

Contribution d'Entreprise&Personnel  
pour le deuxième anniversaire de la Loi  
du 5 Mars 2014 relative  
à la Formation Professionnelle.

Bernard Masingue et  
la Communauté Formation&Apprentissage



# Introduction

*Avant propos méthodologique :*

*Cette contribution, dans la continuité de celle publiée en juin 2013 sur la réforme de la Formation professionnelle, est le fruit d'un travail conduit par Entreprise&Personnel au sein de sa Communauté « Formation&Apprentissage ».*

*A la suite d'un questionnaire, 25 entreprises adhérentes de l'Association ont pu participer à une séance de travail en commun permettant de produire une synthèse des questions soulevées, de leur point de vue, sur l'application de la Loi de 2014.*

*La note qui en résulte procède de cette démarche. Elle a, de plus, bénéficié de l'expertise juridique de Jean-Marie Luttringer et s'inscrit en complément de sa propre contribution.*

*Pour autant elle a été rédigée par Entreprise&Personnel et n'engage qu'elle même...*



## Première contribution

### *Dans la logique du choc des simplifications : pour un contrat et un financement unique de l'alternance.*

Il est frappant de constater que cette préconisation arrive largement en tête des souhaits des entreprises qui se sont exprimées. Les pédagogies d'alternance sont, tout le monde en est d'accord, les outils d'excellence d'une véritable professionnalisation. Cependant, la complexité de sa mise en œuvre est soulignée.

Deux raisons essentielles à cela :

- La première procède de la complexité administrative qu'entraîne des règles et des modalités différentes pour des actions de formation (les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage) qui pourtant se ressemblent beaucoup et ont en commun quelque chose d'essentiel. A savoir une pédagogie d'alternance associant le monde académique et le monde du travail pour professionnaliser ensemble, mais chacun dans son champ, des apprenants... il est manifeste que, du point de vue des employeurs, cette complexité administrative est un frein puissant – et pourtant trop sous-estimé – au développement de l'alternance...
- La deuxième raison résulte d'un constat objectif : seuls des intérêts externes – aussi bien aux populations bénéficiaires qu'aux employeurs – font perdurer le système actuel... Certes ces intérêts sont respectables mais dans la limite où ils n'handicapent pas les pratiques.

Fédérer le financement de l'apprentissage et de la professionnalisation est donc devenu nécessaire.

Du point de vue des employeurs cette simplification – si on remet à leur juste place les intérêts externes en cause – serait très simple à réaliser et permettrait de développer significativement l'alternance.

Et cela bien sûr sans déroger au respect des autonomies des établissements de formation seuls légitimes à délivrer les certifications sanctionnant les réussites des apprenants...

En clair il s'agit donc de mettre en place « un contrat et un financement uniques de l'Alternance ».

## Deuxième contribution

### *Se mettre au clair sur les définitions d'une action de formation*

Il peut apparaître surprenant que 45 ans après la Loi de 1971 on éprouve encore le besoin de définir quelque chose qui a inspiré tant de Lois, de décrets et de circulaires...

Et pourtant... jamais autant que dans nos actualités, les manières de professionnaliser n'ont été aussi plurielles (formations synchrones ou asynchrones, simulation, e-learning et tout les systèmes digitalisés, individualisation dont tutorat et coaching, apprentissage en situation de travail, enseignements académiques classiques ou d'alternance etc.). Cette réalité, assez récente, est un progrès incontestable dont il ne faut surtout pas se priver.

Mais en même temps cette pluralité des processus d'apprentissage – devenue structurelle – demande justement de s'accompagner d'un solide cadre conceptuel pour éviter, sous prétexte de cette diversité et souvent pour faire mode, d'entreprendre n'importe quoi au détriment de l'efficacité de l'action (les formations les plus chères sont celles qui ne servent à rien) ; ou, également, de dégrader la qualité des dispositifs quand ceux-ci n'ont pas su prendre en compte les objectifs, les ressources et les contraintes à respecter pour une formation justement « de qualité ».

La question qui s'est d'abord posée à notre groupe de travail et le débat qui en est résulté procède d'une interrogation sur qui est légitime pour dire ce qui est action de formation et ce qui ne l'est pas (et donc légitime – ou pas – aux yeux des financeurs et du dialogue social...)

Ici deux positions distinctes des entreprises se sont manifestées. Les unes disant qu'il revenait au législateur de définir ce qu'est une « action de formation », les autres considérant que cela relevait au contraire du cadre contractuel et donc de la négociation plus aptes que la Loi à prendre en compte les contextes et à faire évoluer les dispositifs en fonction des réalités socio-économiques de l'époque...

A l'analyse, pour Entreprise&Personnel, il nous semble en réalité nécessaire concernant les définitions de l'action de formation de prendre en compte deux réflexions distinctes :

D'abord distinguer les deux familles d'actions de formation que les partenaires sociaux et le législateur ont voulu promouvoir par l'ANI de 2013 et la Loi de 2014 et dont les définitions – comme leurs modes de financements – sont à l'usage vraiment différents :

Les dispositifs de formation au service de « l'adaptation à l'emploi et au maintien de l'employabilité dans le cadre de celui-ci » financés par les fonds propres de l'employeur et dont la définition (nécessaire pour l'évaluer et en garder la trace) pourrait relever du cadre contractuel, et les dispositifs financés par le 1% mutualisé et dont les règlements sont assurés par le canal de l'OPCA. Dans ce dernier cas, un cadre juridique opposable aux acteurs devient nécessaire et il reviendrait au législateur de savoir le définir...

Mais de quelles définitions les acteurs de la chaîne formation (prescripteurs, formateurs, apprenants, OPCA) ont-ils le plus besoin ?

Il nous semble, à l'appui des travaux que nous menons depuis maintenant quelques années en coopération avec nos entreprises adhérentes (et d'ailleurs en résonance avec d'autres comme la Fédération de la Formation Professionnelle), qu'en réalité ces acteurs ont certes besoin d'un cadre juridique (nécessairement large pour prendre en compte toutes les situations) mais qu'ils ont surtout besoin d'une définition partagée des « conditions de la réussite » de la formation. Et donc connaître, maîtriser et savoir mettre en œuvre ces conditions pour qu'un dispositif de formation – quelles qu'en soient les modalités pédagogiques – satisfasse vraiment aux exigences d'une professionnalisation des publics bénéficiaires.

## Quelles sont ces conditions ?

Nous les observons de deux ordres à l'appui de nos différents travaux <sup>1</sup> :

1) Par la qualité du processus définissant l'organisation pédagogique de l'apprentissage :

- un cahier des charges en amont de l'action,
- un contrat avec l'apprenant sur les conditions de cet apprentissage,
- un accompagnement pédagogique organisé, basé sur la conception et la mise à disposition de ressources diversifiées,
- une évaluation centrée sur l'efficacité et l'efficience des processus d'apprentissage,
- une reconnaissance.

2) Par la qualité de l'environnement et de l'organisation du travail :

- climat de « sécurité psychologique »,
- adaptation des critères de productivité aux impératifs pédagogiques,
- culture d'accompagnement (intérêt et implication managériale).

Un cadre général juridique large mais cependant structurant, des conditions formalisées et respectées pour piloter les actions de formation dans une logique d'efficience auraient un impact significatif sur la qualité générale des politiques de formation et en faciliterait grandement leur évaluation... permettant ainsi de retirer à l'évaluation des effets de la formation en situation professionnelle sa réputation de « serpent de mer ».

## Troisième contribution

### *Rationaliser, simplifier les certifications*

D'abord notons que le législateur à la suite des partenaires sociaux n'impose pas la certification de toutes les formations professionnelles mais seulement celles qui relèvent de la mutualisation (1%). Ce rappel est nécessaire parce qu'une tendance à vouloir généraliser semble s'observer dans certaines entreprises voire certains OPCA... En clair les employeurs, sur leurs fonds propres, sont tout à fait libres de mettre en œuvre des formations ne débouchant pas sur des certifications. Et il relève de leurs politiques RH et managériales – et de leur négociation sociale – de définir les systèmes de reconnaissances résultant des actions de formation qu'ils pilotent.

Ensuite, dans d'évidentes bonnes intentions, il est apparu nécessaire, en particulier aux partenaires sociaux, de cadrer les règles de financement par une publication de listes des formations pouvant relever d'un financement mutualisé. Le résultat est déconcertant : d'abord ces listes sont venues se surajouter aux règles existantes et assez satisfaisantes (les RNCP), ensuite ces listes pouvant être émises par plusieurs sources (dont Branches et Régions) il en est résulté une complexité qui rend la gestion globale du système extrêmement compliquée et donc favorable à ceux qui savent s'en servir au détriment des autres...

Du point de vue de nos entreprises la nécessité d'une simplification s'impose : elle devrait reposer sur deux axes :

1) Sont par principe finançables toutes formations inscrites au RNCP.

---

<sup>1</sup> Evaluation de l'efficacité et de l'efficience pédagogiques : pour une analyse des processus d'apprentissage par Sandra Enlart et Pascale Fotius, in *Evaluer et certifier en formation professionnelle*, Revue Education permanente, Mars 2016

Etude collective E&P « Se professionnaliser dans l'entreprise : un modèle, des expérimentations », juin 2015

2) Pour marquer leur intérêt les Branches et les Régions, plutôt qu'une sélection à priori par listes, devraient procéder par abondements des financements d'actions qui leurs paraissent prioritaires au regard de leur politique.

## Quatrième contribution

### *Actualiser l'unité d'œuvre*

L'unité d'œuvre « heure/stagiaire » demeure très majoritairement la règle pour le calcul des coûts et du financement de la formation professionnelle (dans la continuité des règles de financement des formations scolaires initiales). Du fait de la diversification des processus d'apprentissage elle est devenue pour une bonne part largement obsolète et génératrice d'effet pervers par les détournements qu'elle impose dans nombre de situations...

Lui substituer d'autres modalités n'est pas simple mais ne doit pas être une excuse pour laisser les choses en l'état. Une évolution vers un financement résultant d'une négociation contractualisée semble une voie réaliste. Encore faut-il en savoir définir les principes.

Nous pensons que, sous l'égide de la DGEFP, un groupe de travail rassemblant les acteurs concernés – dont bien sûr les entreprises – pourrait investir cette question et définir les « unités d'œuvre » nécessaires aujourd'hui au juste financement des actions de formation dans leur pluralité moderne... On pourrait d'ailleurs y intégrer les négociations nécessaires pour trouver le point d'équilibre entre la simplification administrative recherchée d'une part et les modalités du contrôle de l'activité formation d'autre part.

## Cinquième contribution

### *Clarifier la notion de « parcours de formation »*

La notion de « parcours de formation », aidée par la Loi, prend aujourd'hui dans le paysage de la formation professionnelle une place significative. C'est une avancée heureuse pleine de promesse pour la modernisation et l'efficacité des apprentissages professionnels... Mais cela sous réserve de quelques clarifications...

La première consistant tout simplement à dire de quoi il s'agit : on peut d'ailleurs observer que quand on est gêné par l'appellation « formation » certains la remplacent volontiers par « parcours » sans changements notables sur la réalité de l'action mise en œuvre.

De notre point de vue un « parcours de formation » doit être considéré comme un « assemblage d'actions pédagogiques qui, organisées entre elles et dans le temps, permettent de viser un but défini à l'avance » (ce but pouvant être très concret (par exemple l'obtention d'une certification) ou plus large (exemple viser à l'obtention d'un statut professionnel).

Le parcours de formation n'est donc pas un dispositif « fourre tout » mais au contraire un cursus obéissant à des règles (qu'il convient d'ailleurs de mieux définir pour les rendre opposables) permettant ainsi d'en garder la trace, d'en évaluer les résultats et d'en assurer un financement équitable...

## Sixième contribution

### *Impliquer les employeurs pour la qualité des formations*

Du fait des dispositions législatives et réglementaires la QUALITE de la formation est redevenu un sujet d'actualité. En particulier la responsabilité des OPCA dans le contrôle des prestations des

organismes de formation les oblige à devoir s'appuyer sur des règles définies pour assurer cette responsabilité.

Nous faisons nôtre la règle qui affirme que les critères qui définissent la qualité d'une formation ne peuvent et ne doivent être que le produit d'une négociation entre les acteurs concernés. Or, en l'état, les critères de qualité de la formation se négocient au niveau des appareils et nullement avec le concours des employeurs et de leurs direction ou service de formation pourtant prescripteurs majeurs et financeurs notables. Si cette réalité demeure en l'état il y a un risque à sous-estimer l'essentiel de la Qualité d'une formation : sa bonne contribution à des apprentissages utiles dans les situations de travail.

Ces observations renforcent d'ailleurs l'exigence que les employeurs, dans leur relation avec leur OPCA, soient considérés non pas comme des assujettis qui doivent obéir aux prescriptions décidées par des appareils (même s'ils sont paritaires) mais comme des partenaires-contributeurs et à ce titre associés à la mise en œuvre de décisions qui vont avoir un impact important sur leur propre fonctionnement administratif mais aussi de pilotage...

### **En complément...**

Du point de vue des entreprises adhérentes d'Entreprise&Personnel il est difficile aujourd'hui de se prononcer sur le devenir du Compte Personnel de Formation à l'heure où on veut le fusionner avec le Compte Personnel d'Activité. D'autant plus que, par définition, le CPF est la propriété de l'actif et du salarié libres d'en faire l'usage qu'ils souhaitent sans que l'employeur ait nécessité d'y intervenir...

Cependant, à terme rapproché, nous pourrons, lorsque les choses se seront davantage stabilisées, travailler sur des préconisations d'usage du CPF (ou du CPA) dans une politique souhaitable de co-investissement (et pas seulement de co-financement) entre l'employeur et le salarié sur des objectifs partagés de qualification...

### **Conclusion**

La Loi de 2014 a modifié significativement le paysage de la Formation Professionnelle. Elle offre de réelles perspectives de modernisation des processus d'apprentissage professionnel. Il ne lui manque pas grand chose pour devenir une Loi réellement progressiste. Mais il ne lui manque pas non plus grand chose pour qu'elle fasse perdurer des pratiques devenues inadaptées...

C'est aujourd'hui la responsabilité des acteurs de se prononcer sur les adaptations nécessaires pour que la formation professionnelle soit, encore davantage qu'aujourd'hui, un instrument majeur de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité responsable de leurs salariés...

En tous cas, c'est le sens de cette contribution que nous souhaitons mettre à la disposition de tous...