Professionnelle avec ceux de l'orientation scolaire et professionnelle (réseau consulaire, réseaux dédiés à la jeunesse tels que les CIO, SUOI, réseaux MIFE, Maisons de l'emploi, Cité des métiers etc.). La description de ces organisations imbriquées se donne pour objectif de faire apparaître des configurations types d'organisations régionales.

Ces thématiques nécessitent d'être travaillées en lien avec le contexte institutionnel qui en constitue la toile de fond.

Sur le plan régional, les différents opérateurs doivent s'articuler dans le Service Public Régional de l'Orientation (SPRO). Le SPRO est confronté à l'enjeu de renforcement de la continuité d'action entre les différents opérateurs, comme à l'enjeu de réalisation d'un maillage territorial efficace des acteurs de l'orientation. Les enquêtes en région auront pour but de mettre à jour les **caractéristiques des systèmes d'acteurs territoriaux**, qui influencent le périmètre d'action des opérateurs concernés, comme la nature de leurs services ou prestations. Plus largement, se pose la question de savoir comment les pouvoirs publics régionaux intégreront dans leur nouvelle mission de gouvernance de l'orientation professionnelle ces opérateurs du CEP dont le fonctionnement est décidé au niveau national.

6.12 - L'accompagnement dans le CEP : quelle professionnalisation des conseillers ? (CIREL)

L'équipe pluridisciplinaire du CIREL¹, issue de l'université Lille 3 et coordonnée par Madame Maria Pagoni, professeure de sciences de l'éducation, est composée d'une psychologue (Catherine Ruffin-Beck), de chercheurs en sciences de l'éducation (Ioana Boanca-Deicu, Thérèse Levené, Sylvain Obajtek), et d'une sociologue (Catherine Négroni). L'équipe s'attache à **décrire les processus d'accompagnement** mis en œuvre dans le cadre du CEP, en cherchant à étudier finement **les formes de professionnalisation** des conseillers qu'il induit, et ses éventuels effets sur **la sécurisation des parcours professionnels**.

Le projet de recherche proposé par les membres de l'équipe du CIREL se centre sur **l'étude fine de l'accompagnement** des bénéficiaires du CEP par les professionnels du conseil. Le projet se déploie dans la région Hauts-de-France dans laquelle l'équipe est implantée de longue date. Il est construit à la croisée de deux regards, celui de la **sociologie de l'emploi** (réflexion sur les parcours) d'une part et celui de l'approche **clinique de l'activité** de travail (réflexion sur l'activité de conseil) d'autre part.

Ce projet de recherche propose une évaluation du processus d'accompagnement mis en place dans le cadre du CEP menée aussi bien auprès des conseillers qu'auprès des bénéficiaires. La question posée est la suivante : *quels sont les enjeux de l'accompagnement dans le cadre du CEP pour les professionnels du conseil et pour les bénéficiaires ?*

¹ Centre Interuniversitaire de Recherche en Éducation de Lille.

L'accompagnement est pris comme objet de recherche en ce qu'il soulève des enjeux à la fois politiques, sociaux et professionnels :

- L'enjeu politique que soulève la **transformation des normes d'accompagnement** introduites par le CEP invite à porter une attention particulière à la manière dont elles se différencient par rapport à celles qui cadraient / cadrent d'autres dispositifs d'accompagnement (Bilan de compétences, Garantie jeunes...).
- L'enjeu social que porte le CEP, maintenant compris comme un dispositif contemporain d'activation des **politiques du marché de l'emploi**. Ces politiques, fondées sur une **logique de prévention**, visent à faire des individus les acteurs de leur insertion et de leur parcours professionnel, ce qui pose la question des moyens dont ils disposent pour exercer cette responsabilité.
- L'enjeu professionnel renvoie à la nécessité pour les conseillers d'**individualiser leurs pratiques et de travailler en réseau** ; ceci en réponse aux besoins individuels des bénéficiaires et aux particularités des territoires dans lesquels ils exercent. L'accompagnement à la construction d'un parcours professionnel est une **activité relationnelle** qui a ici pour enjeu d'**accroître la participation** des bénéficiaires à la production du service.

La question est alors de savoir comment la démarche sous-tendue par le CEP – *construire de la continuité dans la discontinuité des parcours* – amène les professionnels à interroger, à adapter, voire à remettre en cause leurs conceptions de l'accompagnement, et les outils comme les pratiques qu'ils mobilisent. Cette démarche permettra d'identifier la manière dont le CEP participe au développement de la co-activité des usagers avec les conseillers ainsi qu'à la capacité de ces derniers d'agir en autonomie.

Ce travail va explorer pour ce faire différentes dimensions : perception et appropriation du CEP, principes d'organisation de l'activité d'accompagnement, aspects à la fois collectifs et / ou individuels des schèmes d'action mobilisés, variabilité des situations rencontrées, conflits de normes vécues par les professionnels et modalités d'adaptation. La relation de conseil va être étudiée finement aux différents niveaux de service précisés par la loi, pour parvenir à étayer une vision globale des représentations et pratiques des conseillers dans les cinq opérateurs. Une focale sur les bénéficiaires permettra aussi de questionner l'accessibilité des outils mis à disposition, les conditions d'engagement dans la co-construction et dans la réalisation du projet professionnel.

La prise en compte des effets de contextes dans lequel se déploie le CEP fera partie intégrante de la démarche de recherche, mais ils seront saisis à travers l'activité professionnelle des conseillers. En ce sens, il s'agira moins de s'intéresser aux problématiques institutionnelles que de voir la manière dont elles cadrent **les manières de faire des conseillers. L'intérêt est donc porté aux transformations du travail lui-même**. Bien que la démarche ne soit pas orientée sur la mise en valeur de bonnes pratiques (i.e. les plus efficaces), elle ambitionne de produire du sens pour les conseillers et de les appuyer dans leurs réflexions sur leur propre activité.

6.2 - LES TRAVAUX À VENIR : LE LANCEMENT DE DEUX NOUVELLES ÉVALUATIONS

La réforme du paysage de la formation professionnelle (2013-2014), la place qu'elle fait à l'individualisation des droits, renforce la logique d'appui aux actifs comme aux entreprises pour faire face aux mutations économiques et technologiques impactant la société française. Mais celle-ci n'est pas sans soulever **de nombreuses questions tant en termes de capacité d'innovation que de capacité d'autonomie des acteurs individuels et collectifs**. Pour tenter d'y répondre, le CNEFP a décidé de lancer deux types d'évaluation, l'une centrée sur la manière dont les acteurs des branches professionnelles appréhendent, dans la négociation, ces mutations (6.2), l'autre ayant pour but de cerner comment les actifs se servent des ressources fournies par le Conseil en Évolution Professionnelle pour construire leur trajectoire professionnelle (6.22).

6.21 - Évaluer l'impact de l'ANI du 14 décembre 2013 sur les négociations de branches

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 introduit au niveau de la branche professionnelle ce qui a pu être qualifié de « **droit à l'innovation** ». Ce droit déplace le rôle traditionnellement dévolu à ce niveau de la négociation collective dans deux domaines :

- la constitution et la mise en œuvre – en s'appuyant sur les OPCA – d'une **politique d'accompagnement** des entreprises et des salariés, ayant pour vocation de permettre d'anticiper « *l'évolution des métiers, des qualifications et des compétences dont les entreprises ont besoin pour développer leur compétitivité* » (ANI, 14 décembre 2013, Titre II) ;
- contribuer à « *construire des politiques de développement professionnel des salariés et d'accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi* » dans leur champ conventionnel en proposant des abondements du compte personnel de formation (CPF) au moyen des périodes de professionnalisation (ANI, *op.cit.*, art. 25).

Le même ANI confie par ailleurs au CNEFP la mission de consolider les évaluations réalisées sur les « *dispositifs innovants mis en place par les branches pour atteindre les objectifs de l'accord national interprofessionnel* ». Le Conseil se saisit donc de ces enjeux en lançant au **deuxième trimestre 2017** une évaluation sur les **manières de construire une politique de branche**. Cette évaluation ira notamment **observer finement les processus de négociation et la professionnalisation des acteurs qui les animent**. L'attention portée à ces processus doit permettre, outre la mise à jour des ressources nécessaires à la conduite de telles négociations, d'étudier la relation entre les objectifs poursuivis par les négociateurs et les effets concrets produits par les politiques de branches dans le champ conventionnel couvert.

6.22 - Évaluation de l'impact du CEP sur la sécurisation des parcours

Le Conseil en Évolution Professionnelle a pour vocation d'accroître la capacité des bénéficiaires à conduire un projet, de leur permettre d'acquérir des compétences nouvelles et d'évoluer professionnellement tout au long de leur vie active. S'adressant à l'ensemble des actifs, ce droit universel fait d'ores et déjà l'objet de deux évaluations portant sur son impact territorial et ses effets sur la professionnalité de ceux qui le mettent en œuvre, les conseillers (cf. 6.1).

La question que le CNEFP entend traiter en 2017 est celle de **l'atteinte de ses objectifs finaux par le dispositif** ; autrement dit, des conséquences sur les parcours professionnels d'un passage par un Conseil en Évolution Professionnelle. Le CEP ne peut utilement contribuer à la sécurité des parcours personnels que s'il parvient à **corriger l'inégale dotation en ressources** (information, formation, capital social, intérêt à agir) qui réduit les chances d'accès des actifs les moins dotés, et/ou les moins qualifiés, à l'emploi, à la formation et à la mobilité choisie.

En ce sens, l'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le CEP, tel qu'il est mis en œuvre, parvient :

- **à sécuriser les parcours professionnels** des personnes (quel que soit leur statut), notamment en renforçant leur capacité à agir sur le marché du travail ;
- **à atteindre et mobiliser les actifs** les moins susceptibles a priori d'accéder au conseil professionnel (les moins diplômés ou qualifiés, les plus éloignés de l'emploi, les plus précaires...);
- **à prendre en considération la diversité des attentes** et des interrogations des personnes quant à leur situation professionnelle, au-delà des seuls projets de formation ou de mobilité ;
- dans le cas des salariés, **à s'articuler avec l'entretien professionnel**, notamment en cas de désaccord avec l'employeur.

L'évaluation des conséquences du CEP sur les parcours professionnels requiert donc d'**étudier finement les trajectoires des bénéficiaires**, en combinant méthodes qualitatives (entretiens biographiques...) et quantitatives (tableau de bord de la DGEFP; enquête « *qualité de l'offre de services* », commune aux Fongecif...).



NOTES



Area with horizontal dotted lines for taking notes.



Conseil National
d'Évaluations de la
Formation Professionnelle

www.cnefp.fr