

Avril 2017

FORMER,
DE PLUS EN PLUS,
DE MIEUX EN MIEUX

L'ENJEU
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Olivier FARON

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

fondapol.org

**FORMER, DE PLUS EN PLUS,
DE MIEUX EN MIEUX
L'ENJEU DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Olivier FARON

La Fondation pour l'innovation politique
est un think tank libéral, progressiste et européen.

Président : Nicolas Bazire
Vice Président : Grégoire Chertok
Directeur général : Dominique Reynié
Présidente du Conseil scientifique et d'évaluation : Laurence Parisot

La Fondation pour l'innovation politique publie la présente note
dans le cadre de ses travaux sur *la croissance*.

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

Un think tank libéral, progressiste et européen

La Fondation pour l'innovation politique offre un **espace indépendant d'expertise, de réflexion et d'échange** tourné vers la production et la diffusion d'idées et de propositions. Elle contribue au **pluralisme de la pensée** et au renouvellement du **débat public** dans une **perspective libérale, progressiste et européenne**. Dans ses travaux, la Fondation privilégie quatre enjeux : la **croissance économique**, **l'écologie**, les **valeurs** et le **numérique**.

Le site fondapol.org met à disposition du public la totalité de ses travaux. La plateforme « **Data.fondapol** » rend accessibles et utilisables par tous les données collectées lors de ses différentes enquêtes et en plusieurs langues, lorsqu'il s'agit d'enquêtes internationales.

De même, dans la ligne éditoriale de la Fondation, le média « **Anthropotechnie** » entend explorer les nouveaux territoires ouverts par l'amélioration humaine, le clonage reproductif, l'hybridation homme/machine, l'ingénierie génétique et les manipulations germinales. Il contribue à la réflexion et au débat sur le transhumanisme. « **Anthropotechnie** » propose des articles traitant des enjeux éthiques, philosophiques et politiques que pose l'expansion des innovations technologiques dans le domaine de l'amélioration du corps et des capacités humaines.

Par ailleurs, le média « **Trop Libre** » offre un regard quotidien critique sur l'actualité et la vie des idées. « **Trop Libre** » propose également une importante veille dédiée aux effets de la révolution numérique sur les pratiques politiques, économiques et sociales dans sa rubrique « **Renaissance numérique** ».

La Fondation pour l'innovation politique est reconnue d'utilité publique. Elle est indépendante et n'est subventionnée par aucun parti politique. Ses ressources sont publiques et privées. Le soutien des entreprises et des particuliers est essentiel au développement de ses activités.

RÉSUMÉ

La formation professionnelle est un formidable enjeu social et économique. C'est un enjeu individuel pour les milliers de salariés, dont les carrières vont connaître des changements croissants, et un enjeu collectif au cœur de la politique de ressources humaines des entreprises, pour lesquelles c'est un levier de développement incontournable. Pourtant, les situations sont très variables selon les pays, selon les types d'entreprises, selon les cycles de formation... Beaucoup dépend du bon déploiement du triangle formé entre l'actif, l'entreprise et l'organisme de formation. Les modalités de transmission des compétences sont fortement impactées par les processus de digitalisation. La loi de mars 2014 marque une rupture, en entraînant des obligations différentes et donc une nouvelle répartition des rôles, via un renforcement de l'intervention des Régions et de l'Europe. Cette loi crée surtout de nouveaux outils comme le conseil en évolution professionnelle, pour orienter, ou le compte personnel de formation, pour capitaliser. Ces deux dispositifs deviennent les pivots du nouveau système institué, en plaçant l'actif au cœur de la demande. La formation professionnelle de demain devra désormais respecter des exigences de qualité, dues tant aux prescripteurs qu'aux apprenants. À la clé, la question centrale est bien celle d'une formation professionnelle à même de réduire les inégalités devant l'emploi, plutôt que d'accentuer les avantages des *insiders*.

SOMMAIRE

La formation professionnelle tout au long de la vie.....	9
Une évidence socio-économique.....	11
Mieux définir la formation « utile ».....	14
Une politique publique de rééquilibrage grâce à la loi de mars 2014.....	20
Les nouveaux outils de la loi de mars 2014.....	22
La qualité comme le défi des années à venir.....	26
Abréviations et acronymes.....	30

FORMER, DE PLUS EN PLUS, DE MIEUX EN MIEUX

L'ENJEU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Olivier FARON

Administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers

LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE

Former de plus en plus et de mieux en mieux pourrait être considéré comme un élément central et généralement partagé de nombre de programmes économiques, sociaux ou politiques nationaux ou internationaux. La Convention sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur dans la région européenne a été par exemple adoptée à Lisbonne en 1997. Elle met l'accent sur l'économie de la connaissance, à travers une orientation vers l'innovation et le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est d'autant plus important pour les pays développés que le rôle de la formation est de plus en plus perçu comme l'une des rares certitudes identifiées pour résoudre, au moins en partie, l'un des pires fléaux sociaux auxquels certains d'entre eux sont confrontés, à savoir le chômage de masse. Une telle réalité est d'ailleurs confortée par le fait que de plus en plus souvent une nouvelle commande industrielle nécessite un besoin de formation approprié. Un exemple récent parmi beaucoup d'autres est représenté par le contrat de vente de douze sous-marins du groupe DCNS à l'Australie en mai 2016. Un tel marché génère quasi automatiquement un besoin de formation fort pour les sociétés d'ingénierie, comme en vue de l'appréhension des spécificités des installations, notamment par les spécialistes australiens concernés, le tout avec la nécessité d'utiliser une nouvelle génération de logiciels de conception 3D. Une nouvelle commande inclut donc presque automatiquement son volet de formation.

Pourtant, derrière le libellé « formation professionnelle » se cachent des réalités, des enjeux et des défis changeants et souvent difficiles à appréhender. Et, surtout, à la clé, des montants financiers énormes et un jeu pluriel, organisé autour de nombreux acteurs. Certains chiffres sont frappants, d'autant plus qu'ils reviennent souvent dans le débat public. Selon les données du Projet de loi de finances (PLF), l'argent consacré à la formation professionnelle s'élevait en France à 31,6 milliards d'euros en 2014, répartis entre de nombreux contributeurs : les entreprises (14,3 milliards d'euros, soit 45,3 %), la fonction publique (17,3 %), l'État (11,8 %), les Régions (14,3 %), Pôle Emploi (6,7 %) ¹ ... Tous ces différents contributeurs sont acteurs de jeux de pouvoir sous-tendant la dimension paritaire. Rapporté au PIB, l'effort de formation est de 1,5 %, à comparer aux 1,6 % de 2009.

Le panorama des bénéficiaires est plus clair puisque les actifs du privé pèsent à hauteur de 43 %, devant deux autres groupes équivalents, à savoir les agents publics et les apprentis (chacun représentant 18-19 %). Il est intéressant de constater que les demandeurs d'emploi reçoivent juste un peu plus que leur poids dans la population, avec 4,8 milliards et 15,1 %. Ils ne sont en tout cas pas l'objet d'une évidente politique de redistribution, même si les montants ne sont pas exactement comparables ².

Cela pose une question de fond : pourquoi la formation professionnelle n'est-elle pas véritablement gérée comme un outil majeur de retour à l'emploi ? Sur ce point essentiel, deux logiques cohabitent : la formation professionnelle doit-elle s'inscrire dans une approche préventive, visant à adapter les compétences des salariés en poste, pour éviter un passage long par la case chômage, ou bien, au contraire, faut-il aller vers le curatif, en favorisant la formation des demandeurs d'emploi pour faciliter leur retour à une vie active ? Les deux démarches sont-elles exclusives ? Où doit-on mettre le curseur ?

L'autre question réside dans le fait que très peu de cette manne financière est tournée vers l'avenir, puisque le volet « investissement », à savoir ce qui renvoie aux « achats d'équipement et de biens durables directement liés aux actions de formation », est estimé à 1 %, c'est-à-dire presque rien face aux rémunérations ou frais de fonctionnement divers ³.

1. *Formation professionnelle. Annexe au projet de loi de finances pour 2017*, p. 25 (www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/farandole/ressources/2017/pap/pdf/jaunes/jaune2017_formation_professionnelle.pdf).

2. Les montants de l'Unedic pour la formation comportent essentiellement les coûts pédagogiques et les coûts annexes hors indemnisation, alors que pour les salariés une partie non négligeable des montants correspond à l'indemnisation des salaires, au moins sur les dispositifs de congés individuels de formation (CIF), une partie des droit individuels à la formation (DIF), de la professionnalisation, voire du plan de formation depuis 2016 pour les très petites entreprises (TPE).

3. Annexe au projet de loi de finances pour 2017, « formation . *Formation professionnelle* », ..., *op. cit.*, p. 35.

La formation professionnelle représente bien un monde avec ses règles et, souvent, ses exceptions, ses acteurs et leurs contraintes. Un monde qui couvre une réalité vitale, notamment pour un pays comme la France, qui doit disposer d'une offre de formations qualifiantes adaptée à la nécessaire montée en compétence de l'ensemble de ses actifs. Un beau défi difficile à atteindre toutefois si l'on suit l'économiste Philippe Aghion qui, en juillet 2016, estimait dans *L'Opinion* qu'en France « la formation professionnelle ne vaut rien⁴ »...

UNE ÉVIDENCE SOCIO-ÉCONOMIQUE

On ne peut qu'être frappé par les contradictions inhérentes à la formation professionnelle. Chacun reconnaît que la croissance économique d'un pays développé comme la France, avec peu de matières premières et une désindustrialisation quasi inéluctable, passe par le développement du capital humain. Et pourtant, de nombreux Français ont des compétences insuffisantes⁵. Pire même, l'OCDE montre que seulement 40 % des adultes français (de 25 à 64 ans) ont participé à des activités de formation, la France se classant en vingt-cinquième position des pays évolués⁶. Selon l'Institut McKinsey Global Institute, 2,3 millions d'actifs non qualifiés, n'ayant pas atteint le niveau du baccalauréat, pourraient se trouver sans emploi à l'horizon 2020, alors que 2,2 millions d'emplois exigeant au minimum un niveau bac pourraient ne pas être pourvus ou seraient occupés par des personnes n'ayant pas les compétences requises⁷.

Une autre contradiction renvoie à l'écart spectaculaire entre les sommes importantes versées pour la formation professionnelle évoquées ci-dessus, souvent l'objet de communications médiatiques, et l'existence persistante de métiers dits en tension, en raison de l'absence d'une main-d'œuvre formée en amont de manière adéquate.

Dernière contradiction : la formation tout au long de la vie est le maillon faible français. Les écarts sont frappants avec, par exemple, les Danois ou les

4. Raphaël Legendre, « Philippe Aghion (Collège de France) : "En France, la formation professionnelle ne vaut rien" », interview, l'opinion.fr, 4 juillet 2016 (www.l'opinion.fr/edition/economie/philippe-aghion-college-france-en-france-formation-professionnelle-ne-106148).

5. Nicola Brandt, « La Formation professionnelle au service de l'amélioration des compétences en France », *Documents de travail du département des Affaires économiques de l'OCDE*, n° 1260, Éditions OCDE, 2015 ([dx.doi.org/10.1787/5jrw21kcn8vc-fr](https://doi.org/10.1787/5jrw21kcn8vc-fr)).

6. OCDE, *Regards sur l'éducation 2016. Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, 2016, p. 390.

7. Éric Labaye, Charles Roxburgh, Clarisse Magnin et Jan Mischke, *L'Emploi en France : cinq priorités d'action d'ici 2020*, McKinsey Global Institute, mars 2012, p. 2.

Suédois, qui y ont recours presque trois fois plus, en particulier dans les très petites entreprises (TPE), le recours à la formation étant proportionnellement très inférieur en France, en particulier à cause de difficultés d'organisation avec le temps travaillé⁸. C'est pourtant un outil important pour favoriser les secteurs offrant de bonnes perspectives d'embauche.

Il faut donc rappeler une évidence socio-économique : la formation professionnelle est un atout transversal et longitudinal. Transversal, car la formation permet de répondre aux besoins de l'économie en un temps *t*. Quelque 57 % des chefs d'entreprise européens estiment que la formation professionnelle améliore leurs résultats financiers⁹, ce qui suppose des outils de veille constamment réactualisés et largement ouverts sur l'international. Une formation réussie accroît la rentabilité circonscrite d'une entreprise mais aussi générale d'un territoire, tout en produisant des externalités positives. Un bon exemple est le départ d'un actif formé qui va rejoindre une autre réalité de création de richesses, une autre entreprise, avec son bagage de compétences. On peut ainsi passer de la notion de capital immatériel à celle de patrimoine humain. Il s'agit d'une véritable source d'énergie renouvelable pour les entreprises, coordonnée par les directeurs des ressources humaines (DRH), dans le cadre de stratégies de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) laissant une place croissante aux questions de formation¹⁰.

Cela introduit des différences entre entreprises. Les petites et moyennes entreprises (PME) forment moins dans l'ensemble, notamment dans les secteurs tels que le commerce ou l'hôtellerie-restauration où elles privilégient le recours à des ouvriers et à des employés non qualifiés. En ce sens, le rapport d'activité 2015 du Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle (CNEFP) apporte des éléments précieux sur l'influence conjointe et croisée de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Les entreprises de petite taille ou de domaines comme les transports ou la construction financent essentiellement des formations en vue de répondre aux exigences réglementaires. Celles de plus de 500 salariés ou des secteurs de l'information-communication ou de la fabrication d'équipements électroniques et informatiques visent à accompagner les changements organisationnels et technologiques. En définitive, la politique de formation est largement dépendante à la fois de spécificités sectorielles et des réalités propres à chaque entreprise. La qualité de la politique de formation

8. Cedefop, *Job-related adult learning and continuing vocational training in Europe. A statistical picture*, Luxembourg Research Paper n° 48, 2015.

9. Sondage du *Financial times*, repris dans *Inffo Formation*, n° 902, 15-30 juin 2016.

10. Voir Yves Barou et le Cercle des DRH européens, *Patrimoine humain de l'entreprise et compétitivité*, Des îlots de résistance, 2014.

menée est tributaire tant de la personne dédiée à la coordination, à commencer par le DRH, que de l'acculturation collective faisant de la formation un levier incontournable et partagé de transformation.

Mais la formation est aussi un atout *longitudinal* car elle facilite l'adaptation des actifs aux évolutions du marché du travail. C'est dès le premier apprentissage d'un futur métier que l'on doit déjà en mesurer et en prévoir les évolutions probables. D'où l'importance de rappeler et surtout d'agir de manière concrète pendant les années de formation pour que les apprenants disposent à la fois de compétences professionnelles gages d'employabilité immédiate et d'un socle de savoirs permettant des reconversions incontournables. La question des transitions professionnelles devient majeure : 17 % des actifs sont dans une situation sur le marché du travail différente de celle qu'ils avaient un an plus tôt, cette fragilité étant supérieure pour les jeunes et les moins qualifiés mais aussi pour le secteur des services¹¹. Les transitions peuvent être désirées dans le cadre d'une ambition individuelle en acte, qui souvent vient contrebalancer une formation initiale jugée insatisfaisante, mais dans des sociétés fragilisées par des crises économiques à répétition la transition est très souvent contrainte et déterminée par des aléas. En définitive, c'est bien le parcours de vie des adultes qui est le bon indicateur de l'adéquation formation-réussite professionnelle¹². Parcours professionnel à bâtir tout au long de la vie, auquel répondent, d'une part, la modularisation des parcours de formation professionnelle, étape par étape, et, d'autre part, la capitalisation des compétences, jalonnant le parcours de vie au travail. Si un métier n'est pas forcément celui de toute une vie, il peut être néanmoins le gage d'une réussite à venir, notamment si l'on valide suffisamment tous les acquis qu'il a générés.

Cela suppose aussi que l'effet de génération soit pris en considération, à travers les représentations et les pratiques. Des écueils surgissent immédiatement. Les seniors sont oubliés presque systématiquement, car l'accès à la formation décroît avec l'âge, notamment en raison du refus ou de l'absence de soutien de leur employeur¹³. Les attentes nécessairement différentes des générations plus récentes, baptisées X, Y ou Z, sont, elles aussi parfois mal appréhendées¹⁴. Des enquêtes, souvent empiriques, insistent sur un certain nombre de leurs

11. Jean Flamand, « Les transitions professionnelles révélatrices d'un marché du travail à deux vitesses », France Stratégie, *La Note d'analyse*, n° 50, octobre 2016 (www.strategie.gouv.fr/publications/transitions-professionnelles-revelatrices-dun-marche-travail-vitesses).

12. Thérèse Perez-Roux et André Balleux (dir.), « Transitions professionnelles désirées-contraintes : quelles dynamiques identitaires des acteurs à l'épreuve des contextes ? », *OSP. L'orientation scolaire et professionnelle*, numéro thématique, vol. 43, n° 47, octobre-décembre 2014, p. 391-494.

13. Voir « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », *Dares analyses*, n° 031, juin 2016 (dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/formation-professionnelle).

14. Voir Yann Le Galès, « Les moins de 30 ans privilégient le bien-être au travail », *Le Figaro*, 26 septembre 2016 (consultable sur www.pressreader.com/france/le-figaro/20160926/282200830402678).

aspirations partagées mais insuffisamment prises en compte : envie d'une culture de projet renouvelée, attachement à une vraie qualité de vie, goût de la flexibilité des horaires, quête d'un sens pour les actions à porter ou les initiatives à prendre... La formation tout au long de la vie renvoie bien à un mouvement de fond de transmission, à la fois à forte composante intergénérationnelle et déterminée par un effet de génération.

La formation professionnelle doit donc être structurée autour d'un projet personnel et professionnel, tant individuel que collectif, d'un plan de formation : projet de développement, de réponse à un marché mais aussi de carrière, de vie, d'épanouissement. Dans certains cas, une formation courte est la bonne réponse pour une montée en compétences ; dans d'autres, une solution plus longue, intégrant des dispositifs hors temps de travail, paraît plus opérationnelle pour la meilleure reconnaissance d'un potentiel en affirmation – c'est le cas, par exemple, pour des parcours d'ingénieur tout au long de la vie, sur dix ans, voire plus. Certaines évidences sont aussi de plus en plus prégnantes, comme le fait que le marché du travail favorise de plus en plus les actifs disposant de compétences élevées en matière analytique, cognitive et de communication, bases de l'économie du savoir.

MIEUX DÉFINIR LA FORMATION « UTILE »

Avant les années 1970, la formation continue était limitée en France à quelques établissements épars, à l'instar du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), impliqués dans la promotion supérieure du travail. En clair, il s'agissait plutôt de faciliter une ascension sociale que de se soucier de professionnalisation en amont alors que les autres établissements publics, tels que les universités, dispensaient des enseignements avant tout académiques. C'est une loi de 1971, dite loi Delors, qui introduit la formation continue. À partir de ce moment, les organismes ou entreprises impliqués vont se multiplier pour nourrir un véritable marché, de plus en plus international au fil du temps. Au début de l'année 2016, la prise de contrôle de l'importante société française Demos par le groupe chinois Weidong montre bien l'ouverture des investissements dans le secteur, comme en témoignent également les succès d'acteurs du monde entier à des appels d'offres nationaux.

Mais de quelle formation parle-t-on ? Une récente encyclopédie de la professionnalisation¹⁵ ne recèle pas moins d'une quinzaine d'occurrences : autoformation ; e-formation ; engagement en formation ; évaluation des systèmes de formation, formation expérientielle, formation et formateurs, formation-intervention, groupe de formation, ingénierie de formation, innovation en formation, parcours de formation, politique de formation, référentiel de formation, situation de formation, technologie(s) de la formation... Autant de dispositifs à replacer dans une vision large de la formation des adultes, qui doit beaucoup aux intuitions de grands pionniers tels que Bertrand Schwartz¹⁶ ou Vincent Merle.

Au cours de ces dernières années, on a assisté à un brouillage accru de toutes les démarcations possibles. La première d'entre elles est celle de la professionnalisation réelle ou au moins affichée de la quasi-totalité des certifications et diplômes. La loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite loi LRU, de 2007 est symbolique de cette rupture, en articulant, à la demande des syndicats étudiants, l'enseignement supérieur et la nécessité de l'insertion professionnelle, avec création d'une direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au sein du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, en lieu et place de la direction générale de l'enseignement supérieur. On peut considérer qu'aujourd'hui la plupart des reconnaissances de parcours de formation comportent, plus ou moins efficacement d'ailleurs, une préoccupation de professionnalisation.

La dimension professionnalisante a une pertinence propre à tous les niveaux de l'enseignement supérieur. C'est même le cas du doctorat, comme en témoigne la possibilité d'obtenir ce qui représente l'un des diplômes les plus élevés, voire le plus élevé, de l'enseignement supérieur par une voie originale telle que la validation des acquis de l'expérience (VAE). Selon les régions du monde, la dimension de professionnalisation est plus ou moins prégnante par niveau. Pour s'en tenir au dernier exemple abordé, il existe ainsi au Québec des doctorats professionnels. La thèse est alors conçue comme source de développement de compétences directement professionnelles, dans un contexte de forte professionnalisation des doctorants¹⁷.

Une seconde démarcation existe entre les cycles de formation. La formation professionnelle initiale, avant le baccalauréat, renvoie essentiellement à l'apprentissage. Et, dans ce domaine et malgré des relances ponctuelles, la

15. Anne Jorro [dir.], *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, De Boeck, 2014.

16. Jean-Marie Barbier, Étienne Bourgeois, Gaétane Chapelle et Jean-Claude Ruano Borbalan [dir.], *Encyclopédie de la formation*, PUF, 2009.

17. Françoise Cros, Edwige Bombaron et Marie-Laure Vitali [dir.], *Doctorat et monde professionnel*, L'Harmattan, 2014.

France est en retard. En Allemagne, en 2013, les apprentis représentaient 16% du nombre de jeunes de 15 à 24 ans, contre 5,2% en France¹⁸. Ce retard a beaucoup d'explications, comme l'efficacité du modèle paritaire, les meilleures capacités de pilotage outre-Rhin, des voies d'accès au diplôme ainsi qu'une intervention des entreprises différentes entre les deux pays. Bertrand Martinot, à l'époque économiste après avoir été délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle de 2008 à 2012, en arrive à proposer un pacte national pour l'apprentissage, tandis que Gérard Mestrallet, en tant que président-directeur général d'Engie, a été nommé en juin 2015 par le ministre du Travail ambassadeur de l'apprentissage. Il est clair qu'une véritable révolution culturelle doit s'accompagner d'une politique extrêmement volontariste pour que l'apprentissage devienne en France un outil incontournable. Souvent cantonné initialement en amont du baccalauréat, l'apprentissage est devenu progressivement un levier de formation majeur pour le post-bac, avec souvent des taux de progression plus importants dans l'enseignement supérieur.

En définitive, la bonne définition pourrait être aujourd'hui celle d'une formation garante d'employabilité. Elle renvoie à un triangle majeur, dont les trois angles sont les suivants :

- *l'actif*, destinataire de la formation, parfois à sa demande. Il doit recevoir de sa formation des bénéfices tant personnels que pour la structure à laquelle il appartient ou pour le marché de l'emploi plus généralement, notamment dans des logiques de reconversion ou de paliers de compétences permettant de rebondir dans une nouvelle entreprise ;
- *l'entreprise* (ou *l'institution* dans le cadre de la fonction publique), maître d'œuvre d'un scénario global et cohérent de politique de formation. Elle peut surtout, à terme, proposer un ajustement ciblé de la montée induite de compétences avec sa propre organisation interne, à court ou moyen terme ;
- *l'organisme de formation*, opérateur de la formation. Il répond aux attentes exprimées mais peut aussi susciter de nouvelles réponses à des besoins non identifiés, dans le cadre d'une dimension plus prospective.

Là encore, les frontières peuvent être floues. Un actif peut devenir lui-même formateur ou l'entreprise « apprenante » – quand elle construit une politique d'accompagnement de ses collaborateurs et de partage interne de nouvelles compétences –, ce qui réduit d'autant la marge d'intervention d'un organisme extérieur. La formation est ainsi souvent internalisée, comme en témoignent les universités dites d'entreprise créées en France à partir du milieu des années

18. Bertrand Martinot, *L'Apprentissage, un vaccin contre le chômage des jeunes. Plan d'action pour la France tiré de la réussite allemande*, Institut Montaigne, mai 2015, p. 16 (www.institutmontaigne.org/fr/publications/apprentissage-un-vaccin-contre-le-chomage-des-jeunes).

1950 à l'initiative de grands groupes tels que General Electric¹⁹, sans oublier la formation non formelle, qui a tendance à brouiller les lignes des processus classiques car elle se fait sans validation, en faisant prévaloir l'échange entre participants, à la suite notamment de sa reconnaissance par la conférence générale de l'Unesco de 1997.

De leur côté, les organismes de formation sont mobilisés pour offrir des encadrements plus complets de leur public, *via* des dispositifs d'accueil, information, orientation et accompagnement (AIOA) ou grâce à un accompagnement méthodologique et pédagogique plus cohérent. En ce sens, ils visent à proposer des contenus sans cesse renouvelés mais surtout des modalités de transmission des compétences en évolution constante. Il peut s'agir de révolutions culturelles ou techniques. Révolution culturelle quand la VAE, souvent contraignante, longue et lourde pour un individu isolé, est déclinée de manière collective pour répondre au besoin de progression d'un groupe. Mais, surtout, l'action des organismes, notamment le déploiement de dispositifs d'accompagnement, est bien sûr constamment transformée par les processus de digitalisation. Le numérique permet aujourd'hui de réaliser quasiment toutes les formes d'apprentissage à distance : de l'apprentissage du codage informatique récemment introduit en France, à la gestion des ressources humaines, en passant par la réflexion sur son projet (ePortfolio). De nouveaux outils surgissent à une vitesse de plus en plus élevée. Les Massive Open Online Courses (Mooc), nés en 2012 dans des établissements très prestigieux tels que le MIT, Harvard ou Stanford, sont aujourd'hui presque banalisés et déjà en partie remplacés par les Small Private Online Courses (Spoc), plus individualisés. De tels dispositifs ne sont véritablement performants que lorsque la dimension de *social learning* est bien prise en compte.

Même si le recul sur ce phénomène apparu à la fin des années 2000 est trop faible, quelques constats peuvent néanmoins être faits. Le premier est que ces cours à distance massifs, nés à l'origine pour répondre à des problématiques avant tout académiques, ont très rapidement pris des colorations professionnalisantes plus ou moins marquées. Aujourd'hui, dans le monde anglo-saxon, le suivi finalisé d'un Mooc autour d'un langage informatique, d'un savoir-faire numérique, voire de l'intelligence artificielle, comme l'exemple souvent repris réalisé au sein de l'université de Stanford, constitue souvent un passeport pour l'emploi. À côté de produits substitutifs d'enseignements de formation initiale sont apparus des outils de formation tout au long de la vie. Les exemples français, souvent repris des Mooc de cuisine (« Les 101 techniques

19. BPI Group, *L'université d'entreprise dans une économie en mutation. Quels leviers pour les entreprises face à leurs enjeux de transformation ?*, septembre 2016.

de cuisine ») de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp) ou celui intitulé « De manager à leader », réalisé par la professeure du Cnam Cécile Dejoux, en sont de bonnes illustrations. Le large public de ce dernier Mooc (plus de 100 000 auditeurs lors des trois dernières sessions) se distribue de façon harmonieuse entre tranches d'âge, à raison d'un tiers pour les 30-40, 40-50 et 50-60 ans. Le large succès de ce cours de gestion des ressources humaines (GRH) est paradoxal : il vise à accompagner une montée en responsabilité au sein de l'entreprise et, pourtant, la très grande majorité des auditeurs disent l'avoir suivi sans en avertir leur employeur. Bel exemple d'une autoformation à l'initiative de l'actif, d'une formation à la carte voulue hors de tout cadre préétabli. Si communauté il y a, elle ne se constitue pas au sein de l'environnement de travail mais en dehors, entre *moocers*, fascinés par ce nouvel outil à leur disposition, et par l'enseignant qui les incarne.

Si les Mooc apportent des formules originales, ils ne constituent pas une réponse unique. Il reste ainsi encore beaucoup à faire pour que les dispositifs d'apprentissage expérimentaux comme les travaux pratiques puissent être totalement virtualisés, ce qui contribuerait à élargir ultérieurement le champ des formations à distance, notamment en direction des sciences dites de l'ingénieur.

Parallèlement, les grands cours à distance produisent de nouvelles formes d'échec. Moins de 20 %, parfois même moins de 10 %, des auditeurs inscrits suivent ces enseignements jusqu'à leur terme. Cela s'explique probablement par un accompagnement insuffisant des auditeurs, dû notamment à des outils pédagogiques incomplets, mais aussi par un degré de motivation très variable en fonction de l'appétence des internautes. Ce qui constitue un nouvel horizon pour des éditeurs, voire pour des diffuseurs de contenus numériques, comme le montre le projet français The Ebook Alternative (TEA), qui propose l'accès à une littérature grise, complémentaire des formations. Au-delà, on peut accepter l'idée que la phase de médiation, de transmission et d'accompagnement reste incontournable. On constate le besoin de l'intervention de formateurs, même si les modalités de leur action changent avec la généralisation des formes de pédagogie dite inversée. Si l'on étudie de manière expérimentale les résultats obtenus, on constate que les meilleurs résultats sont obtenus grâce à ces modèles dits hybrides. Les taux de succès les plus élevés renvoient à la combinaison la plus fine du présentiel et du distanciel, plutôt qu'à une transmission reposant sur l'une seule des deux modalités.

Le « nouvel » enseignant dispose ainsi de « nouveaux » outils de communication, soit synchrones, tels que les *chats* ou les classes virtuelles, soit asynchrones, comme les forums. Il devient le chef d'orchestre d'une formule

mixte, articulant formation en salle et digitale. Il établit une espèce de charte tutoriale avec ses auditeurs, qui prévoit en particulier des *feedbacks* individuels et collectifs. La satisfaction de celui qui est aussi un client s'impose à lui.

À un niveau macro, la réussite nationale des politiques de formation professionnelle suppose la mobilisation des acteurs publics, au premier chef les enseignants. Pour les enseignants-chercheurs des universités, cela suppose par exemple de surmonter deux obstacles qui constituent autant de freins : le premier est d'aller à l'encontre de formes de reconnaissance et donc d'avancement reposant largement, voire exclusivement, sur la recherche académique ; le second est que doivent être mises en place des règles claires d'intéressement, ce qui suppose l'émergence de nouvelles structures au sein des établissements publics, comme des filiales, susceptibles d'apporter des ressources nouvelles, aujourd'hui généralement très faibles. Dans le cas contraire, il existe un risque important qu'une large partie de l'enseignement supérieur national, dont les meilleurs chercheurs, ne s'implique jamais dans les dispositifs de formation professionnelle, laissant leur place à des spécialistes exclusifs de ce type d'initiatives, à des contractuels loin des foyers d'innovation potentielle, tant technologique que pédagogique.

En définitive, les liens entre les trois côtés du triangle sont de nature différente. Le code du travail établit ainsi l'obligation pour les entreprises d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Cela pousse les DRH à définir souvent comme une priorité majeure le fait d'assurer le lien entre politique de formation et stratégie de l'entreprise. C'est en fait un enjeu économique pour l'avenir de l'entreprise et social en vue du bien-être de ses salariés. Pour réussir ce pari sans cesse renouvelé, cela suppose une sorte de contrat, transparent, efficient et évaluable. En matière de formation professionnelle, la relation contractuelle la plus fréquente est celle établie entre une entreprise et un organisme de formation, mais elle peut se bâtir entre apprenant et prestataire dans le cadre d'une convention de formation, voire prendre la forme d'un contrat de génération, dans le cadre d'une opération d'envergure destinée à soutenir l'affirmation d'une classe d'âge. C'est en partie pour mieux équilibrer l'ensemble du dispositif que le législateur intervient. Il le fait relativement souvent, et il l'a fait récemment, dans le sens de l'efficacité de ce dont les pratiques témoignaient, au bénéfice de l'intervention directe de l'actif comme propre acteur de sa formation.

UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE RÉÉQUILIBRAGE GRÂCE À LA LOI DE MARS 2014

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale est d'abord un marqueur de l'importance que revêt aujourd'hui la formation professionnelle. Elle la légitime, voire elle en sacralise le rôle. C'est un texte majeur et apprécié hors de la sphère politique²⁰, ce qui explique probablement et paradoxalement qu'il n'ait pas fait l'objet de plus de retours médiatiques ou politiques à une époque où l'attention se concentre prioritairement sur ce qui clive, voire fait polémique. La loi de 2014 fait en outre l'objet d'une politique exemplaire de suivi de sa bonne application, appuyée sur des documents d'étapes, là aussi insuffisamment relayés²¹.

Ce texte repose sur la volonté de passer d'une « obligation de payer » à une « obligation de former ». La formation devient un investissement pour les entreprises qui la valorisent dans des projets stratégiques de transformation des organisations. Le texte de 2014 porte aussi une volonté forte de transfert d'une mission de service public de l'État vers les Régions. Cet élan girardin part du présupposé que l'efficacité d'ensemble du dispositif suppose d'opérer au plus près des territoires, pour répondre aux attentes et aux besoins. La loi diminue considérablement la fonction de régulation, voire de contrôle, de la tutelle publique, avec des risques non négligeables de compromis trouvés sur le terrain entre organisations participantes. L'État se prive ainsi d'un levier d'action précieux et devra se contenter d'agir désormais essentiellement indirectement à travers ses grands opérateurs que sont, à des degrés différents, Pôle Emploi ou l'Afpa, dans le cadre du service public de l'emploi (SPE).

La localisation de la construction des politiques de formation professionnelle au niveau des régions est elle-même source de nouveaux rapports de force. Les jeux d'acteurs deviennent autant de jeux territoriaux, avec en filigrane la question du périmètre pertinent et des acteurs les plus efficaces²². Territoires clés au cœur de cette politique de formation professionnelle, les Régions se révèlent lieux de partages : entre traditions et innovations, entre élus et techniciens, avec à la clé des visions du territoire et du pouvoir du local. Dans le champ

20. Les DRH et autres responsables de formation considèrent généralement qu'il s'agit d'une « bonne loi », par exemple dans les enquêtes du groupe Cegos.

21. Gérard Cherpion et Jean-Patrick Gille, « Rapport d'information déposé en application de l'article 145-7 du Règlement par la Commission des affaires sociales sur la mise en application de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale », rapport n° 3558, Assemblée nationale, 9 mars 2016 [www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i3558.asp].

22. Jules Simha, « Formation et territoires : les contraintes d'une construction partenariale », *Formation Emploi, revue française des sciences sociales*, n° 123, juillet-septembre 2013, p. 89-107.

de la formation professionnelle, les Régions sont avant tout responsables des demandeurs d'emploi, pour lesquels elles doivent élaborer un plan régional de développement des formations professionnelles (PRDFP), qui devient de fait un CPRDFP, puisqu'il est établi en lien avec l'État par l'entremise du recteur d'académie, qui retrouve à cette occasion un nouveau rôle opérationnel, notamment pour le segment - 3/+ 3 : trois ans avant le bac, l'entrée en seconde, jusqu'à la licence universitaire. Inversement, les départements et les communes ne sont légalement pas compétents, ce qui fait que, par exemple, quand des communautés d'agglomération interviennent, on est plus dans un affichage politique, qui pose en définitive la question de la construction partenariale de la territorialisation. Sans oublier d'autres acteurs, généralement du monde socio-économique tels que des pôles de compétitivité ou d'activité, des clusters ou des cités de métiers ou de l'artisanat qui rencontrent souvent la question de la formation professionnelle à un moment de leur développement.

L'action des Régions françaises s'insère en outre de plus en plus dans un cadre européen. Le 10 juin 2016, la Commission européenne a ainsi adopté une « nouvelle stratégie globale en matière de compétences pour l'Europe ». Le constat de départ est relativement classique : 70 millions d'Européens n'ont pas les compétences de base, alors que 40 % des employeurs disent avoir du mal à recruter des salariés avec l'expertise recherchée. L'objectif affiché est « de veiller à ce que chacun acquière, dès le plus jeune âge, un large éventail de compétences, et de tirer le meilleur parti du capital humain de l'Europe, ce qui aboutira en définitive à favoriser l'employabilité, la compétitivité et la croissance en Europe²³ ». Au niveau européen, huit compétences clés européennes (CCE) ont été ainsi définies : de la communication linguistique aux compétences scientifiques, de l'esprit d'initiative et d'entreprise à la sensibilité et à l'expression culturelles. Aboutir à cette « garantie des compétences » revient à utiliser la gamme d'outils européens tels que le Fonds social européen (FSE), le Fonds européen de développement économique et régional (Feder), voire le programme Erasmus +, et à réviser le cadre européen de certifications. La stratégie de l'Union européenne pour 2020 suppose ainsi la mise en place de passeports de qualifications, nécessaires pour faciliter les mobilités professionnelles²⁴.

23. Commission européenne, *Dix actions pour contribuer à doter les personnes de meilleures compétences en Europe*, communiqué de presse, 10 juin 2016 (europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2039_fr.htm).

24. Voir Europass Innovation Working Group, « Europass 2020 : a vision for meeting the current and future needs of modern European citizens in recording and promoting skills, qualifications and experience », Europass, printemps 2016.

LES NOUVEAUX OUTILS DE LA LOI DE MARS 2014

Le texte de 2014 s'inscrit dans la volonté de l'État de simplifier l'offre de formation, dans le sillage d'autres lois comme celle sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 qui fixait un cadre national des formations, entraînant une réduction des intitulés des diplômes. La loi de 2014 entérine d'abord des dispositifs tels que la VAE, qui est conçue comme un outil de transition professionnelle pour la sécurisation des parcours, grâce à l'acquisition de nouvelles compétences inscrites dans un projet personnel d'employabilité. Mais elle va plus loin, en renforçant l'idée d'une validation des acquis englobant la VAE, la validation des acquis professionnels (VAP85) et la validation des études supérieures (VES) dans l'optique d'une reconnaissance du parcours expérientiel du sujet et de la construction d'un parcours de formation individualisé et personnalisé. Ces dispositifs – VAE, VAP85 et VES – se sont peu à peu imposés comme des outils majeurs et complémentaires, permettant que les différentes expériences professionnelles antérieures deviennent autant de compétences validées dans des parcours de formation.

Au-delà de la légitimation définitive de la VAE, le texte de 2014 marque aussi un changement, en instaurant de nouveaux dispositifs destinés à perdurer, tels que le compte personnel de formation (CPF) et le conseil en évolution professionnelle (CEP).

Remplaçant à compter du 1^{er} janvier 2015 le DIF, dont les résultats étaient unanimement jugés peu satisfaisants²⁵, le CPF est un compte qui suit chaque individu dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à sa retraite, à partir de 16 ans, voire 15 ans pour les apprentis, le CIF étant lui maintenu. Seul ce dernier continue d'ailleurs à porter l'accès aux formations longues, pour une minorité d'élus.

Le CPF est bien un droit personnel attaché à la personne, qui la suivra lors d'un changement de poste ou durant ses périodes de chômage, et donc un outil de sécurisation des parcours professionnels. Les formations éligibles au CPF doivent être obligatoirement qualifiantes ou permettre d'acquérir le socle de connaissances et de compétences, à savoir ce qu'il est indispensable de maîtriser à la fin de la scolarité obligatoire. D'autres formations sont éligibles si elles figurent sur les inventaires élaborés par les comités paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation professionnelle (Coparef). Ces nouvelles instances, issues elles aussi de la loi de mars

25. Voir Renaud Descamps, « Le DIF : la maturité modeste », *Céreq Bref*, n° 299-2, mai 2012 (www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Le-DIF-la-maturite-modeste).

2014, sont constituées, selon le décret du 31 octobre de la même année, de 20 membres titulaires : 10 représentants des organisations syndicales de salariés et 10 représentants des organisations professionnelles d'employeurs. L'établissement des listes d'éligibilité est précisément l'une des principales missions des Coparef, à côté du déploiement des politiques paritaires définies par les accords nationaux interprofessionnels (ANI). L'éligibilité des formations pose un certain nombre de questions. Complexe et peu lisible, elle crée parfois, au moins à ce stade, une forte insécurité quant à l'ingénierie financière des projets professionnels des actifs.

Un élément central est que la gestion des comptes ne se fait plus par l'entreprise mais par la Caisse des dépôts et consignations. Cette dernière est chargée des droits liés au CPF, qu'elle rend accessibles à travers la plateforme moncompteformation.gouv.fr, dont la consultation se veut le plus accessible possible.

Le CPF est alimenté de 24 heures par année de travail à temps complet pendant cinq ans et ne peut pas excéder 150 heures de formation sur huit ans (contre les 120 du DIF). Pour les périodes de travail à temps partiel, l'alimentation du compte est proportionnelle au temps de travail effectué, sous réserve de dispositions plus favorables prévues par des accords d'entreprise, de groupe ou de branche. Contrairement au DIF, le salarié n'a pas besoin d'obtenir l'accord de son employeur pour une formation hors temps de travail. S'il s'agit d'une mobilisation pendant le temps de travail, le salarié doit obtenir l'accord de son employeur sur le contenu – si la formation n'appartient pas aux listes évoquées ci-dessus – et le calendrier. Si les demandeurs d'emploi n'acquièrent pas de nouvelles heures de formation, ils peuvent mobiliser leurs heures cumulées et même obtenir des compléments délivrés par Pôle Emploi ; les frais inhérents étant pris en charge par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). L'ensemble des salariés peuvent eux aussi bénéficier d'abondements de la part de leur employeur, d'un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), de leur région ou de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) pour les personnes en situation de handicap.

En complémentarité du CPF, un accompagnement a été mis en place : le CEP. Ce dispositif s'ajoute, complète et s'articule avec les entretiens professionnels obligatoires au sein des entreprises tous les deux ans, la loi de mars 2014 posant en effet ce principe d'un entretien biennal. 65 % des salariés disent avoir bénéficié d'un entretien professionnel depuis mars 2014, mais seulement 36 % des ouvriers qui en ont bénéficié en ont une perception

positive²⁶. Dispositif nouveau, le CEP offre la possibilité pour chaque actif de disposer d'une prestation de conseil, favorisant l'évolution réussie de son propre parcours. Toute personne, – salarié, apprenti, stagiaire ou bénévole d'une structure associative – peut bénéficier de cette prestation gratuite.

Le CEP suppose trois temps d'accompagnement, chaque salarié rentrant au niveau le plus opportun, en fonction de sa problématique individuelle :

- un accueil individualisé ;
- un conseil personnalisé ;
- un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel.

Le CEP est une forme de rationalisation et de mutualisation de dispositifs existant antérieurement, par exemple au sein des dix-neuf Cités des métiers françaises. En positif, le CEP permet d'avoir un bon accompagnement en dehors de l'entreprise, notamment quand le salarié a une stratégie d'évolution professionnelle différente de celle de l'entreprise. En négatif, la capacité d'accompagnement des opérateurs et leurs compétences sur le sujet constituent autant de freins. Hormis l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), seuls les Fonds de gestion des congés individuels de formation (Fongecif) s'en saisissent, mais avec des capacités limitées puisque la mission n'est pas financée en tant que telle.

Le CEP répond donc à une attente et suscite d'autres attentes. Un think tank comme Terra Nova en arrive ainsi à recommander la mise en place d'un CEP obligatoire à certaines étapes de la vie professionnelle, tous les dix ans... avec un suivi plus étroit pour les populations précaires, afin de diminuer les dégâts provoqués par une rupture de contrat. Il aurait ainsi vocation à rythmer l'ensemble des parcours professionnels²⁷. En cela, le CEP pourrait être un mouvement de balancier plus que salutaire notamment pour tous les plus fragiles sur le marché de l'emploi, qui ont été avant tout orientés par défaut au sein du système éducatif. Cela renvoie à l'*empowerment* des individus, à leur capacité à se saisir de leurs *capabilities*, à savoir la possibilité pour un individu de choisir la combinaison de fonctionnement qui lui est la plus adaptée, selon l'approche d'Amartya Sen²⁸, dans le domaine de la formation tout au long de la vie.

26. « La formation professionnelle en Europe – Baromètre Cegos », cegos.fr, mai 2016. (www.cegos.fr/Pages/formation-professionnelle-barometre-cegos.aspx).

27. Groupe de travail coprésidé par Martin Richer et Christian Pellet, *Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la Loi de Sécurisation de l'Emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ?*, Terra Nova, 5 juillet 2016 (tnova.fr/rapports/quels-enseignements-tirer-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-pour-orienter-la-reforme-de-notre-democratie-sociale).

28. Éric Monnet, « La théorie des "capabilities" d'Amartya Sen face au problème du relativisme », *Tracés*, n° 12, décembre 2007, p. 103-120.

Pour que cela prenne sens et fasse sens pour les acteurs au travail, il faudrait maintenant envisager une mutualisation des outils d'accompagnement des adultes (VAE, VAP85, VES, CEP, bilans professionnels, bilans de compétences) pour construire une véritable démarche intégrative indissociable du parcours de l'individu²⁹. L'expérimentation « Prisme » (bilans modulaires) menée par le Fongecif Île-de-France en est une bonne illustration. Des personnes ayant bénéficié d'un niveau 1 de CEP se tournent directement vers un centre de bilan de compétences en vue de réaliser un ou plusieurs modules en fonction du projet personnel et professionnel visé. La démarche de certification par la voie de la VAE partielle couplée à un parcours de formation en est une autre illustration. L'idée globale est de réinvestir les acquis mobilisés et construits dans chacun des dispositifs au sein d'un continuum.

Depuis janvier 2015, date du lancement de la réforme, plus de 500 000 formations – réparties entre 300 000 demandeurs d'emplois et 200 000 salariés – ont été validées grâce au CPF, dont plus d'un tiers pour des personnes d'un niveau de qualification inférieur au bac, ce qui traduit l'une des grandes avancées de la loi. Le nombre de comptes ouverts sur le portail s'élève à presque 3,5 millions.

C'est un début encourageant, qui reste toutefois à concrétiser à grande échelle. Beaucoup de demandeurs d'emploi ouvrent des CPF ; en revanche, un fort pourcentage des heures utilisées l'ont été par des salariés. Les demandeurs d'emploi privilégient la certification CléA, à savoir un socle de connaissances et de compétences professionnelles mis en place par les partenaires sociaux et lancé au niveau national en janvier 2016. Les entreprises « s'emparent donc de plus en plus du CPF³⁰ ». Pourtant, les salariés les mieux informés du CPF sont bien les cadres et les plus de 45 ans. Cela contredit le sens profond de la réforme engagée, car le CPF a au contraire comme cible principale les publics les plus fragiles dans l'emploi.

Pour obtenir la réussite quantitative et qualitative de la réforme, le CPF a fait l'objet d'élargissements progressifs et d'une intégration au sein du compte personnel d'activité (CPA), qui démarrera au 1^{er} janvier 2017. La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours entraîne un certain nombre d'avancées, telles que la majoration pour les salariés non qualifiés n'ayant validé ni une qualification dite de niveau V (la moins élevée), ni un certificat de qualification professionnelle (CQP). Ils disposeront désormais de 48 heures au lieu des 24 heures dans un cadre de 400 au lieu de 150.

29. Martine Poulin, « L'accompagnement professionnel des publics : une démarche intégrative indissociable du parcours », *Éducation permanente*, n° 205, décembre 2015, p. 109-120.

30. Didier Pezant, *Il faut sauver le soldat CPF*, DAJM

De nouvelles catégories sont progressivement mieux prises en considération : les créateurs ou repreneurs d'entreprises, les travailleurs isolés... avant que demain ce soit le cas des fonctionnaires et, en 2018, des indépendants. Il reste toutefois encore à avancer pour décloisonner les statuts. Un salarié changeant de statut, travaillant d'abord comme salarié du privé puis comme entrepreneur ou contractuel de la fonction publique, n'a par exemple aucune possibilité de faire jouer son CPF. De même, suivant son statut (salarié ou demandeur d'emploi), il ne peut pas poursuivre un projet professionnel comparable car il n'a pas accès au même financement... sans parler de la problématique de la branche professionnelle d'origine qui a également de nombreux impacts. L'ajustement du champ d'application de la loi de mars 2014 est donc à la fois un processus d'application opérationnel de la loi et le portage du projet politique de meilleure prise en compte de tous ceux qui représentent des *outsiders* dans le champ de la formation professionnelle.

De son côté, le CEP, qui obtient un fort taux de satisfaction, semble principalement pousser à un projet de réorientation ou de reconversion et, à un degré moindre, à une progression de carrière, voire à la validation d'un projet déjà élaboré³¹. 40 % des personnes interrogées prévoient de s'engager dans une formation ou une VAE à l'issue d'un CEP.

LA QUALITÉ COMME LE DÉFI DES ANNÉES À VENIR

Comme nous venons de le voir, différents textes sont déjà venus ou vont venir compléter la loi de mars 2014, à l'image du volet formation de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dont l'objectif est de mieux tenir compte de l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés ou des jeunes, à qui est accordée une garantie nouvelle. 2017 est l'année du quinzième anniversaire de la VAE, qui devient un outil de plus en plus qualitatif à travers la sécurisation des parcours. L'acquisition de nouvelles compétences est en ce sens articulée autour d'un accompagnement socioprofessionnel.

Au-delà d'une meilleure prise en compte de tous les publics les plus éloignés de la formation, la nécessaire montée en compétences renvoie à une

31. Ifop, *Enquête auprès des bénéficiaires du CEP*, sondage réalisé pour Fongecif Île-de-France, juin 2016 (www.fongecif-idf.fr/wp-content/uploads/2016/10/Pr%C3%A9sentationCEP_IFOP.pdf). Ce sondage a été réalisé à partir de CEP délivrés par le Fongecif Île de France et il faut donc prendre ces chiffres avec précaution du fait de la vocation et des priorités du Fongecif, qui se traduisent notamment dans sa communication et le positionnement de son offre.

préoccupation de plus en plus partagée de veiller à la qualité des formations. Il s'agit de privilégier les formations certifiantes ou diplômantes par rapport aux formations courtes ou qualifiantes. C'est particulièrement vrai pour les questions liées au numérique, car les formations 100 % à distance sont possibles réglementairement parlant. Un décret du 20 août 2014 est ainsi relatif aux formations ouvertes et à distance, pour lesquelles sont exigés des justificatifs de réalisation des travaux demandés, dans le cadre d'évaluations spécifiques, notamment par ceux qui dispensent les formations. La formation ouverte et/ou à distance (FOAD) est en outre désormais inscrite dans le Code du travail.

Le décret du 30 juin 2015 entend de son côté homogénéiser les principaux critères de qualité d'une action de formation. Son entrée en vigueur a été fixée au 1^{er} janvier 2017, les vingt et un indicateurs devant être renseignés sur la future base de données Data Dock, qui a vocation à référencer les prestataires. Le décret de juin 2015 définit six critères de qualité cumulatifs :

- l'identification des objectifs de la formation et de son adaptation efficiente au public concerné ;
- l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation ;
- l'adéquation des moyens pédagogiques à l'offre proposée ;
- la qualification et la formation continue des personnes chargées de la formation ;
- l'information du public susceptible d'être destinataire ;
- la prise en compte des appréciations des stagiaires pour le bon déroulement des formations en train d'être dispensées ou à déployer.

Une étape significative vers plus de qualité a été franchie quand le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Cnefop) a publié en juin 2016 une première version de la liste de dix certifications et labels dont les exigences sont conformes aux critères réglementaires de qualité des actions de formation : dix dossiers ont été reconnus sur vingt-sept dossiers déposés. Ce processus est la convergence de toute une réflexion en cours sur la qualité, qui part du constat d'une grande diversité des démarches existantes : diversités des référentiels, des porteurs, du périmètre de certification... En fait, trois grandes typologies de certification sont identifiables :

- des certifications normatives, spécifiques ou non à la formation, obéissant à des normes françaises ou internationales ;
- des certifications et qualifications spécifiques à la formation professionnelle ;
- des certifications ou labels spécifiques à un domaine ou à une prestation.

En ce sens, le processus qualité permet d'envisager l'ensemble de la chaîne de formation : de l'adaptation des enseignements à un public cible à l'expertise

déployée en ingénierie de formation. Une question apparaît majeure : est-ce que la formation envisagée est adaptée à tous les publics ? Les moyens pédagogiques sont de nature technique mais aussi humaine, car ils renvoient aux compétences des formateurs... qui ne doivent toutefois pas être les seuls évalués, alors qu'ils portent aussi le projet de leur propre organisme. En définitive et pour la première fois, une équation majeure est traitée : celle de l'adéquation du processus d'évaluation aux objectifs de formation. Cela suppose que soient envisagés trois stades complémentaires : l'information du public sur l'*input* et l'*output*, les appréciations des apprenants sur les enseignements reçus et la rigueur du processus de délivrance des certifications. Une formation professionnelle réussie est donc le fruit d'une chaîne de responsabilités, dont l'efficacité peut être mesurée à travers différents indicateurs à même d'évaluer la qualité du diagnostic des besoins, des commandes, des méthodes pédagogiques... La qualité suppose une logique de coconstruction avec tous les acteurs concernés, les membres du triangle évoqué ci-dessus – stagiaire, entreprise, organisme de formation –, auxquels s'ajoutent les prescripteurs et autres financeurs complémentaires éventuels. La co-construction suppose de réussir la convergence entre des objectifs en apparence contradictoires. La préoccupation croissante d'autoformation, de formation à la carte, doit cohabiter avec un souci d'initiative massive de l'État, qui a lancé récemment un plan destiné à 500 000 personnes à former, pour au contraire rendre global l'effort de formation. Il s'agit bien de réussir l'articulation entre l'individuel et le collectif. Les contraintes de temps à disposition pour les actifs, notamment au sein des TPE, et donc de mobilisation de masse salariale pour les entreprises concernées peuvent aussi apparaître orthogonales, avec la nécessité d'asseoir les formations souhaitables sur des bases solides, impliquant un investissement humain parfois lourd.

Les gains en termes de qualité se heurtent aussi à la grande fragmentation du monde des opérateurs de formation professionnelle. La Nouvelle-Aquitaine compte ainsi pas moins de 6 400 organismes de formation et, pour les plus petits d'entre eux, le renforcement de la qualité est source de difficultés. Au niveau national, moins de 13 % des organismes réalisent 95 % du chiffre d'affaires global de formation professionnelle. Cette balkanisation est un frein, d'autant plus que pèse la tendance à l'inertie. Une enquête de Centre Inffo de 2015 montre que 64 % des entreprises gardent le même prestataire d'une année sur l'autre.

Mais, plus en profondeur, la qualité renvoie également au contenu même des formations et à leur capacité intrinsèque à maîtriser le non-maîtrisable,

à former pour l'inconnu³². La formation professionnelle optimale sera celle qui proposera des contenus pour le présent, à savoir la réalité d'un métier en un temps t, et des bases pour le futur, c'est-à-dire des contenus de nature prospective, dont le *benchmark* international montre qu'ils seront très interdisciplinaires³³, mêlant humanités et sciences exactes, ouverts sur le monde et largement formatés par les apports récents des sciences cognitives, sans oublier la nécessité d'une approche très citoyenne déterminée par la science dite participative. Beaucoup de l'innovation à transmettre naît par exemple aujourd'hui dans des lieux insolites et originaux, des *fab labs* ou des *game labs*, où la créativité artistique percole avec la préoccupation industrielle. La qualité est donc un chantier ouvert. Il faudra mieux définir les faisabilités des formations et, surtout, garantir le niveau de performance atteint en le rapportant aux prérequis incontournables. Il faut aussi aller vers des formes d'analyse comparée des formations professionnelles les plus efficaces, du type du classement dit de Shanghai. De beaux chantiers donc, difficiles certes, mais incontournables vu les défis à relever.

En définitive, la formation renvoie de plus en plus à une forme de solidarité, destinée à compenser de nombreuses formes d'inégalités face à l'emploi à travers une meilleure adéquation de l'offre de formation à la demande de compétences. Les dispositifs de digitalisation représentent souvent des moyens d'aller vers une société plus inclusive. Ouvrir des formations accessibles par des réseaux performants, avec la possibilité d'un maillage inventif de points de regroupements pour du présentiel adapté, constitue par exemple une, voire la réponse aux fractures géographiques dont souffrent des populations isolées. Un nouveau droit opposable, celui de pouvoir bénéficier de la formation professionnelle idoine et donc efficace – sur le modèle du droit à l'orientation pour tous né de la loi de novembre 2009 sur l'orientation et la formation tout au long de la vie – représente en ce sens l'un des nouveaux enjeux sociétaux à venir pour faire que formation cesse de rimer avec privilèges des *insiders* de tout poil, ce qui devient de moins en moins acceptable.

32. Voir Marie-Josèphe Carrieu-Costa (dir.), « Former pour l'inconnu », numéro thématique, *Réalités industrielles*, mai 2016.

33. Dans un centre de recherche pionnier comme l'Institut Weizmann, en Israël, les scientifiques fréquentent successivement différents laboratoires pour porter des approches pluridisciplinaires.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AEF	Agence Éducation et Formation
Afpa	Association pour la formation professionnelle des adultes
Agefiph	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
AIOA	Accueil, information, orientation et accompagnement
ANI	Accord national interprofessionnel
Apec	Association pour l'emploi des cadres
CCE	Compétences clés européennes
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CIF	Congé individuel de formation
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CNEFOP	Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle
CNEFP	Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle
Copanef	Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation professionnelle
Coparef	Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle
CPA	Compte personnel d'activité
CPF	Compte personnel de formation
CQP	Certificat de qualification professionnelle
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (ministère du Travail)
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction des ressources humaines
Feder	Fonds européen de développement économique et régional
FOAD	Formation ouverte et/ou à distance
Fongecif	Fonds de gestion des congés individuels de formation
FPSPP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
FSE	Fonds social européen
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH	Gestion des ressources humaines
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
Mooc	Massive Open Online Course
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PLF	Projet de loi de finances
PRDFP	Plan régional de développement des formations professionnelles
SPE	Service public de l'emploi
Spoc	Small Private Online Course
TEA	The Ebook Alternative
TPE	Très petite entreprise
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP85	Validation des acquis professionnels
VES	Validation des études supérieures

Jean-Michel Blanquer

« L'ÉCOLE DE LA VIE »

débat du mercredi 26 novembre 2014*

avec **Jean-Michel Blanquer**, l'auteur, Directeur général du Groupe ESSEC, **Camille Bedin***, Secrétaire générale adjointe de l'UMP en charge des questions éducatives, élue à Nanterre, **François Garçon***, historien, enseignant chercheur à l'Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne, où il dirige le master 2 professionnel Cinéma Télévision Nouveaux médias qu'il a fondé, **Julien Gonzalez*** Responsable des affaires économiques d'un syndicat professionnel et **Dominique Reynié**.



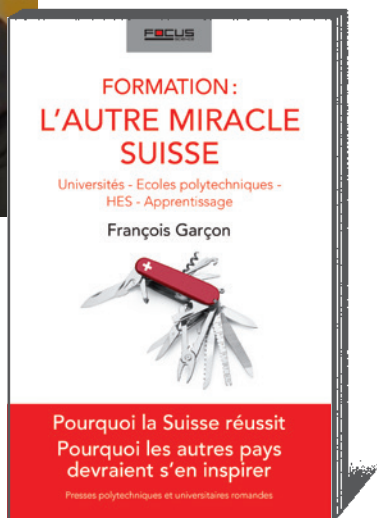
* Retrouvez le débat sur Fondapol.org/débats/colloques

François Garçon

« FORMATION : L'AUTRE MIRACLE SUISSE »

débat du mercredi 15 octobre 2014*

avec **François Garçon**, l'auteur, historien, enseignant chercheur à l'Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne, où il dirige le master 2 professionnel Cinéma Télévision Nouveaux médias qu'il a fondé, **Camille Bedin**, Secrétaire générale adjointe de l'UMP en charge des questions éducatives, élue à Nanterre, **Christophe de Voogd**, chercheur pour la Fondation pour l'innovation politique et Professeur à Sciences Po et **Dominique Reynié**.



* Retrouvez le débat sur Fondapol.org/débats/colloques

NOS PUBLICATIONS

Les troubles du monde, l'islamisme et sa récupération populiste : l'Europe démocratique menacée

Pierre-Adrien Hanania, AJC, Fondapol, mars 2017, 44 pages

Porno addiction : nouvel enjeu de société

David Reynié, mars 2017, 48 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne (2)

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 72 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne (1)

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 56 pages

L'actif épargne logement

Pierre-François Gouiffès, février 2017, 48 pages

Réformer : quel discours pour convaincre ?

Christophe de Voogd, février 2017, 52 pages

Hôpital : libérer l'innovation

Christophe Marques et Nicolas Bouzou, février 2017, 44 pages

De l'assurance maladie à l'assurance santé

Patrick Negaret, février 2017, 48 pages

Le Front national face à l'obstacle du second tour

Jérôme Jaffré, février 2017, 48 pages

La République des entrepreneurs

Vincent Lorphelin, janvier 2017, 52 pages

Des startups d'État à l'État plateforme

Pierre Pezziardi et Henri Verdier, janvier 2017, 52 pages

Vers la souveraineté numérique

Farid Gueham, janvier 2017, 44 pages

Repenser notre politique commerciale

Laurence Daziano, janvier 2017, 48 pages

Mesures de la pauvreté, mesures contre la pauvreté

Julien Damon, décembre 2016, 40 pages

L'Autriche des populistes

Patrick Moreau, novembre 2016, 72 pages

L'Europe face aux défis du pétro-solaire

Albert Bressand, novembre 2016, 52 pages

Le Front national en campagnes. Les agriculteurs et le vote FN

Eddy Fougier et Jérôme Fourquet, octobre 2016, 52 pages

Innovation politique 2016

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2016, 758 pages

Le nouveau monde de l'automobile [2] : Les promesses de la mobilité électrique

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 68 pages

Le nouveau monde de l'automobile [1] : l'impasse du moteur à explosion

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 48 pages

L'Opinion européenne en 2016

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2016, 224 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (XX^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (XIX^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

Refonder l'audiovisuel public.

Olivier Babeau, septembre 2016, 48 pages

La concurrence au défi du numérique

Charles-Antoine Schwerer, juillet 2016, 48 pages

Portrait des musulmans d'Europe : unité dans la diversité

Vincent Tournier, juin 2016, 68 pages

Portrait des musulmans de France : une communauté plurielle

Nadia Henni-Moulaï, juin 2016, 48 pages

La blockchain, ou la confiance distribuée

Yves Caseau et Serge Soudoplatoff, juin 2016, 48 pages

La gauche radicale : liens, lieux et luttes (2012-2017)

Sylvain Boulouque, mai 2016, 56 pages

Gouverner pour réformer : Éléments de méthode

Erwan Le Noan et Matthieu Montjotin, mai 2016, 64 pages

Les zadistes [2] : la tentation de la violence

Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages

Les zadistes [1] : un nouvel anticapitalisme

Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages

Régionales [2] : les partis, contestés mais pas concurrencés

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 52 pages

Régionales [1] : vote FN et attentats

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 60 pages

Un droit pour l'innovation et la croissance

Sophie Vermeille, Mathieu Kohmann et Mathieu Luinaud, février 2016, 52 pages

Le lobbying : outil démocratique

Anthony Escurat, février 2016, 44 pages

Valeurs d'islam

Dominique Reynié (dir.), préface par le cheikh Khaled Bentounès, PUF, janvier 2016, 432 pages

Chiïtes et sunnites : paix impossible ?

Mathieu Terrier, janvier 2016, 44 pages

Projet d'entreprise : renouveler le capitalisme

Daniel Hurstel, décembre 2015, 44 pages

Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels

Arnaud Chneiweiss et Stéphane Tisserand, novembre 2015, 44 pages

L'Opinion européenne en 2015

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, novembre 2015, 140 pages

La noopolitique : le pouvoir de la connaissance

Idriss J. Aberkane, novembre 2015, 52 pages

Innovation politique 2015

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2015, 576 pages

Good COP21, Bad COP21 (2) : une réflexion à contre-courant

Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages

Good COP21, Bad COP21 (1) : le Kant européen et le Machiavel chinois

Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages

PME : nouveaux modes de financement

Mohamed Abdesslam et Benjamin Le Pendeven, octobre 2015, 44 pages

Vive l'automobilisme ! (2) Pourquoi il faut défendre la route

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 44 pages

Vive l'automobilisme ! (1) Les conditions d'une mobilité conviviale

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 40 pages

Crise de la conscience arabo-musulmane

Malik Bezouh, septembre 2015, 40 pages

Départementales de mars 2015 (3) : le second tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages

Départementales de mars 2015 (2) : le premier tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages

Départementales de mars 2015 (1) : le contexte

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 44 pages

Enseignement supérieur : les limites de la « mastérisation »

Julien Gonzalez, juillet 2015, 44 pages

Politique économique : l'enjeu franco-allemand

Wolfgang Glomb et Henry d'Arcole, juin 2015, 36 pages

Les lois de la primaire. Celles d'hier, celles de demain.

François Bazin, juin 2015, 48 pages

Économie de la connaissance

Idriss J. Aberkane, mai 2015, 48 pages

Lutter contre les vols et cambriolages : une approche économique

Emmanuel Combe et Sébastien Daziano, mai 2015, 56 pages

Unir pour agir : un programme pour la croissance

Alain Madelin, mai 2015, 52 pages

Nouvelle entreprise et valeur humaine

Francis Mer, avril 2015, 32 pages

Les transports et le financement de la mobilité

Yves Crozet, avril 2015, 32 pages

Numérique et mobilité : impacts et synergies

Jean Coldefy, avril 2015, 36 pages

Islam et démocratie : face à la modernité

Mohamed Beddy Ebnou, mars 2015, 40 pages

Islam et démocratie : les fondements

Ahmad Al-Raysuni, mars 2015, 40 pages

Les femmes et l'islam : une vision réformiste

Asma Lamrabet, mars 2015, 48 pages

Éducation et islam

Mustapha Cherif, mars 2015, 44 pages

Que nous disent les élections législatives partielles depuis 2012 ?

Dominique Reynié, février 2015, 4 pages

L'islam et les valeurs de la République

Saad Khiari, février 2015, 44 pages

Islam et contrat social

Philippe Moulinet, février 2015, 44 pages

Le soufisme : spiritualité et citoyenneté

Bariza Khiari, février 2015, 56 pages

L'humanisme et l'humanité en islam

Ahmed Bouyerdene, février 2015, 56 pages

Éradiquer l'hépatite C en France : quelles stratégies publiques ?

Nicolas Bouzou et Christophe Marques, janvier 2015, 40 pages

Coran, clés de lecture

Tareq Oubrou, janvier 2015, 44 pages

Le pluralisme religieux en islam, ou la conscience de l'altérité

Éric Geoffroy, janvier 2015, 40 pages

Mémoires à venir

Dominique Reynié, janvier 2015, enquête réalisée en partenariat avec la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, 156 pages

La classe moyenne américaine en voie d'effritement

Julien Damon, décembre 2014, 40 pages

Pour une complémentaire éducation : l'école des classes moyennes

Erwan Le Noan et Dominique Reynié, novembre 2014, 56 pages

L'antisémitisme dans l'opinion publique française. Nouveaux éclairages

Dominique Reynié, novembre 2014, 48 pages

La politique de concurrence : un atout pour notre industrie

Emmanuel Combe, novembre 2014, 48 pages

Européennes 2014 (2) : poussée du FN, recul de l'UMP et vote breton

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 52 pages

Européennes 2014 (1) : la gauche en miettes

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 40 pages

Innovation politique 2014

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2014, 554 pages

Énergie-climat : pour une politique efficace

Albert Bressand, septembre 2014, 56 pages

L'urbanisation du monde. Une chance pour la France

Laurence Daziano, juillet 2014, 44 pages

Que peut-on demander à la politique monétaire ?

Pascal Salin, mai 2014, 48 pages

Le changement, c'est tout le temps ! 1514 - 2014

Suzanne Baverez et Jean Sinié, mai 2014, 48 pages

Trop d'émigrés ? Regards sur ceux qui partent de France

Julien Gonzalez, mai 2014, 48 pages

L'Opinion européenne en 2014

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, avril 2014, 284 pages

Taxer mieux, gagner plus

Robin Rivaton, avril 2014, 52 pages

L'État innovant (2) : Diversifier la haute administration

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 44 pages

L'État innovant (1) : Renforcer les think tanks

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 52 pages

Pour un new deal fiscal

Gianmarco Monsellato, mars 2014, 8 pages

Faire cesser la mendicité avec enfants

Julien Damon, mars 2014, 44 pages

Le low cost, une révolution économique et démocratique

Emmanuel Combe, février 2014, 52 pages

Un accès équitable aux thérapies contre le cancer

Nicolas Bouzou, février 2014, 52 pages

Réformer le statut des enseignants

Luc Chatel, janvier 2014, 8 pages

Un outil de finance sociale : les social impact bonds

Yan de Kerorguen, décembre 2013, 36 pages

Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance

Pierre Pezziardi, Serge Soudoplatoff et Xavier Quérat-Hément, novembre 2013, 48 pages

Les valeurs des Franciliens

Guénaëlle Gault, octobre 2013, 36 pages

Sortir d'une grève étudiante : le cas du Québec

Jean-Patrick Brady et Stéphane Paquin, octobre 2013, 40 pages

Un contrat de travail unique avec indemnités de départ intégrées

Charles Beigbeder, juillet 2013, 8 pages

L'Opinion européenne en 2013

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, juillet 2013, 268 pages

La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique

Laurence Daziano, juillet 2013, 40 pages

Transition énergétique européenne : bonnes intentions et mauvais calculs

Albert Bressand, juillet 2013, 44 pages

La démobilité : travailler, vivre autrement

Julien Damon, juin 2013, 44 pages

LE KAPITAL. Pour rebâtir l'industrie

Christian Saint-Étienne et Robin Rivaton, avril 2013, 40 pages

Code éthique de la vie politique et des responsables publics en France

Les Arvernes, Fondation pour l'innovation politique, avril 2013, 12 pages

Les classes moyennes dans les pays émergents

Julien Damon, avril 2013, 38 pages

Innovation politique 2013

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2013, 652 pages

Relancer notre industrie par les robots [2] : les stratégies

Robin Rivaton, décembre 2012, 40 pages

Relancer notre industrie par les robots [1] : les enjeux

Robin Rivaton, décembre 2012, 52 pages

La compétitivité passe aussi par la fiscalité

Aldo Cardoso, Michel Didier, Bertrand Jacquillat, Dominique Reynié et Grégoire Sentilhes, décembre 2012, 20 pages

Une autre politique monétaire pour résoudre la crise

Nicolas Goetzmann, décembre 2012, 40 pages

La nouvelle politique fiscale rend-elle l'ISF inconstitutionnel ?

Aldo Cardoso, novembre 2012, 12 pages

Fiscalité : pourquoi et comment un pays sans riches est un pays pauvre ...

Bertrand Jacquillat, octobre 2012, 40 pages

Youth and Sustainable Development

Fondapol/Nomadéis/United Nations, juin 2012, 80 pages

La philanthropie. Des entrepreneurs de solidarité

Francis Charhon, mai / juin 2012, 44 pages

Les chiffres de la pauvreté : le sens de la mesure

Julien Damon, mai 2012, 40 pages

Libérer le financement de l'économie

Robin Rivaton, avril 2012, 40 pages

L'épargne au service du logement social

Julie Merle, avril 2012, 40 pages

L'Opinion européenne en 2012

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2012, 210 pages

Valeurs partagées

Dominique Reynié (dir.), PUF, mars 2012, 362 pages

Les droites en Europe

Dominique Reynié (dir.), PUF, février 2012, 552 pages

Innovation politique 2012

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2012, 648 pages

L'école de la liberté : initiative, autonomie et responsabilité

Charles Feuillerade, janvier 2012, 36 pages

Politique énergétique française (2) : les stratégies

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 40 pages

Politique énergétique française (1) : les enjeux

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 48 pages

Révolution des valeurs et mondialisation

Luc Ferry, janvier 2012, 36 pages

Quel avenir pour la social-démocratie en Europe ?

Sir Stuart Bell, décembre 2011, 36 pages

La régulation professionnelle : des règles non étatiques pour mieux responsabiliser

Jean-Pierre Teyssier, décembre 2011, 36 pages

L'hospitalité : une éthique du soin

Emmanuel Hirsch, décembre 2011, 32 pages

12 idées pour 2012

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2011, 110 pages

Les classes moyennes et le logement

Julien Damon, décembre 2011, 40 pages

Réformer la santé : trois propositions

Nicolas Bouzou, novembre 2011, 32 pages

Le nouveau Parlement : la révision du 23 juillet 2008

Jean-Félix de Bujadoux, novembre 2011, 40 pages

La responsabilité

Alain-Gérard Slama, novembre 2011, 32 pages

Le vote des classes moyennes

Élisabeth Dupoirier, novembre 2011, 40 pages

La compétitivité par la qualité

Emmanuel Combe et Jean-Louis Mucchielli, octobre 2011, 32 pages

Les classes moyennes et le crédit

Nicolas Pécourt, octobre 2011, 32 pages

Portrait des classes moyennes

Laure Bonneval, Jérôme Fourquet et Fabienne Gomant, octobre 2011, 36 pages

Morale, éthique, déontologie

Michel Maffesoli, octobre 2011, 40 pages

Sortir du communisme, changer d'époque

Stéphane Courtois (dir.), PUF, octobre 2011, 672 pages

L'énergie nucléaire après Fukushima : incident mineur ou nouvelle donne ?

Malcolm Grimston, septembre 2011, 16 pages

La jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2011, 132 pages

Pouvoir d'achat : une politique

Emmanuel Combe, septembre 2011, 52 pages

La liberté religieuse

Henri Madelin, septembre 2011, 36 pages

Réduire notre dette publique

Jean-Marc Daniel, septembre 2011, 40 pages

Écologie et libéralisme

Corine Pelluchon, août 2011, 40 pages

Valoriser les monuments historiques : de nouvelles stratégies

Wladimir Mitrofanoff et Christiane Schmuckle-Mollard, juillet 2011, 28 pages

Contester les technosciences : leurs raisons

Eddy Fougier, juillet 2011, 40 pages

Contester les technosciences : leurs réseaux

Sylvain Boulouque, juillet 2011, 36 pages

La fraternité

Paul Thibaud, juin 2011, 36 pages

La transformation numérique au service de la croissance

Jean-Pierre Corniou, juin 2011, 52 pages

L'engagement

Dominique Schnapper, juin 2011, 32 pages

Liberté, Égalité, Fraternité

André Glucksmann, mai 2011, 36 pages

Quelle industrie pour la défense française ?

Guillaume Lagane, mai 2011, 26 pages

La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, mai 2011, 44 pages

La religion dans les affaires : la finance islamique

Lila Guermas-Sayegh, mai 2011, 36 pages

Où en est la droite ? L'Allemagne

Patrick Moreau, avril 2011, 56 pages

Où en est la droite ? La Slovaquie

Étienne Boisserie, avril 2011, 40 pages

Qui détient la dette publique ?

Guillaume Leroy, avril 2011, 36 pages

Le principe de précaution dans le monde

Nicolas de Sadeleer, mars 2011, 36 pages

Comprendre le Tea Party

Henri Hude, mars 2011, 40 pages

Où en est la droite ? Les Pays-Bas

Niek Pas, mars 2011, 36 pages

Productivité agricole et qualité des eaux

Gérard Morice, mars 2011, 44 pages

L'Eau : du volume à la valeur

Jean-Louis Chaussade, mars 2011, 32 pages

Eau : comment traiter les micropolluants ?

Philippe Hartemann, mars 2011, 38 pages

Eau : défis mondiaux, perspectives françaises

Gérard Payen, mars 2011, 62 pages

L'irrigation pour une agriculture durable

Jean-Paul Renoux, mars 2011, 42 pages

Gestion de l'eau : vers de nouveaux modèles

Antoine Frérot, mars 2011, 32 pages

Où en est la droite ? L'Autriche

Patrick Moreau, février 2011, 42 pages

La participation au service de l'emploi et du pouvoir d'achat

Jacques Perche et Antoine Pertinax, février 2011, 32 pages

Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro

Wolfgang Glomb, février 2011, 38 pages

2011, la jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), janvier 2011, 88 pages

L'Opinion européenne en 2011

Dominique Reynié (dir.), Édition Lignes de Repères, janvier 2011, 254 pages

Administration 2.0

Thierry Weibel, janvier 2011, 48 pages

Où en est la droite ? La Bulgarie

Antony Todorov, décembre 2010, 32 pages

Le retour du tirage au sort en politique

Gil Delannoï, décembre 2010, 38 pages

La compétence morale du peuple

Raymond Boudon, novembre 2010, 30 pages

L'Académie au pays du capital

Bernard Belloc et Pierre-François Mourier, PUF, novembre 2010, 222 pages

Pour une nouvelle politique agricole commune

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Sécurité alimentaire : un enjeu global

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Les vertus cachées du low cost aérien

Emmanuel Combe, novembre 2010, 40 pages

Innovation politique 2011

Fondation pour l'innovation politique, PUF, novembre 2010, 676 pages

Défense : surmonter l'impasse budgétaire

Guillaume Lagane, octobre 2010, 34 pages

Où en est la droite ? L'Espagne

Joan Marcet, octobre 2010, 34 pages

Les vertus de la concurrence

David Sraer, septembre 2010, 44 pages

Internet, politique et coproduction citoyenne

Robin Berjon, septembre 2010, 32 pages

Où en est la droite ? La Pologne

Dominika Tomaszewska-Mortimer, août 2010, 42 pages

Où en est la droite ? La Suède et le Danemark

Jacob Christensen, juillet 2010, 44 pages

Quel policier dans notre société ?

Mathieu Zagrodzki, juillet 2010, 28 pages

Où en est la droite ? L'Italie

Sofia Ventura, juillet 2010, 36 pages

Crise bancaire, dette publique : une vue allemande

Wolfgang Glomb, juillet 2010, 28 pages

Dette publique, inquiétude publique

Jérôme Fourquet, juin 2010, 32 pages

Une régulation bancaire pour une croissance durable

Nathalie Janson, juin 2010, 36 pages

Quatre propositions pour rénover notre modèle agricole

Pascal Perri, mai 2010, 32 pages

Régionales 2010 : que sont les électeurs devenus ?

Pascal Perrineau, mai 2010, 56 pages

L'Opinion européenne en 2010

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mai 2010, 245 pages

Pays-Bas : la tentation populiste

Christophe de Voogd, mai 2010, 43 pages

Quatre idées pour renforcer le pouvoir d'achat

Pascal Perri, avril 2010, 30 pages

Où en est la droite ? La Grande-Bretagne

David Hanley, avril 2010, 34 pages

Renforcer le rôle économique des régions

Nicolas Bouzou, mars 2010, 30 pages

Réduire la dette grâce à la Constitution

Jacques Delpla, février 2010, 54 pages

Stratégie pour une réduction de la dette publique française

Nicolas Bouzou, février 2010, 30 pages

Iran : une révolution civile ?

Nader Vahabi, novembre 2009, 19 pages

Où va l'Église catholique ? D'une querelle du libéralisme à l'autre

Émile Perreau-Saussine, octobre 2009, 26 pages

Agir pour la croissance verte

Valéry Morron et Déborah Sanchez, octobre 2009, 11 pages

L'économie allemande à la veille des législatives de 2009

Nicolas Bouzou et Jérôme Duval-Hamel, septembre 2009, 10 pages

Élections européennes 2009 : analyse des résultats en Europe et en France

Corinne Deloy, Dominique Reynié et Pascal Perrineau, septembre 2009, 32 pages

Retour sur l'alliance soviéto-nazie, 70 ans après

Stéphane Courtois, juillet 2009, 16 pages

L'État administratif et le libéralisme. Une histoire française

Lucien Jaume, juin 2009, 12 pages

La politique européenne de développement : Une réponse à la crise de la mondialisation ?

Jean-Michel Debrat, juin 2009, 12 pages

La protestation contre la réforme du statut des enseignants-chercheurs : défense du statut, illustration du statu quo.

Suivi d'une discussion entre l'auteur et Bruno Bensasson

David Bonneau, mai 2009, 20 pages

La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi

Élise Muir (dir.), mai 2009, 64 pages

Quatre propositions pour que l'Europe ne tombe pas dans le protectionnisme

Nicolas Bouzou, mars 2009, 12 pages

***Après le 29 janvier : la fonction publique contre la société civile ?
Une question de justice sociale et un problème démocratique***
Dominique Reynié, mars 2009, 22 pages

La réforme de l'enseignement supérieur en Australie
Zoe McKenzie, mars 2009, 74 pages

Les réformes face au conflit social
Dominique Reynié, janvier 2009, 14 pages

L'Opinion européenne en 2009
Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2009, 237 pages

Travailler le dimanche: qu'en pensent ceux qui travaillent le dimanche ?
Sondage, analyse, éléments pour le débat
Dominique Reynié, janvier 2009, 18 pages

Stratégie européenne pour la croissance verte
Elvire Fabry et Damien Tresallet (dir.), novembre 2008, 124 pages

***Défense, immigration, énergie : regards croisés franco-allemands sur trois
priorités de la présidence française de l'UE***
Elvire Fabry, octobre 2008, 35 pages

Retrouvez notre actualité et nos publications sur fondapol.org

SOUTENEZ LA FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE !

Pour renforcer son indépendance et conduire sa mission d'utilité publique, la Fondation pour l'innovation politique, institution de la société civile, a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Ils sont invités à participer chaque année à la convention générale qui définit ses orientations. La Fondation pour l'innovation politique les convie régulièrement à rencontrer ses équipes et ses conseillers, à discuter en avant-première de ses travaux, à participer à ses manifestations.

Reconnue d'utilité publique par décret en date du 14 avril 2004, la Fondation pour l'innovation politique peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

Vous êtes une entreprise, un organisme, une association

Avantage fiscal : votre entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5 % du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans) (art. 238bis du CGI).

Dans le cas d'un don de 20 000 €, vous pourrez déduire 12 000 € d'impôt, votre contribution aura réellement coûté 8 000 € à votre entreprise.

Vous êtes un particulier

Avantages fiscaux : au titre de l'IR, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 66 % de vos versements, dans la limite de 20 % du revenu imposable (report possible durant 5 ans); au titre de l'ISF, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 75 % de vos dons versés, dans la limite de 50 000 €.

Dans le cas d'un don de 1 000 €, vous pourrez déduire 660 € de votre IR ou 750 € de votre ISF. Pour un don de 5 000 €, vous pourrez déduire 3 300 € de votre IR ou 3 750 € de votre ISF.

contact : Anne Flambert +33 [0]1 47 53 67 09 anne.flambert@fondapol.org

FORMER, DE PLUS EN PLUS, DE MIEUX EN MIEUX L'ENJEU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Par Olivier FARON

La formation professionnelle est un formidable enjeu social et économique. C'est un enjeu individuel pour les milliers de salariés, dont les carrières vont connaître des changements croissants, et un enjeu collectif au cœur de la politique de ressources humaines des entreprises, pour lesquelles c'est un levier de développement incontournable. Pourtant, les situations sont très variables selon les pays, selon les types d'entreprises, selon les cycles de formation... Beaucoup dépend du bon déploiement du triangle formé entre l'actif, l'entreprise et l'organisme de formation. Les modalités de transmission des compétences sont fortement impactées par les processus de digitalisation. La loi de mars 2014 marque une rupture, en entraînant des obligations différentes et donc une nouvelle répartition des rôles, via un renforcement de l'intervention des Régions et de l'Europe. Cette loi crée surtout de nouveaux outils comme le conseil en évolution professionnelle, pour orienter, ou le compte personnel de formation, pour capitaliser. Ces deux dispositifs deviennent les pivots du nouveau système institué, en plaçant l'actif au cœur de la demande. La formation professionnelle de demain devra désormais respecter des exigences de qualité, dues tant aux prescripteurs qu'aux apprenants. À la clé, la question centrale est bien celle d'une formation professionnelle à même de réduire les inégalités devant l'emploi, plutôt que d'accentuer les avantages des *insiders*.

Les médias

fondapol.tv



Les données en open data

data.fondapol.org



Le site internet

fondapol.org



ISBN : 978 2 36408 125 3

5 €