

**Mission sur  
l'accompagnement vers,  
pendant et après la formation :**

**Enjeux et propositions pour l'élaboration  
d'un appel à projet national dédié  
à l'accompagnement du développement des  
compétences**

Catherine Beauvois  
Secrétaire générale du CNEFOP  
Décembre 2018

## Sommaire

Propos introductifs .....	4
I. Le droit à l'accompagnement à l'ère de la société des compétences .....	6
A. Malgré l'émergence structurante du CEP .....	7
1. Un cahier des charges universel et généraliste .....	7
2. ... dont le déploiement n'est pas achevé, tout particulièrement en matière d'ingénierie et d'accompagnement des parcours .....	9
B. L'accompagnement des transitions professionnelles reste un objet mal défini où seul l'enjeu de l'accès à la formation, lorsqu'elle est souhaitée, est explicité.....	9
1. Des contextes de mise en œuvre très contraints qui génèrent des ruptures de prise en charge et des redondances.....	10
2. L'importance de la qualité de la relation à la personne fait consensus mais sa traduction opérationnelle selon les univers institutionnels aux champs de contraintes variables, reste à renforcer/conforter .....	10
3. Quelle que soit la stratégie affichée d'accompagnement, via le projet professionnel ou la mise en situation de travail, l'appréciation qualitative de ce qui se joue en entretien est difficile à établir.....	11
4. Les accompagnements « professionnel » (SPE) « pédagogique » (organismes de formation) et « social » ont des objectifs complémentaires à expliciter et coordonner .....	11
5. En somme, l'accompagnement doit devenir « l'ingénierie des contextes » .....	14
C. L'accompagnement à l'ère de la société des compétences, pour la liberté de choisir son avenir professionnel.....	16
1. Les leviers créés par la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » .....	16
a. Une nouvelle définition de l'action de formation qui contribue à placer l'accompagnement au cœur de la démarche du développement des compétences.....	16
b. Un nouveau cadre Qualité des organismes concourant au développement des compétences qui explicite et renforce les missions attendues de ces opérateurs en matière d'accompagnement.....	17
c. Un nouveau cadre de la certification pour disposer de référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation associés, structurés par blocs, mieux formalisés, qui seront autant de documents de référence pour qualifier son expérience. ....	17
d. De nouvelles responsabilités pour les Branches et les OPCO en appui des entreprises pour conforter l'investissement formation de ces dernières .....	18
2. Le développement de la capacité de se saisir de sa liberté au cœur des enjeux de l'accompagnement de l'évolution professionnelle .....	18
II. Cadrage de l'appel à projet national « Accompagner le développement des compétences » .....	23
A. Volet opérateurs du CEP : placer l'accompagnement « à la reconnaissance et au développement des compétences » au cœur du conseil en évolution professionnelle et construire les outils associés.....	25

1. Développer l'ingénierie du CEP dédiée à la reconnaissance et au développement des « compétences ».....	25
a. Le CEP habilitant (qui atteste des compétences acquises en travaillant sur l'expérience)...	25
b. Le CEP apprenant et capacitant .....	26
c. Le CEP itératif, s'adaptant au parcours de la personne, capitalisant sur les opportunités saisies .....	27
d. Le CEP ensemblier, fil rouge des référents du parcours s'appuyant sur des équipes multidisciplinaires/interinstitutionnelles .....	27
e. Le CEP garant de la qualité (dans l'intérêt de la personne) des prestations mobilisées.....	28
2. Les leviers associés dans lesquels également investir.....	29
a. Le développement des compétences des conseillers à l'accompagnement du développement des compétences.....	29
b. Développer les outils SI du CEP : vers la carte vitale professionnelle, outil interconnecté de capitalisation et d'échanges avec les acteurs du parcours .....	29
c. Définir les indicateurs et évaluer l'accompagnement au développement des compétences	31
B. Volet « Projets coopératifs innovants » pour développer les expertises nécessaires à l'accompagnement vers, pendant et après la formation.....	33
Axe I - Développer l'accompagnement du développement des compétences en entreprise, espace apprenant à structurer.....	34
1. En amont du parcours en entreprise.....	34
2. Pendant le parcours en entreprise.....	35
3. Après le contrat apprenant.....	35
Axe II – Développer l'accompagnement des formations collectives jusqu'à la transformation des acquis de la formation, en entreprise.....	37
1. L'accompagnement avant la formation : développer l'appétence des personnes qui ne mobilisent pas spontanément la formation .....	37
2. L'accompagnement pendant la formation des organismes en charge du développement des compétences .....	39
3. L'accompagnement après la formation, jusqu'à l'insertion durable .....	39
En conclusion, les conditions de mise en œuvre, de pilotage, d'évaluation et d'essaimage à réunir dans le cadre du pilotage du Plan d'investissement dans les compétences.....	42
Annexes.....	43
Lettre de mission .....	43
Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la mission.....	45

## Propos introductifs

Monsieur le Haut-commissaire,

Par courrier en date du 24 octobre, vous m'avez fait l'honneur de me saisir d'une mission afin de contribuer au cadrage des conditions du développement d'un **accompagnement à la qualification, particulièrement pendant et après la formation**, qui garantisse :

1. **Une approche globale** dans une approche de parcours (de continuum) afin de **mettre en cohérence l'orientation en formation, le suivi d'une formation et l'accompagnement pendant et après la formation**.
2. Un service qui s'adresse, sur un territoire donné, à toutes les personnes entrées en formation, quel que soit leur statut (jeunes inscrits ou non à Pôle emploi, demandeurs d'emploi) et le prescripteur.
3. Une première étape d'expérimentations à déployer dès l'année 2019, sur plusieurs territoires avant évaluation et essai.

De fait, le **Grand plan d'investissement**, proposé par Jean Pisani Ferry au Premier ministre en septembre 2018 précise dans le cadre de son **deuxième axe « Édifier une société de compétences »** qu'afin de « proposer des formations de qualité et d'atteindre des taux de retour à l'emploi élevés, **trois conditions devront être remplies** :

- ⇒ Il convient d'abord de **donner priorité à des formations longues et qualifiantes** susceptibles d'améliorer durablement l'accès des bénéficiaires à l'emploi ;
- ⇒ De garantir ensuite aux personnes admises en formation qu'elles bénéficieront **d'un accompagnement individualisé, en amont et aussi en aval de la formation** elle-même.
- ⇒ Enfin, le plan d'investissement dans les compétences devra être accompagné d'une **transformation de notre système de formation professionnelle** (et être doté d'une gouvernance exigeante), suivant une triple logique de qualité et d'efficacité, avec des exigences élevées en termes de contrôle de résultat et de transparence, de transformation de l'offre de formation et de **modernisation du service public de l'emploi (SPE) afin d'offrir des formations personnalisées et adaptées** ».

Le plan d'investissement dans les compétences devra donc être articulé avec le projet du Gouvernement de déposer au Parlement au printemps 2018 une loi modernisant la formation professionnelle et l'apprentissage » ... et permettre « **d'accompagner les personnes les plus fragiles pendant leur formation, afin de prévenir les décrochages, d'anticiper la recherche d'emploi post-formation en capitalisant sur les acquis, et, le cas échéant, d'effectuer un travail de médiation entre le formateur et le formé. Cet accompagnement n'existe pas à l'heure actuelle, puisque les demandeurs d'emploi qui partent en formation sortent provisoirement du portefeuille actif des conseillers emploi** ».

Ainsi, **l'accompagnement est un levier essentiel de la société de compétences**, au service de la prévention et de la sécurisation des transitions : tout au long de la vie professionnelle, le service public de l'emploi, le conseil en évolution professionnelle (CEP), les entretiens professionnels, le service public régional de la formation professionnelle etc., **doivent contribuer au développement de l'autonomie des personnes, de leur capacité à choisir leur avenir professionnel** en fournissant conseils, accompagnements, formations, facilitant la valorisation de l'expérience de chacun (nous sommes tous compétents), la réalisation de parcours de développement de compétences d'évolution et d'insertion durable choisie.

Or, la DARES a souligné depuis, dans le cadre de l'évaluation du plan 500.000, que si « l'existence d'un accompagnement constitue une sécurité pour la bonne mise en œuvre du parcours », **l'intensité du suivi individuel post formation semble avoir été relativement faible (...) et la**

**reprise d'accompagnement n'a pas été réactive sauf quand une actualité particulière devait être traitée »<sup>1</sup>.**

Désormais, grâce à la logique pluriannuelle du Plan d'investissement dans les compétences qui rompt avec les logiques de court terme pour penser une société des compétences plus inclusive et compétitive, il est possible, dans les quatre prochaines années, d'expérimenter de nouvelles modalités d'accompagnement et de mettre en place des dynamiques collectives territoriales propres à piloter les expérimentations, afin d'offrir à toutes les personnes admises en formation un accompagnement individualisé vers, pendant et après la formation. C'est la raison pour laquelle vous souhaitez lancer **un appel à projet national** (complémentaire à la dynamique des Pactes déjà engagée), dont je dois aider à concevoir le cadre.

Plus précisément, vous me demandez de définir :

- ✓ Les besoins à couvrir sur la base d'un cahier des charges national définissant les contours du service attendu tout en préservant les espaces de liberté nécessaires à l'innovation, l'analyse des bonnes pratiques et l'amélioration continue des pratiques,
- ✓ D'expliciter le lien entre le conseil en évolution professionnelle, le service public de l'emploi et le service public régional de la formation afin de construire le continuum nécessaire à la réussite de ces politiques publiques,
- ✓ De faire des propositions de cadres d'expérimentation, modalités de mesure des effets et des impacts.

Le tout, au plus tard, pour le 31 décembre prochain.

Compte tenu de la forte contrainte temporelle de votre saisine, afin de répondre au mieux à vos demandes, j'ai pris les partis suivants :

⇒ Quelques semaines seulement après la publication de la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » qui fait évoluer ces notions, il paraît indispensable de commencer par préciser les contours de ce qu'il convient de qualifier « accompagnement », « parcours » et « formation », afin de pouvoir, sur ces bases clarifiées, **expliciter les enjeux de votre saisine sur l'accompagnement vers, pendant et après la formation** et répondre à votre deuxième question sur le lien entre ce dernier et le conseil en évolution professionnelle.

⇒ Ensuite, sera opérationnellement décrit le cadre proposé de l'appel à projet, que je vous propose d'appeler « accompagnement du développement des compétences », organisé autour de deux grands axes d'expérimentations :

1. **Un volet réservé aux opérateurs du CEP**, dont l'objectif sera d'accompagner l'étape II du déploiement du CEP afin de **placer le développement des compétences au cœur dudit conseil** ;
2. **Un volet dédié à des projets coopératifs innovants**, engageant des partenariats plus larges, afin de développer l'ensemble des expertises et capacités collective de mise en réseau, nécessaire à **l'accompagnement des parcours de développement des compétences « sans couture » de droit commun**, structuré en deux axes complémentaires :
  - ✓ **L'accompagnement des parcours « apprenants » en entreprises,**
  - ✓ **L'accompagnement des formations collectives**

\*

\* \*

---

<sup>1</sup> Rapport d'évaluation du plan « 500 000 formations supplémentaires » Dares décembre 2017

## I. Le droit à l'accompagnement à l'ère de la société des compétences

Proposer le cadre du développement de l'accompagnement vers, pendant et après la formation nécessite d'être capable de définir la spécificité de cet accompagnement par rapport à l'accompagnement des transitions professionnelles<sup>2</sup> tel qu'il est actuellement mis en œuvre. Cependant, l'exercice n'a rien de simple alors que l'accompagnement, si souvent évoqué, n'est pour ainsi dire pas défini et peu ou pas évalué.

Pour l'heure, le paysage des « droits à » et services d'accompagnement vers l'emploi et/ou des transitions professionnelles, mobilisant au besoin de la formation, est très divers pour ne pas dire dispersé et très peu explicite quant aux attendus associés à la mission d'accompagnement, comme l'a déjà très largement éclairé le Conseil d'orientation pour l'emploi dans son rapport de juin 2016 sur « l'accompagnement vers et dans l'emploi ».

Le simple exercice de recensement dans le code du travail des dispositifs qui mentionnent la nécessité de mettre en œuvre un accompagnement des transitions professionnelles mobilisant, si le besoin est identifié, de la formation, est très éclairant : les accompagnements sont très nombreux<sup>3</sup>, généralement dédiés à des publics précis. Ils reposent sur un grand nombre d'acteurs dont les missions et objectifs précis, la professionnalité, les actions ne sont pas coordonnées.

S'agissant plus spécifiquement de l'accompagnement vers, pendant et après la formation, il mobilise potentiellement deux catégories supplémentaires d'acteurs, les organismes de formation et les entreprises. Cependant, côté accompagnement des transitions, l'enjeu de l'accompagnement n'est jamais détaillé au-delà de l'objectif d'accès à la formation ; côté organismes de formation, il doit prévenir le décrochage, sans autre précision. De fait, les pratiques en matière d'accompagnement chez les organismes de formation, avant même le déploiement de la loi du 5 septembre 2018, sont variables. Souvent intensives chez les organismes experts du champ de la pré-qualification/compétences clés/CléA et les CFA qui accueillent des publics jeunes ou éloignés de l'emploi ou de l'apprentissage, l'accompagnement est sensiblement plus modeste chez les autres organismes, spécialisés dans les formations professionnalisantes courtes ou même certifiantes... Coté entreprises, enfin, le rôle des managers et tuteurs en matière d'accompagnement de démarche d'apprentissage reste peu explicité<sup>4</sup>.

Résultat de l'accumulation de dispositifs généralistes ou experts, pensés pour tout ou partie des publics bénéficiaires de la politique de l'emploi, **l'architecture des dispositifs participant à l'accompagnement des transitions manque de lisibilité globale**, de précisions quant aux objectifs poursuivis, de connaissances étayées quant à ce qui s'y joue vraiment... Ce qui fait dire au COE, que « l'accompagnement » est largement une « boîte noire » ; la coordination entre ses acteurs, rarement formalisées, n'est pas à la maille nécessaire à la mise en œuvre d'un accompagnement continu au développement des compétences, tout au long de la vie.

Dans ce contexte, il faut garder à l'esprit qu'étymologiquement, « accompagner » signifie « ac-cum-pagnis » : ac (vers), cum (avec), pagnis (pain), et porte ainsi une double dimension de relation entre compagnons réunis autour d'une « même cause » (panis) et de cheminement, pour

---

<sup>2</sup> La mission confiée ne porte pas sur l'accompagnement social ; la lecture du rapport de l'Igas sur l'accompagnement social de septembre 2018 (2017-105K) complétera cependant très qualitativement les développements ci-dessous, la question de la frontière/coordination entre ces accompagnements étant très clairement posée.

<sup>3</sup> 27 dispositifs recensés

<sup>4</sup> Même si le très récent arrêté du 17 décembre 2018 portant création de la certification relative aux compétences de maître d'apprentissage/tuteur contribue incontestablement à mieux expliciter ces enjeux

comprendre où nous en sommes en termes d'accompagnement vers, pendant et après la formation et tenter de définir l'accompagnement à l'ère de la société des compétences.

## A. Malgré l'émergence structurante du CEP<sup>5</sup>

Dans ce contexte, le déploiement du CEP, à partir de 2015, paraît avoir commencé de structurer les attendus communs à différents acteurs et dispositifs de l'accompagnement des transitions.

Initié par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, complété par l'ANI du 14 décembre 2013 et la concertation quadripartite menée parallèlement à cette dernière négociation, le droit à bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle a été créé par la loi du 5 mars 2014 et est conforté par la loi du 5 septembre 2018.

Défini par un **cahier des charges national**, le CEP est **mis en œuvre** dans le cadre du SPRO, par une diversité d'opérateurs :

- Les opérateurs du service public de l'emploi désignés par la loi que sont : Pôle emploi, l'APEC, les Missions locales, Cap Emploi,
- Et, s'agissant des actifs occupés, jusqu'en 2020, les OPACIF/Fongecif, avant que ne soient désignés des opérateurs régionaux au terme d'un appel d'offre national porté par France compétences.

### 1. Un cahier des charges universel et généraliste ...

Conçu pour l'ensemble des actifs, tout au long de la carrière, quel que soit le statut de la personne et quel que soit l'opérateur, le CEP permet à tout actif de bénéficier, à son initiative et sans condition d'accès spécifique, à tout ou partie des services suivants, selon ses besoins :

#### *Ses besoins d'information (Niveau 1)*

- Un accueil personnalisé, sous quelle que forme que ce soit, pour faire le point sur sa situation
- Des informations individualisées, facilement accessibles, notamment sur son environnement socio-économique pour se documenter et identifier les potentialités en matière d'orientation et d'insertion professionnelle
- Un premier niveau de conseil, sans rendez-vous, pour appréhender sa situation et être mis en relation avec l'interlocuteur le plus pertinent pour répondre à son besoin

#### *Ses besoins en termes d'analyse et de réflexion sur sa situation (Niveau 2)*

- **Un appui à l'identification, la valorisation, la reconnaissance de ses compétences**
- Un appui à l'identification de son contexte de travail et de ses possibilités d'évolution interne
- Un appui à l'identification de ses contraintes personnelles et à leur hiérarchisation
- Un appui à l'élargissement de son « champ des possibles »

---

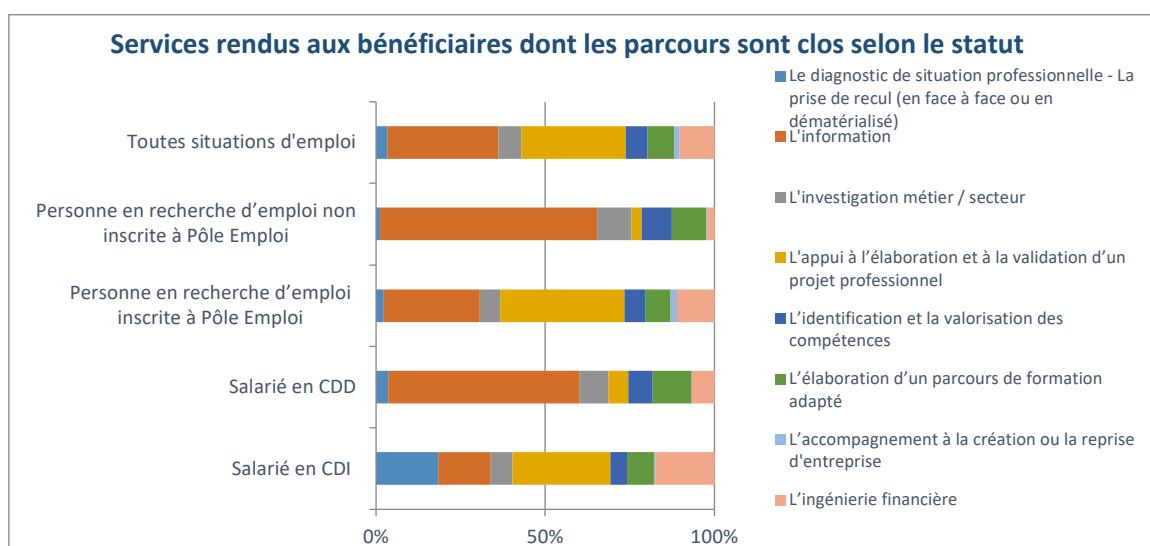
<sup>5</sup> Art. L. 6111-6. – Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Le conseil est gratuit et est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation mentionné à l'article L. 6111-3. **L'opérateur du conseil en évolution professionnelle accompagne la personne dans la formalisation et la mise en œuvre de ses projets d'évolution professionnelle**, en lien avec les besoins économiques et sociaux existants et prévisibles dans les territoires. **Il facilite l'accès à la formation, en identifiant les compétences de la personne, les qualifications et les formations répondant aux besoins qu'elle exprime ainsi que les financements disponibles.**

- Un appui à la définition de cibles professionnelles, à leur hiérarchisation dans le temps, en intégrant leur faisabilité
- Un appui à la définition d'une stratégie en identifiant les « écarts à la cible », les actions à mener pour les réduire et sécurisant les « points critiques »

*Ses besoins pour la mise en œuvre de son projet professionnel (Niveau 3)*

- **Un appui à la formalisation du plan d'actions et de son réajustement au fil de la mise en œuvre**
- **Un appui à la mobilisation des ressources utiles à la réalisation du plan d'actions et au choix des prestataires**
- Une fonction de médiation entre les différents acteurs susceptibles de faire avancer le projet

Le bilan, après 4 ans de mise en œuvre, réalisé par le CNEFOP à l'automne 2018, **témoigne de la diversité des besoins pris en compte** même si le poids des offres de services historiques de certains opérateurs accueillants majoritairement tel ou tel profil, ou encore l'influence de la structuration des SI ont un impact sur la nature des services proposés.



Source : Bilan CNEFOP CEP 2018 - Indicateurs CEP - DGEFP - Champ : parcours CEP niveaux 2 et 3 clos - données 1er janvier 2015 - 31 juillet 2018 - Point de vigilance : les répartitions ne sont pas fournies pour certains statuts, car les volumes sont trop faibles.

Ainsi tous les opérateurs rendent l'ensemble des services prévus au cahier des charges du CEP. En revanche, **la nature et la qualité de l'ingénierie desdits parcours dans la durée, le caractère itératif de l'accompagnement, ne peuvent être appréciés sur la base des données disponibles.**

En outre, et surtout, le CEP est réputé accompagner la « réalisation du projet », sans plus de précisions, ce qui entretient **deux ambiguïtés majeures** :

- S'agissant de l'accompagnement « formation », au-delà de l'accès/ingénierie financière/inscription, **qu'est-il attendu du CEP pendant et après la formation ?**
- Pour les personnes sans emploi, jeunes ou demandeurs d'emploi, **l'accompagnement à la mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle va-t-il jusqu'à l'accès à l'emploi recherché ?**

La réponse à ces questions est d'autant plus délicate à apporter que le déploiement du CEP n'est pas achevé.



## 2. ... dont le déploiement n'est pas achevé, tout particulièrement en matière d'ingénierie et d'accompagnement des parcours

Le déploiement des niveaux 2 (conseil personnalisé) et 3 (accompagnement à la mise en œuvre) du CEP ont fait l'objet d'une réelle attention, en termes de qualité de service, d'outillage et de professionnalisation dans le cadre du déploiement du CEP.

Cependant, le rapport du CNEFOP de 2017, non contredit par les auditions conduites dans le cadre du bilan 2018, a pointé le fait que le niveau 3 du CEP était **encore trop centré sur l'ingénierie financière** des actions de formation, et **trop peu sur la conception et l'accompagnement de parcours de développement de compétences complexe, multi-modaux et multi-dispositifs**.

Cela dit, **l'ambition posée est objectivement immense** : elle invite les opérateurs du CEP à développer des expertises et « savoirs accompagner » (internes et externes) en matière **d'ingénierie de parcours de développement des compétences** (bien au-delà de la gestion de l'accès à la formation au sens strict) dans le cadre d'un accompagnement « à la mise en oeuvre d'une stratégie d'insertion durable ». Attendu de l'ensemble des opérateurs du CEP, cela emporte très nettement une exigence accrue pour les opérateurs accueillant des personnes sans emploi (demandeurs d'emploi, primo-accédant au marché du travail et personnes en situation de précarité professionnelle).

Pour contribuer au déploiement de ces expertises, des **cadres collectifs régionaux ayant vocation à fédérer les expertises mobilisables sur le territoire, étaient attendus par le cahier des charges du CEP**, mais n'ont jamais été déployés. Le CNEFOP, qui avait mis à son programme de travail 2017 de la commission « Parcours professionnels », la valorisation de la « boîte à outils » du « CEP ensemblier » (prestations, financements, acteurs partenaires etc.), n'a finalement pas été en mesure de conduire l'exercice.

Ainsi, le déploiement du CEP, très dynamique, est néanmoins loin d'être terminé.

De ce point de vue, le CEP paraît insuffisamment précis quant aux attendus de l'accompagnement du développement des compétences. Ce défaut de précision s'explique largement par un contexte plus global qu'il faut éclairer si on veut réussir à le dépasser.

### **B. L'accompagnement des transitions professionnelles reste un objet mal défini où seul l'enjeu de l'accès à la formation, lorsqu'elle est souhaitée, est explicité**

Pour appréhender l'accompagnement de façon plus globale, en l'absence de définition partagée de l'accompagnement des transitions professionnelles, le rapport du COE, déjà cité, définit l'accompagnement « vers l'emploi » comme ayant pour objectif global d'améliorer les perspectives sur le marché du travail des personnes accompagnées.

- Pour les personnes encore en emploi, il s'agit de maîtriser son parcours et éviter ou raccourcir les éventuelles ruptures ;
- Pour les demandeurs d'emploi, il s'agit d'élaborer un projet professionnel conciliant ses choix individuels et les besoins du marché du travail et de mettre une stratégie de recherche d'emploi adaptée.
- Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, l'accompagnement doit limiter le chômage de longue durée en interrompant le processus de déqualification en cours et en requalifiant ces personnes pour rendre possible une insertion professionnelle.

- Enfin, l'accompagnement ciblé sur les jeunes vise plus prioritairement la capacité à acquérir de l'expérience et à travailler sur la valorisation et la qualification de cette expérience pour doter les jeunes d'un bagage de compétences facilitant l'émergence de projet professionnel choisi et leur insertion professionnelle.

Au-delà de ces objectifs plus macro-économiques que strictement légaux, les travaux de la commission « Parcours » du CNEFOP des quatre dernières années ainsi que les auditions conduites pour cette mission permettent de mettre en exergue 5 caractéristiques qui sont autant de **leviers à activer pour développer l'accompagnement du développement des compétences** :

### 1. Des contextes de mise en œuvre très contraints qui génèrent des ruptures de prise en charge et des redondances

La diversité des propositions permet théoriquement à toute personne ayant besoin d'être accompagnée, de l'être. **L'effectivité de prise en charge est cependant limitée par plusieurs éléments** :

- ⇒ La capacité d'accueil globale des opérateurs rend difficile la couverture de l'ensemble des besoins d'accompagnement ;
- ⇒ La nécessaire gestion de cette capacité d'accueil conduit à ce que **l'intensité de l'accompagnement et/ou sa durée servent de variable d'ajustement** ;
- ⇒ Les **conditions de rémunération/indemnisation**, non homogènes, dépendent du statut de la personne et de dispositifs qui **ne garantissent pas toujours un niveau constant de revenus. Cette situation génère des ruptures de parcours** et demeure problématique récurrente pour la sécurisation des parcours de formation ;

Parallèlement à ces risques de rupture, des redondances existent qui ne sont pas forcément toutes injustifiées.

Ainsi la **multiplicité des référents est flagrante** : tous les accompagnements étudiés reposent sur l'existence d'un référent mis à disposition du bénéficiaire. De plus un certain nombre d'étapes conduisant à l'insertion durable sont elles aussi confiées à la responsabilité d'un référent, d'un formateur, d'un tuteur... **sans que le rôle de ces différents « référents » soit toujours clairement articulé.**

Même si « le référent unique » peut paraître un peu mythique, la multiplicité des organismes « référent » d'une même personne fait sujet et doit trouver des formes plus organisées de coordination.

### 2. L'importance de la qualité de la relation à la personne fait consensus mais sa traduction opérationnelle selon les univers institutionnels aux champs de contraintes variables, reste à renforcer/comforter

Tous les opérateurs s'accordent sur l'importance de **la qualité de la relation** entre le professionnel et le « bénéficiaire » dans la réussite de l'accompagnement. Il en résulte :

La promotion de pratiques professionnelles visant :

- à l'instauration d'une relation de confiance (attitude bienveillante, garanties de confidentialité ...) ;
- à optimiser la capacité de la personne à être « acteur de son parcours » (*« écoute des besoins », « co-construction », formalisation « d'engagements réciproques », techniques réflexives...*).

Le bannissement (annoncé plus qu'effectif) de la terminologie liée à la directivité et le rejet ostentatoire du mot « prescription » tendent à devenir LA preuve de la « bonne posture ».

Pour autant, l'accompagnement vers l'emploi s'adresse à des personnes qui « dépendent » dudit service. **Plusieurs opérateurs décrivent dans ce contexte un début d'accompagnement qui consiste à reconstruire une forme de volontariat de la personne « captée »** à partir de l'expression de ses besoins. La posture de conseil dans ces univers, à allier avec le cadre légitime des droits et devoirs qui conditionnent notamment le droit à bénéficier d'une indemnisation, reste à renforcer.

### 3. Quelle que soit la stratégie affichée d'accompagnement, via le projet professionnel ou la mise en situation de travail, l'appréciation qualitative de ce qui se joue en entretien est difficile à établir

Pour certains, la construction d'un « projet » a tendance à être un préalable à l'accompagnement. Le temps et les outils qui sont consacrés à son élaboration, sa consolidation ou son évolution constituent alors une part importante de l'apport de l'opérateur. Dans ce cas, la mise en situation de travail<sup>6</sup> est considérée comme un moyen, parmi d'autres, de conforter ou de faire évoluer le projet.

Pour d'autres, l'immersion rapide dans une situation de travail réelle est considérée comme un plus puissant levier pour mettre la personne en mouvement, indépendamment de tout projet construit. L'apport de l'opérateur va alors se concentrer sur la recherche de ces situations de travail et sur leur exploitation, la notion de projet est alors plus secondaire.

Dans tous les cas, **la part de l'accompagnement « conseil » (temps réflexif d'échanges/co construction d'une stratégie de développement des compétences), et la part de l'accompagnement « d'autorisation » à mobiliser telle mesure ou tel financement est difficile à évaluer.** Ainsi, tous les accompagnements affichent être itératifs, mais les études qualitatives manquent pour en attester. La situation rend difficile à appréhender et ne permet pas toujours de distinguer :

- ce qui se joue et doit être renforcé dans le cadre des entretiens des accompagnements conduits par le SPE,
- ce qui mériterait d'être structuré dans le cadre de prestations complémentaires expertes.

### 4. Les accompagnements « professionnel » (SPE) « pédagogique » (organismes de formation) et « social » ont des objectifs complémentaires à expliciter et coordonner

Le cadre légal et réglementaire définit peu les objectifs alloués aux différents acteurs réputés mettre en œuvre un « accompagnement ». **Le vocabulaire, lui, est commun aux univers de l'emploi et de la formation professionnelle. Ce qui pourrait être un levier facilitant la coordination ... ajoute plutôt à la confusion dans un contexte trop peu explicite.**

Finalement, chaque acteur participe au développement de l'autonomie, des compétences des personnes, met en œuvre des entretiens dits réflexifs, de diagnostic et/ou de positionnement, conçoit des parcours et dispose de référent de parcours ... alors qu'il ne s'agit pas des mêmes objets, ou des mêmes méthodes ou encore de la même profondeur d'analyse...

« Et en même temps », chacun participe bien à l'accompagnement de la personne.

À elle de s'adapter, comprendre ce qui est attendu d'elle, ce qu'on lui renvoie comme conseil formalisé, données d'évaluation, puis, si elle est particulièrement courageuse, de les capitaliser et mettre en perspective...

---

<sup>6</sup> Le terme « mise en situation de travail » est entendu ici au sens large : stage, PMSMP, contrat aidé, CDD, intérim, CDI « alimentaire »...

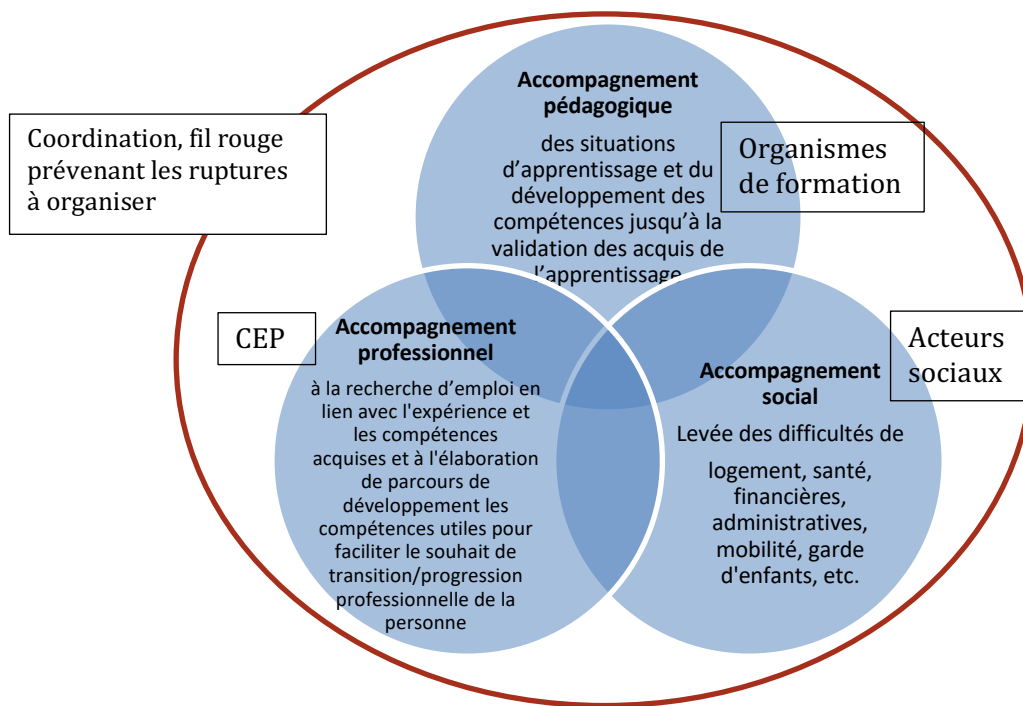
**L'explicitation de la complémentarité et la coordination des objectifs et « résultats » des accompagnements mériterait donc d'être améliorée.**

Pour tenter cette explicitation, on peut dire que l'accompagnement du développement des compétences, comme des transitions professionnelles de façon plus générale, relève en pratique à de **trois niveaux de professionnalités** :

- ⇒ Individuelle (le conseiller),
- ⇒ Collective apportée par les services organisés en back office de la structure,
- ⇒ Territoriale, issue des réseaux partenaires/prestataires d'experts extérieurs mobilisables (écosystème),

croisés avec **trois natures d'accompagnements complémentaires nécessaires au parcours** et qu'il importe de mieux distinguer :

- ⇒ **L'accompagnement professionnel** aide à anticiper et organiser sa recherche d'emploi en lien avec son expérience et les compétences acquises ; il aide également à développer les compétences utiles pour faciliter le souhait de transition/progression professionnelle de la personne. Il doit savoir prévenir les difficultés d'approche du marché de l'emploi : techniques de recherche d'emploi et au-delà construction d'un discours cohérent sur son expérience et sa motivation, adapter la cible professionnelle visée, prospection du marché, dont celui qui est caché etc...
- ⇒ **L'accompagnement pédagogique** des situations d'apprentissage et du développement des compétences, jusqu'à la validation/reconnaissance des acquis de l'apprentissage offre un soutien renforcé ou de remédiation sur telle ou telle partie du programme de formation sur laquelle la personne est plus en difficulté afin de conforter les acquisitions ; cet accompagnement est intrinsèque aux missions des organismes de formation. Il doit savoir prévenir les difficultés d'apprentissage et de comportement : méconnaissance des règles de vie sociale, et des codes du monde du travail voir plus largement de la vie sociale (ponctualité, politesse...)
- ⇒ **L'accompagnement social** à la levée des difficultés sociales qui n'ont rien de « périphériques » dans une démarche d'insertion vers l'emploi, dès lors qu'elles sont généralement centrales pour les personnes concernées (difficultés de garde d'enfants, financières, perte de logement, addictions diverses ...)



Dans ce contexte, **l'opérateur de CEP** a la responsabilité de :

- ⇒ Mettre en œuvre l'accompagnement professionnel, quitte à mobiliser des prestataires extérieurs pour renforcer tel ou tel aspect de services et/ou d'expertise qu'il n'a pas le temps de mettre en œuvre ou dont il ne dispose pas ;
- ⇒ Construire une stratégie de développement des compétences incluant l'aide au choix des dispositifs d'apprentissage voire le conseil à l'ingénierie de parcours de formation (POEI, contrat PEC, alternance, SPRFP etc...) ;
- ⇒ Mettre en œuvre un accompagnement « pédagogique » dédié au développement des compétences en transition professionnelle/orientation (CEP apprenant) en mobilisant :
  - ✓ Le professionnalisme des conseillers,
  - ✓ Un back office expert en appui (ex : entretiens réflexifs renforcés, ingénierie financière)
  - ✓ Un réseau d'opérateurs experts externes qu'il finance (prépa compétences) ou que la personne accompagnée finance (bilan de compétences) ;
- ⇒ Coordonner chaque fois que nécessaire l'intervention des experts du champ social utiles à la levée de freins relevant de leurs compétences.

**Les organismes contribuant au développement des compétences** et les entreprises en cas de formation en situation de travail :

- ⇒ Ont en charge la responsabilité de **l'accompagnement pédagogique** du développement des compétences et à ce titre de l'ingénierie de parcours de développement des compétences de la personne accueillie, de la remédiation à jusqu'au bilan/capitalisation des compétences développée dans le cadre du parcours ;
- ⇒ Doivent dans certains cas (obligations légales ou contractuelles) assurer un **accompagnement professionnel vers l'emploi**. Quels que soient le contexte de mobilisation et la portée des missions confiées sur ce champ, la coordination avec le CEP est indispensable pour assurer la continuité de l'accompagnement de la transition, voire la renforcer (ex :

coordination des réseaux d'entreprises vers lesquelles orienter les personnes sortant de formation) ;

⇒ Doivent enfin assurer un **premier niveau d'accompagnement social et être en capacité à mobiliser les experts du champ social** au titre de la prévention du décrochage pendant la formation des personnes les plus fragiles. En effet, pendant le temps long de l'action de formation, beaucoup de choses peuvent se révéler, d'autant que les relations avec l'organisme sont souvent bonnes et que la personne se sentant écoutée peut plus facilement demander de l'aide. Pour cette raison, cette expertise est aujourd'hui essentiellement développée par les organismes de formation spécialisés dans les formations aux compétences clés, CléA, pré-qualifications...

Enfin, **les organismes du champ social** ont la responsabilité de l'accompagnement social à la levée des freins et difficultés relevant d'une des problématiques suivantes, en lien étroit avec le référent professionnel chaque fois que c'est lui qui les a mobilisés :

- ✓ Mobilité : accès aux transports en commun, moyens pour passer le permis (obstacle cognitif et/ou financier), absence de véhicule mobilisable,
- ✓ Logement : absence de ou logement précaire, en risque de perte, inadapté/insalubre...
- ✓ Difficultés financières : absence de revenus ou insuffisants pour vivre, pour engager les frais annexes à l'accès à l'emploi, surendettement...
- ✓ Garde d'enfants : déficit d'offre, offre inadaptée, frein financier, non- recours...
- ✓ Difficultés administratives : illettrisme, absence de couverture sociale, statut sous-main de justice, situation irrégulière...
- ✓ Santé : physique, psychologique dont handicap, addictions, dépression...

## 5. En somme, l'accompagnement doit devenir « l'ingénierie des contextes »<sup>7</sup>

Un accompagnement, du point de vue de la professionnalité du conseiller, renvoie à sa capacité à travailler de manière combinatoire sur 3 éléments :

1. **Le soutien au développement de la personne accompagnée** (motivation, persévérance, autonomie, compétences)
2. **L'utilisation de la situation de travail** (passée et à venir) **comme levier de mobilisation et comme source d'apprentissage** au moyen de temps réflexifs dédiés
3. **L'inscription de la démarche d'accompagnement dans un territoire donné** pour permettre la mobilisation de toutes les ressources et toutes les opportunités d'un territoire au bénéfice de la personne.

Or ces trois éléments sont **rarement travaillés et maîtrisés de manière équilibrée**.

⇒ Les missions historiques des opérateurs les prédisposent à surreprésenter ou sous-estimer l'un des éléments ;

⇒ La **mise à disposition d'un volume significatif de situations de travail** (qui plus est, apprenantes...) ne peut pas reposer sur le seul professionnel accompagnant et nécessite un **investissement** (en organisation et en moyens consacrés) **de la part de l'opérateur voire du territoire** ;

---

<sup>7</sup> Expression empruntée à André Chauvet lors des échanges conduits pour cette mission

⇒ L'inscription dans le territoire se réduit trop souvent à la question de la « connaissance » du marché du travail et à l'entretien de relations interpersonnelles avec les partenaires permettant de fluidifier les circuits.

Dans ce contexte, la nécessité de **sensiblement renforcer les partenariats entre acteurs** (CEP/OF/OPCO/acteurs du champ social etc.) **pour créer la dynamique d'écosystème propre à sécuriser des parcours de formation/développement des compétences**. Pourtant, l'objet et la nature des collaborations, existantes ou souhaitées, sont très variables et laissent entrevoir :

⇒ Un risque que les partenariats institutionnels débouchent sur une confusion des rôles (*« on est tous dans les conseils d'administration ou les comités de pilotage des uns et des autres, mais quand on cherche une solution pour un bénéficiaire on ne sait pas réellement ce que chacun peut concrètement prendre en charge »*);

⇒ Un risque de voir les opérateurs attendre seulement de leurs partenaires qu'ils leur fournissent des solutions qu'ils n'ont pas eux-mêmes **en oubliant la question de l'analyse conjointe des ressources, ou celle des actions communes nécessaires pour augmenter les opportunités d'emploi proposées aux bénéficiaires**.

Une réelle dynamique d'acteurs qui se reconnaissent comme maillon de « l'écosystème de la sécurisation des parcours » est pourtant fondamentale pour savoir lever les freins « périphériques » au développement des compétences. Or la **grande variété d'experts du champ social** susceptibles d'intervenir est **loin d'être toujours identifiée par tous les acteurs, et encore moins suffisamment coordonnée**.

Or, lorsqu'en plus la personne est particulièrement éloignée de l'emploi, comme l'est le public cible du Plan d'investissement dans les compétences, **l'essentiel est la capacité du conseiller à organiser un « pas à pas » qui garantisse à la personne des succès sur lesquels elle pourra reprendre progressivement confiance tout en évitant les trappes à précarisation**. En outre, pour se faire, l'accompagnement doit pouvoir aller, si besoin, jusqu'à l'accompagnement dans l'entreprise.

\*  
\*       \*

Ce rapide bilan dressé, il n'y a rien d'étonnant à constater que **l'enjeu de l'accompagnement vers, en et après la formation est peu ou pas explicité**. Pourtant, à l'ère de la société des compétences, la situation peut difficilement perdurer.

C'est heureux et une vraie opportunité alors que sous l'impulsion du CEP d'un côté, de la révolution numérique et des pédagogies associées de l'autre, les professionnels de l'accompagnement des transitions et de l'accompagnement pédagogique vivent des révolutions professionnelles similaires et convergentes.

**Cette dynamique rend accessible la création d'un continuum de services et d'accompagnement tout au long du parcours de la personne.**

## C. L'accompagnement à l'ère de la société des compétences, pour la liberté de choisir son avenir professionnel

A l'heure de la société des compétences, **l'accompagnement doit permettre de construire cette « ingénierie des contextes », organiser l'accumulation continue et l'exploitation des preuves d'expérience et de compétences, leur développement le cas échéant, et l'ajustement de leur mobilisation aux opportunités** que l'on (la personne, l'accompagnement, le territoire) arrive à créer et se saisir. De fait, la loi du 5 septembre 2018 a créé un certain nombre de leviers indispensables à mobiliser.

### 1. Les leviers créés par la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

Le titre de la **loi du 5 septembre 2018** dit, sans ambiguïté, sa grande ambition. Au service de la société de compétences, elle renforce sensiblement les leviers qui contribuent à sécuriser le développement de **formations et de certification de qualité** :

- a. *Une nouvelle définition de l'action de formation qui contribue à placer l'accompagnement au cœur de la démarche du développement des compétences.*

Ainsi, l'article L. 6313-2 CT issu de la loi du 5 septembre 2018 pose une **nouvelle définition des objectifs et de l'action de formation**, désormais définie comme « un **parcours** pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ». Une action de formation doit donc faire l'objet de modalités d'apprentissage identifiées :

- Pouvant comprendre des séquences de **positionnement pédagogique**, de formation et **d'accompagnement** de la personne qui suit l'action et dont les acquis sont évalués,
- Réalisée en tout ou partie à distance et/ou en situation de travail.

Cette définition est une invitation faite aux acteurs de revenir aux fondamentaux d'une approche de la compétence conçue comme « **une combinatoire de ressources finalisées, contextualisées, construites et reconnues** » (ANI de février 2018).

Il est impératif de **renforcer les dimensions** « contextualisées, construites et reconnues » de la formation professionnelle quelle que soit la modalité de formation/développement des compétences choisie :

- Développer les formations en entreprise au poste de travail (contrats en alternance, POEI, PEC, CDDI, emplois tremplin etc...) avec la mobilisation active des entreprises.
- Développer les pédagogies mobilisant des contextes réalistes de travail (qualité des plateaux techniques, serious game, réalités augmentées ...), et accompagnant la sélection de stages en entreprises associés à une vraie démarche pédagogique partagée entre l'organisme de formation, le stagiaire et l'entreprise.

Il importe que l'ensemble des professionnels concernés, et particulièrement les opérateurs du CEP, prennent la mesure des évolutions de pratiques que cela va induire, par exemple dans la façon de parler de l'opportunité de suivre une formation à un adulte peu enclin à « retourner sur les bancs de l'école ».



*b. Un nouveau cadre Qualité des organismes concourant au développement des compétences qui explicite et renforce les missions attendues de ces opérateurs en matière d'accompagnement*

La Loi du 5 septembre 2018 pose en effet l'obligation, au 1<sup>er</sup> janvier 2021, pour tous les prestataires de développement des compétences de disposer de la certification nationale en matière de qualité de la formation professionnelle<sup>8</sup>.

Le futur cadre est en cours d'élaboration et sera connu dans quelques semaines, après publication d'un décret en CE et des indicateurs associés. Mais l'on sait déjà que :

- ➔ Le critère dédié à l'adaptation de la prestation, des modalités d'accueil, d'accompagnement de suivi et d'évaluation des publics bénéficiaires devrait renforcer les attendus en matière d'accompagnement et de suivi personnalisé et de prévention active du décrochage.
- ➔ Un 7<sup>ème</sup> critère pourrait voir le jour orienté sur **l'inscription du prestataire dans son environnement socio-économique** et sa capacité à nouer des coopérations avec les acteurs du territoire: entreprises, sous-traitants, structures du SPE, de l'action sociale, autorités certificatrices afin d'inciter le prestataire, à la fois, à **intégrer les évolutions de son environnement** (légal, économique, innovations technologiques et pédagogiques...) **pour ajuster son offre mais aussi développer des partenariats « actifs » pour enrichir son offre et la rendre plus efficace.**

Par effet miroir, pour accompagner cette nouvelle dynamique (ces nouvelles exigences), il sera nécessaire que :

- ⇒ Les acheteurs et financeurs de formation explicitent leurs attendus en matière d'« accompagnement » dans leur expression de besoin et leur modalités de contrôle du service bien fait d'une part, qu'ils s'organisent pour veiller, animer, la bonne coordination de l'action des organismes de formation avec les réseaux de conseil d'autre part ;
- ⇒ Les réseaux de conseils adaptent leurs modalités de coopération avec ces opérateurs à ce nouveau contexte.

*c. Un nouveau cadre de la certification pour disposer de référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation associés, structurés par blocs, mieux formalisés, qui seront autant de documents de référence pour qualifier son expérience.*

La certification professionnelle est le principal marqueur de la compétence sur le marché de l'emploi. Les certifications sont cependant beaucoup trop nombreuses en France pour jouer ce rôle de « marqueur » qui en serait attendu ; c'est une des raisons pour laquelle le diplôme et même plus encore le niveau de diplômes atteint en formation initiale sert de norme sociale de référence tout au long de la carrière.

Afin d'améliorer l'offre de certification, la loi du 5 septembre 2018 confie à France compétences des prérogatives pour réguler l'offre de certification et accompagner la convergence des blocs de compétence mobilisés. Conditions de réussite de la réforme, **ces référentiels devront demain concevoir des modalités réalistes d'évaluation, gage de la détention d'un diplôme ou d'un titre associé à des acquis de formation que le titulaire aura moins de difficultés que d'autres à « transformer en compétences » en contexte.** Pour le dire autrement, les certifications conduisant formellement à un même métier ou famille de métiers ne se valent pas.

Les opérateurs du CEP (qui vont bénéficier d'informations plus complètes sur les certifications), devront développer une nouvelle expertise portant sur le choix de la certification pertinente pour

---

<sup>8</sup> Article L. 6316-1 du code du travail

mieux conseiller les personnes là où trop souvent aujourd'hui c'est le choix de l'organisme de formation qui détermine la certification présentée.

*d. De nouvelles responsabilités pour les Branches et les OPCO en appui des entreprises pour conforter l'investissement formation de ces dernières*

L'OCDE et France stratégie<sup>9</sup> le disent régulièrement : un des facteurs importants de l'inadéquation entre les compétences attendues par les employeurs et celles détenues par les personnes liées au manque de structuration RH de certains employeurs et leur difficulté à mettre en place une réelle gestion des compétences. S'ajoute à cela le fait que le lien emploi/ formation est distendu<sup>10</sup>, et varie fortement selon les emplois et les régions. Ces liens complexes varient d'un emploi à l'autre, d'un secteur à l'autre, et impactent souvent les modes de recrutement sur ces emplois. Bref, la conviction (dite adéquationniste) si répandue selon laquelle derrière chaque emploi il y aurait une formation permettant d'y accéder et que le chômage est le résultat d'une formation insuffisante et inadaptée est largement infondée. Le diplôme, la certification professionnelle sont bien sûr des marqueurs/signaux importants sur le marché de l'emploi mais **la valeur de l'expérience et des compétences transverses comme la capacité à apprendre ou à s'adapter, l'autonomie, la capacité d'initiative etc. sont de plus en plus recherchées<sup>11</sup>. Encore faut-il savoir les évaluer dans un processus de recrutement, comme les développer dans l'organisation du travail...**

C'est dans ce contexte que la loi du 5 septembre 2018, dans la continuité de l'ANI de février 2018, a très sensiblement renforcé le rôle des branches professionnelles, et en appui des OPCO, pour structurer et renforcer :

- ⇒ **L'observation de l'évolution des métiers, des compétences, des modes de recrutement.** Les données issues de ces travaux doivent devenir un levier de transformation continue des politiques :
  - ✓ **D'orientation** (informations plus pertinentes, conseil plus accessible),
  - ✓ **De formation** (en appui du pilotage des modalités de financement, d'achat, d'accès)
  - ✓ **De certification** (répondant mieux aux besoins émergents et recherchés)
- ⇒ **La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (dimension prospective)
- ⇒ **La certification**

Enfin, les OPCO sont invités à développer un **service de proximité** au bénéfice des TPE/PME pour faciliter et accompagner la mobilisation de la formation.

Dans ce contexte, il ne fait aucun doute que les opérateurs du CEP devront installer sans tarder des partenariats forts avec les OPCO pour coordonner leurs actions respectives sur ces enjeux d'appui aux entreprises pour recruter et former aux compétences dont elles ont besoin.

## **2. Le développement de la capacité de se saisir de sa liberté au cœur des enjeux de l'accompagnement de l'évolution professionnelle**

Comme le rappelle André Chauvet<sup>12</sup>, l'accompagnement a deux fonctions possibles :

- Une **fonction de filtre (autorisation)**, mise en œuvre par un conseiller expert, qui détermine la formation la plus adéquate dans une logique de

<sup>9</sup> France stratégie, Renforcer la capacité des entreprises à recruter », réseau REC, aout 2017

<sup>10</sup> Un emploi sur trois seulement est étroitement lié à la spécialité de formation acquise

<sup>11</sup> Pôle emploi, « les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », Éclairage et synthèse, n°22 juin 2016.

<sup>12</sup> André Chauvet, « Réforme de la formation, Renforcer l'accompagnement des personnes : de quoi parle-t-on ? »

« diagnostic/validation/prescription » où la personne accède à ce que l'accompagnant a décidé de lui proposer

- Une **fonction d'intermédiation (conseil)** qui vise à aider la personne à faire des choix éclairés et faciliter l'utilisation de ressources au regard des priorités, compétences, et besoins de la personne, afin de s'assurer que les droits et dispositifs ainsi mobilisés le sont par la personne au service de sa liberté de choisir son avenir professionnel,

Dans un **contexte de plus en plus complexe** où **l'imprévisibilité des parcours** amène chacun à tenter de capitaliser sur ses choix précédents et à anticiper l'avenir pour réussir à évoluer professionnellement, **la loi du 5 septembre 2018, en affirmant son ambition au service du développement de la capacité de se saisir de sa liberté, a clairement choisi la seconde fonction (intermédiation).**

**C'est un véritable changement de paradigme qu'il reste à traduire dans les pratiques.** Assumant l'imprévisibilité des évolutions du travail, **l'accompagnement de l'évolution professionnelle devrait :**

- **Assumer une dimension apprenante et capacitante**, dans une logique **plus préventive que curative et plus « seulement » l'ajustement entre les compétences et les besoins du marché.**
- **Porter sur les priorités et motivations de la personne**, en termes de conciliation de sa qualité de vie travail/familial, de la sécurité du travail, de ses aspirations professionnelles ;
- **Gagner en agilité, en capacité à réajuster les objectifs et modalités de parcours plutôt que de recourir à des planifications strictes** par une approche globale centrée sur la facilitation de la mobilisation des ressources personnelles de l'individu comme des ressources externes mobilisables ;
- **Participer à la création de situations apprenantes**, contribuer activement au développement et/ou à la reconnaissance des compétences des personnes qu'il accompagne, afin d'aider les personnes accompagnées à mieux négocier leur transition professionnelle, en partant de leur situation, et en les aidant, par une posture d'écoute, de soutien et de médiation active, à saisir et améliorer la qualité des opportunités que la personne réussit à saisir.

De son côté, visant le développement des compétences, « combinatoire de ressources finalisées, contextualisées, construites et reconnues »<sup>13</sup>, le Plan d'investissement dans les compétences doit financer **des parcours de développement des compétences** plus que des actions de formation au sens strict du terme. Ces parcours, **jusqu'à l'insertion durable**, doivent s'efforcer de mobiliser des **conditions d'apprentissage les plus proches possible de contextes réalistes de travail**, faisant systématiquement du **stagiaire l'acteur de son parcours et de son apprentissage**, bénéficiant **d'un accompagnement développant la capacité de la personne à saisir sa liberté de choisir son avenir professionnel.**

### **Pour une architecture de droits et services mobilisables plus claire**

Dans ce contexte, améliorer l'efficacité de l'accompagnement du développement des compétences **passé, en premier lieu, par une mise en cohérence de l'architecture globale avec l'ambition universelle portée par ce droit.** Cette mise en cohérence pourrait notamment passer par une

---

<sup>13</sup> ANI de février 2018

meilleure hiérarchisation des accompagnements et des dispositifs, ainsi que sur la clarification de l'articulation entre le CEP et l'accompagnement vers l'insertion durable.

- ⇒ L'accompagnement de l'évolution professionnelle est :
- **Un droit pour les personnes** non insérées dans l'emploi (demandeurs d'emploi, primo-accédants au marché du travail et personnes en situation de précarité professionnelle)
  - **Une mission de service public pour les opérateurs publics** qui doivent l'intégrer dans leur offre de services
  - **Une aide organisée au développement de la capacité à mobiliser son expérience pour gagner en liberté de choisir son avenir professionnel.**
- ⇒ Pour atteindre son objectif d'insertion durable, l'accompagnement est centré sur la valorisation de l'expérience acquise et le développement des compétences souhaitées, et emprunte, pour ce faire, différents registres :
1. **Le soutien au développement de la personne accompagnée** (motivation, persévérance, autonomie, compétences)
  2. **L'utilisation de la situation de travail** (passée ou à venir) **comme levier de mobilisation et comme source d'apprentissage**
  3. **L'inscription de la démarche d'accompagnement dans un territoire donné** pour ouvrir la possibilité de mobiliser toutes les ressources et toutes les opportunités d'un territoire au bénéfice de la personne.
- ⇒ La recherche de la « meilleure combinaison » au bénéfice du projet de la personne relève de deux niveaux complémentaires :
- Celui des **ingénieries de portée collective**, qui identifient les registres incontournables et dédient des moyens renforcés, à partir de l'analyse des problématiques récurrentes rencontrées (ex : le cahier des charges du CEP)
  - Celui de **l'ingénierie de portée individuelle**, cœur de la responsabilité du conseiller référent de l'accompagnement, à qui il appartient de déterminer et adapter, avec la personne accompagnée, les étapes et les outils utiles à mobiliser, au regard du projet, de l'expérience déjà acquises, des opportunités du territoire ...
- ⇒ **La « boîte à outils » doit servir une meilleure agilité du parcours ; ce qui implique une plus grande mutualisation** pour sortir d'une logique où chaque « dispositif » décline ses outils spécifiques au profit d'une boîte à outils commune à laquelle toutes les ingénieries peuvent emprunter selon les besoins :
- Les outils de formation collective : SPRFP, Aides individuelles, POE...
  - Les contrats de travail « potentiellement » apprenants : alternance, contrats aidés PEC, tremplin, CDDI...
  - Les outils de mise en situation de travail : PMSMP, service civique,
  - Les outils liés l'ingénierie de compétences (identifier, acquérir, développer, mettre en valeur, recombinaison des compétences) : Bilan de compétences, accompagnement VAE, Passeport d'orientation et de formation...
  - Les outils de l'éducation-formation : E2C, EPIDE, SMA-SMV
  - Les outils de sécurisation des ressources : allocations, bourses ...

Dans une telle architecture, **le droit à l'accompagnement se matérialise par l'existence d'un référent** qui, à partir d'un diagnostic, qu'il réalise ou qu'il réceptionne, propose une ingénierie de parcours adaptée aux besoins de la personne, qui sera ajustée à chaque opportunité saisie afin de capitaliser sur l'expérience acquise, tout en empruntant aux outils communs du territoire pour la mettre en œuvre. La dynamique de convergence des pratiques d'accompagnement des mondes de

l'insertion et de la formation permet de construire un continuum d'accompagnements du développement des compétences.

**L'accompagnement n'a pas de fin prédéfinie, c'est la personne qui détermine ce terme avec son conseiller.**

**Recommandation : faire évoluer le cahier des charges du CEP pour expliciter le rôle du CEP en matière d'accompagnement à la reconnaissance et au développement des compétences**

Alors que le cahier des charges du CEP est en cours de « toilettage » pour prendre en considération la réforme portée par la loi du 5 septembre 2018, l'opportunité peut être saisie **d'explicitier et renforcer le rôle du CEP en matière d'accompagnement à la reconnaissance et au développement des compétences.**

Si tel était le souhait, il pourrait être explicité le fait que **le conseil en évolution professionnel a pour finalité d'accroître la capacité de chacun à agir et à se saisir de sa liberté de choisir son avenir professionnel, qu'il met en œuvre en assurant :**

- Un accompagnement inscrit dans une **stratégie globale d'insertion durable**, dans une **logique de parcours** sécurisés (prévenant les ruptures) ;
- **Un accompagnement apprenant, itératif, co-construit** avec les personnes, et adossé à trois piliers :
  - Un **appui à l'analyse réflexive** visant l'identification, la verbalisation, la formalisation et le développement des compétences des personnes accompagnées ;
  - Une place privilégiée à la **capitalisation et l'exploitation des « expériences » de travail et de formation** comme levier de mobilisation et source d'apprentissages ;
  - Une **médiation active avec l'entreprise** pour multiplier les opportunités d'emploi, aider à la structuration de situations professionnelles apprenantes et conforter les compétences des bénéficiaires ;
- **Un accompagnement continu** (notamment avant/pendant/après la formation chaque fois que nécessaire), **multimodal** (individuel/collectif ; présentiel/à distance ; de la personne et de l'entreprise) **et personnalisé**, capable, conformément à une **logique coopérative d'ensemblier**, de **mobiliser l'ensemble des outils de reconnaissance et/ou de développement des compétences disponibles selon :**
  - **Le profil et les priorités de la personne**, d'une part,
  - **Les opportunités et ressources du territoire**, d'autre part.

Dans cette perspective, la distinction entre les niveaux 2 et 3 n'a plus de sens, puisque l'accompagnement est susceptible de faire évoluer le « projet » au fur et à mesure de la mise en œuvre de ce dernier.

**Dans tous les cas, le Plan d'investissement dans les compétences peut à l'occasion de l'appel à projet « L'accompagnement du développement des compétences » être mobilisé au service de ce changement de paradigme.**

*Nota bene : Quelques précautions de lecture*

- *La mission confiée porte sur l'accompagnement vers, pendant et après la formation de sorte que les développements qui précèdent ne portent que sur cet enjeu. Reste que l'accompagnement ne crée pas le travail décent (au sens du BIT<sup>14</sup>) et qu'il ne faudrait pas faire peser sur lui une obligation de résultat qui ne peut pas dépendre de lui.*
- *Les entretiens conduits ont mis en évidence l'importance de la **rémunération des stagiaires pendant la formation**. Or, celle-ci n'a pas été revalorisée depuis 1989 et est de 652 euros au maximum, à moins de 400 euros pour les jeunes de moins de 25 ans. La garantie jeune, elle, est de 484 euros. En l'absence de dispositifs de cumul (de type RSA chapeau), elle a un effet désincitatif pour les jeunes qui acceptent de partir en formation (qui voient leur rémunération baisser) ... Tant que cette difficulté ne sera pas résolue, les enjeux d'attractivité de la formation risquent d'être difficiles à travailler.*
- *Enfin, le cadre de l'appel à projet ci-dessous proposé vise à permettre de développer les savoir-faire et réseaux nécessaires à la mise en œuvre d'un accompagnement renforcé du développement des compétences à l'occasion des transitions professionnelles ; le Plan d'investissement dans les compétences est fait pour financer cette transformation. **Reste que pour déployer et mettre en œuvre cette expertise, il faut également dédier des moyens suffisants aux services publics en charge du CEP**. A l'heure où se négocient la prochaine convention d'assurance chômage, la prochaine convention tripartite de Pôle emploi, les prochaines COM des missions locales et cap emploi, le service public de l'insertion annoncé dans le cadre du plan pauvreté et se déploie le plan de transformation de l'action publique 2022, cette explicitation paraît indispensable. La qualité de l'accompagnement souhaité en dépend.*

---

<sup>14</sup> La notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur : la possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes. Source BIT

## II. Cadrage de l'appel à projet national « Accompagner le développement des compétences »

**Ce changement de paradigme doit être aidé pour installer l'accompagnement au développement des compétences au cœur du CEP, renforcer l'agilité des parcours, développer les savoir-faire associés, et l'accompagnement là où il est nécessaire, en fonction de la modalité d'apprentissage choisie.**

Je vous propose d'y travailler dans le cadre de deux volets complémentaires de l'appel à projet national « accompagner le développement des compétences » :

- ⇒ **Un volet** réservé aux « **opérateurs du CEP** », visant à consolider les invariants attendus de l'accompagnement porté par le CEP (**capacité du CEP à accompagner des parcours apprenants, itératifs, sachant mobiliser l'ensemble des outils de développement des compétences disponibles, selon les priorités de la personne et les opportunités du territoire**), et construire les outils SI du CEP et le cadre de son évaluation ;
  
- ⇒ **Un volet « Projets coopératifs innovants »** ouvert à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement à la reconnaissance et/ou au développement des compétences, afin d'approfondir ou développer, **dans le cadre de consortiums** (entre acteurs du SPE, organismes de formation, experts de l'accompagnement à la reconnaissance/valorisation des compétences, OPCO...) **les expertises et capacités collectives à travailler en réseau sur les moments clés** (de fragilité) de l'accompagnement des deux grandes familles **des parcours d'apprentissage** :
  - **Les formations se déroulant tout ou partie en entreprise, dans le cadre d'un contrat apprenant** : l'orientation vers ce type de formation a en effet pour vertu de faciliter l'acquisition de compétences en contexte, immédiatement mobilisables ; le défaut de ces formations est qu'elles sont trop rarement certifiantes ; il importe donc que l'accompagnement sécurise aussi souvent que possible l'obtention d'un bloc voire d'une certification
  
  - **Les formations collectives**, conçues pour constituer un parcours sans couture ou non, jusqu'à la transformation des acquis de la formation en contexte, c'est à dire en entreprise.

## Les outils de développement des compétences

Dispositifs de développement des compétences		Objectifs pédagogiques	Modalités pédagogiques mobilisables	Enjeux accompagnement pendant et après la formation
Programmes de formations collectives définis par le financeurs sur lesquelles la personne s'inscrit (Axe II)	SPRFP/PRF (région)	Remise à niveau Professionnalisant Certifiant <i>selon cahier des charges de l'appel d'offre</i>	Face à face pédagogique + stages en entreprise FOAD	<b>Points forts :</b> parcours intégrés possibles et accompagnement pédagogique renforcé  <b>A renforcer :</b> la transformation des acquis de la formation au poste de travail en contexte
	AFC (pôle emploi)			
	POEC	Professionnalisant – 400h	Potentiellement demain : mix formation/VAE/blocs	
Contrats de travail apprenants (être recruté est un préalable) (Axe I)	Contrat d'apprentissage	Certifiant RNCP	Pédagogie de l'alternance (plus ou moins finement coordonnée entre la progression pédagogique et la progression des gestes professionnels en entreprise)	<b>Points forts :</b> Compétences développées en situation de travail  <b>A renforcer :</b> la formalisation des compétences ciblées et la validation des compétences effectivement développées notamment à des fins de transférabilités
	Contrat de professionnalisation	Certifiant RNCP sauf expérimentation		
	Contrat « parcours emploi compétences »	Remise à niveau (cléA) / compétences transversales	Potentiellement demain : FOAD AFEST	
	CDDI	Professionnalisant		
	CDD tremplin	Plus rarement certifiant		
Démarches/ Financements individuels	POEI	Professionnalisant – 400h	Déterminé avec la personne bénéficiaire et l'entreprise d'accueil Demain : Afest	
	CPF	Certifiant : RNCP et RS	Déterminé par la personne (critères de sélection du prestataire) : - Face à face collectif mais personnalisé - FOAD - VAE, totale ou partielle (blocs)	
	CPF de transition			
	AIF	Remise à niveau Professionnalisant Certifiant		
Chèques région	<i>selon critères de prise en charge du financeur</i>			



## A. Volet opérateurs du CEP : placer l'accompagnement « à la reconnaissance et au développement des compétences » au cœur du conseil en évolution professionnelle et construire les outils associés

Ce volet de l'appel à projet serait réservé aux opérateurs du CEP travaillant avec les publics visés par le Plan d'investissement dans les compétences. Son objet est d'inviter ces opérateurs à expérimenter, avant déploiement, les savoirs-faire et expertises identifiés comme nécessaires à maîtriser pour accompagner la reconnaissance et le développement des compétences des personnes en transition qu'ils accompagnent.

**Ces opérateurs seraient donc invités à présenter un projet dédié, proposant sur chacun des axes décrits ci-dessous, des expérimentations, étalées potentiellement sur deux ans, avant essai.** Ces projets devraient tous disposer d'un volet « coopération/coordination » avec leurs homologues CEP visant à travailler les enjeux de continuité de l'accompagnement en cas de changement de statut ainsi que la mutualisation d'outils ou d'expertises, appréciée au niveau national ou local.

*Les enjeux et leviers présentés ci-dessous ont vocation à aider à structurer les projets des opérateurs. Développés à des fins pédagogiques, ils sont purement indicatifs et non exhaustifs.*

### 1. Développer l'ingénierie du CEP dédiée à la reconnaissance et au développement des « compétences »

#### a. Le CEP habilitant (qui atteste des compétences acquises en travaillant sur l'expérience)

**Tout le monde est compétent.** En revanche, tous les parcours professionnels ne sont pas, loin s'en faut, porteurs de compétences... **Quand l'expérience valorisable manque, il faut la provoquer** : c'est ce qu'a compris la garantie jeune et ce qui doit désormais essaimer au cœur du CEP.

Il importe donc de :

- Repérer et qualifier les compétences produites par l'expérience, puis
- **Traduire l'expérience singulière en langage faisant « référence »**,

afin de :

- Développer le « sentiment de compétences » des personnes accompagnées et
- Faciliter **la reconnaissance sociale de ces compétences** en générale, **la transition** en particulier.

L'expertise développée dans le cadre de **l'accompagnement à la VAE** qui travaille sur l'expérience et la reconnaissance sociale qui peut lui être associée et révèle, ce faisant, comment les parcours professionnels se construisent doit pouvoir être mobilisée.

Alors qu'un accompagnement classique tente d'élaborer un projet à partir d'une analyse des intérêts et aptitudes, la VAE travaille sur les expériences et activités déployées dans différents contextes de travail en mobilisant **l'analyse du travail** qui permet d'assurer cette médiation entre les compétences recensées dans les référentiels théoriques des certifications et celles acquises dans la confrontation au travail réel.

Le conseiller fait fonction de « révélateur » et de « traducteur » qui aide les personnes à lire leurs activités, à les traduire en fonction de signes et repères que sont dans le cas de la VAE les référentiels de certifications, car, **à l'état brut, l'expérience n'a pas de sens. Elle prend forme à travers le faisceau des codes et usages sociaux**, que structurent largement les certifications

professionnelles, « archétypes » qui fixent à un moment donné une multitude de situations et contextes de travail dans une norme, l'emploi type.

Or, au-delà de la validation de l'expérience au regard de la norme « certification », des modalités de reconnaissance de l'expérience par le CEP pourrait être expérimentées au regard d'autres normes sociales comme les référentiels d'activités/métiers des branches professionnelles...

L'accompagnement CEP pourrait, notamment au bénéfice des personnes qui ont des **expériences protéiformes** (enchaînement de contrats courts (subis ou non) sur différentes activités), c'est-à-dire en quelque sorte dont l'**expérience est dispersée**, permettre de :

- **Aider à construire et reconstruire un parcours qui fait sens pour la personne,**
- **Renforcer les dimensions préférées,**
- **Organiser le vécu de l'expérience et son expression en compétences mises en œuvre et valorisables.**

Les opérateurs du CEP pourraient, dans cette perspective, proposer tous projets contribuant à expérimenter des ingénieries d'accompagnement permettant de travailler ces dimensions.

### **b. Le CEP apprenant et capacitant**

Le rapport 2017 du CNEFOP a insisté sur le fait que le CEP, en tant que processus d'appui, devait présenter une **dimension apprenante** dès lors qu'une de ses missions est de « développer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels ».

**Reste à décliner en objectifs opérationnels cette ambition**, en développant par exemple :

⇒ **Les espaces/entretiens de réflexivité sur l'expérience** qui permettent :

- D'accéder à un autre point de vue,
- Mobiliser une grille de lecture de l'expérience qui sert de référence (certification ; fiches métier)
- Accompagner la personne à analyser sa situation et à formaliser son projet, à repérer, expliciter et verbaliser ses compétences,

⇒ La formation formelle à **la capacité à agir** en organisant la reconnaissance de l'acquisition des compétences acquises à l'occasion de l'expérience d'accompagnement.

Par exemple, **savoir faire la preuve d'une certaine pensée de l'action**, c'est savoir choisir les situations les plus significatives, les plus apprenantes. C'est une compétence indispensable à développer pour être en capacité tout au long de sa vie professionnelle de penser et formaliser chaque fois que nécessaire son expérience.

⇒ **La personnalisation de l'accompagnement** (et non plus son individualisation)

Le modèle dominant de l'accompagnement est un format « individuel » (entretiens de face à face, le cas échéant complétés par des outils accessibles à distance), même si les approches « collectives » se développent, notamment dans le cadre de la garantie « jeunes ». Cette dernière a en effet montré que **le fait de mixer les modalités de délivrance du service (individuel/collectif, présentiel/à distance) pour une même personne et de mobiliser « à la carte » des outils au demeurant assez standardisés permet une plus grande progression de la personne accompagnée et une meilleure allocation des ressources dédiées à l'accompagnement.**

Ces modalités mériteraient d'être encore plus développées, quitte à innover et expérimenter, pour permettre aux personnes accompagnées de bénéficier de la dynamique qui peut être générée par un groupe de pairs (renforcement, ouverture à d'autres raisonnements, entraide...). Les projets

visant à introduire du « collectif » là où il y en a peu actuellement pourraient, à ce titre, être soutenus :

- ⇒ Modalités collectives dans l'accompagnement personnalisé (ex : « clubs » d'accompagnés, ateliers à distance, expérience de VAE « groupées » ...)
- ⇒ Expériences d'accompagnement de « populations » sur un temps donné (vs/ portefeuille en entrées/sorties permanentes) ...

### c. Le CEP itératif, s'adaptant au parcours de la personne, capitalisant sur les opportunités saisies

**L'imprévisibilité et la rapidité** avec laquelle évolue le marché de l'emploi **impose de passer d'une logique de projet à une logique de parcours. La différence ? Prévenir tout risque de projet « enfermant » et au contraire garantir que la stratégie d'insertion évolue à l'aune des opportunités saisies par la personne, dont le parcours est par essence unique et personnel.**

Ainsi, d'un entretien à l'autre, tout particulièrement si entre temps une expérience d'emploi ou une formation a été vécue, l'accompagnement doit permettre de rebondir sur ce nouvel acquis pour conforter, renforcer le sens du parcours et ajuster la suite de la stratégie d'insertion.

Cette agilité, cette qualité itérative de l'accompagnement nécessite notamment de renforcer la capacité des conseillers en CEP à conduire ou orienter vers des experts qui sauront :

- ⇒ Conduire des entretiens réflexifs,
- ⇒ Mobiliser l'ensemble des dispositifs de développement des compétences, et les mobiliser de façon adaptée en fonction des préférences de la personne et des opportunités du territoire
- ⇒ Réaliser de la médiation active avec l'entreprise pour conforter les compétences et expériences des personnes accompagnées.

Cette agilité d'accompagnement est particulièrement importante à savoir conduire et construire avec les personnes les plus éloignées de l'emploi qui ont souvent besoin d'un parcours « pas à pas », leur permettant d'enranger des réussites et des progrès mobilisateurs et progressivement émancipateurs.

Ici encore, les opérateurs du CEP pourraient, dans cette perspective, proposer tous projets contribuant à expérimenter des ingénieries d'accompagnement permettant de travailler ces dimensions.

### d. Le CEP ensemble, fil rouge des référents du parcours s'appuyant sur des équipes multidisciplinaires/interinstitutionnelles

Comme déjà dit plus haut, **la responsabilité de l'accompagnement CEP ensemble est de développer la capacité à manier, avec agilité, en interne ou en externe, tout au long du parcours, c'est-à-dire dans la durée, tout ou partie des accompagnements et expertises nécessaires à la réussite du parcours de la personne, en fonction des opportunités dont elle s'est saisie.**

**Cet accompagnement est complexe** ; il exige souvent une **confidentialité renforcée** et des **expertises précises** aptes à faire du « **sur mesure** ». Il importe de savoir les saisir, au bon moment.

Toute la difficulté tient alors au fait d'être capable de coordonner les interventions/accompagnements **sans provoquer de rupture** de prise en charge et que les différents référents puissent travailler ensemble au moment où, dans son parcours, la personne en a besoin.

Or, pour l'heure :

- ⇒ La portée et l'intensité de l'accompagnement peuvent être très variables d'un opérateur à l'autre, du champ de l'emploi comme du développement des compétences ou du champ social, selon sa structure institutionnelle, son cadre de commande, ...
- ⇒ L'identification de la chaîne des acteurs susceptibles d'intervenir est loin d'être acquise pour l'ensemble des acteurs
- ⇒ Les conditions de leur coordination opérationnelle ne sont pas toujours installées.

**Ces zones de risque de rupture ou de défaillance de l'accompagnement continu du parcours sont autant d'axes de projets à proposer.**

Au cœur de cet enjeu, la question de la prise en charge des **personnes handicapées mérite une attention particulière**. La grande diversité de handicap a pour conséquence de disperser les experts ; même les Cap emploi, experts du sujet, peinent parfois à organiser cette prise en charge<sup>15</sup>. Les organismes de formation sont également insuffisamment dotés de réseaux experts en appui pour **sécuriser le fait que toute personne handicapée souhaitant se former est prise en charge**. Cet engagement pourrait devenir un engagement collectif de territoire.

**Une réponse possible, à expérimenter, est la possibilité d'organiser un fil rouge, coordinateur des référents**. La multiplication de référents et des accompagnements mobilisables n'a de chance d'améliorer notre capacité collective à accompagner la personne dans la globalité de ses besoins **que si ces derniers sont effectivement en réseau et en capacité à identifier l'expert de « la » difficulté à prendre en charge**. Le CEP y a un rôle à jouer mais la mise en œuvre paraît nécessairement interinstitutionnelle et interdisciplinaire à l'image de **l'accompagnement global des bénéficiaires du RSA**.

Resterait à **tester les différentes configurations d'organisation possibles** : le conseiller référent CEP ; une équipe multidisciplinaire dédiée ; un service « à votre écoute » mutualisé, disponible à tout moment du parcours en cas de difficulté, quel que soit le financeur, quel que soit le dispositif, c'est à dire ouvert aux personnes, aux référents de parcours des organismes de formation et aux entreprises (tuteur) ...

#### **e. Le CEP garant de la qualité (dans l'intérêt de la personne) des prestations mobilisées**

Dans le contexte d'individualisation accrue des responsabilités d'actions pesant sur les personnes, le CEP est également un conseil garant de la qualité des conseils et services rendus à la personne dans le cadre de son parcours. Cela implique qu'il soit :

- ⇒ Neutre vis-à-vis des prestataires de conseil, de l'offre de formation et de certification ;
- ⇒ Garant de la qualité des conseils donnés par un prestataire qui peut avoir un intérêt économique particulier dans la suite de parcours proposé ;
- ⇒ Relai d'alerte en cas de problème de qualité sur les prestations de conseils ou de développement des compétences mobilisées dans le cadre du parcours de la personne accompagnée.

**Cette fonction mériterait d'être davantage explicitée et organisée en termes de services, d'expertises et de modalités d'alertes ou de dialogue avec les prestataires potentiellement concernés.**

---

<sup>15</sup> Igas, Handicap et emploi : étude de parcours individuels, rapport Aout 2018 n°2018-006R

## 2. Les leviers associés dans lesquels également investir

Dans un contexte de forte tension sur les moyens alloués au service public de l'emploi, **il est indispensable que l'appel à projet « accompagnement » du Plan d'investissement dans les compétences puisse également conforter les investissements associés à ce changement de paradigme vers l'accompagnement du développement des compétences.**

### a. Le développement des compétences des conseillers à l'accompagnement du développement des compétences

#### Le référentiel de compétences du CEP

Au-delà des changements de posture déjà observés, il importe de poursuivre les efforts de professionnalisation des conseillers alors que les travaux de l'AFPA<sup>16</sup> ont mis en lumière le fait qu'un certain nombre de compétences nécessaires à la mise en œuvre du CEP sont encore « en émergence » début 2018, c'est-à-dire peu ou pas mises en œuvre par les conseillers.

Or ce sont précisément ces compétences qui sont nécessaires au déploiement de la capacité du CEP à accompagner le développement des compétences. Qu'on en juge :

- C3 : Guider dans la recherche d'information et l'utilisation des services et médias numériques (CEP apprenant)
- C6 : Aider à identifier et valoriser les acquis et les compétences (CEP habilitant)
- C8 : Co-construire un parcours de professionnalisation (CEP habilitant)
- C10 : S'approprier et mettre à disposition des informations socio-économiques (CEP apprenant)
- C13 : Mettre en œuvre une attitude réflexive dans sa pratique (CEP apprenant)
- C14 : Travailler en réseau et en partenariat sur un territoire (CEP ensemblier)
- C15 : Interagir avec des tiers pour sécuriser le(s) parcours (CEP ensemblier)

Il pourrait d'ailleurs être demandé à l'AFPA un complément d'analyse sur l'impact du développement des compétences au cœur du CEP.

L'enjeu de la conduite d'entretien (notamment réflexif) et de sa synthèse écrite, c'est à dire ce que garde la personne et est susceptible d'être également lu par un homologue pour « continuer » l'accompagnement est particulièrement essentiel, au titre du développement de l'autonomie de la personne (CEP habilitant et apprenant) et de la capacité de travailler en réseau (CEP ensemblier).

Les communautés de pairs, entre conseillers référents, pourraient dans cette perspective être développées et mobilisées pour travailler au développement des compétences citées plus haut.

Dans tous les cas, l'investissement formation indispensable pour accompagner ce changement de paradigme serait éligible au volet « CEP » de l'appel à projet « accompagnement compétences de la reconnaissance et du développement des compétences ».

### b. Développer les outils SI du CEP : vers la carte vitale professionnelle, outil interconnecté de capitalisation et d'échanges avec les acteurs du parcours

Avec la société de compétences, doter les personnes d'une carte vitale professionnelle qui leur permette de garder trace de leur patrimoine d'expériences et de compétences et facilite le dialogue avec ses différents « référents » à « l'accompagnement du développement des

---

<sup>16</sup> Conduit en 2017 pour élaborer le référentiel des compétences des conseillers en évolution professionnelle

compétences », du service public ou de son entreprise, paraît indispensable. Pourtant, depuis le passeport « compétences » annoncé comme adossé au CPF jusqu'au CPA, force est de constater que l'outil peine à émerger.

Ce qui est acquis, c'est qu'il faut un outil attaché à la personne et non plus à son statut et qui l'accompagne tout au long de sa vie professionnelle. En revanche, le CPA n'étant pas interconnecté avec les SI des opérateurs du CEP, l'usage de cet outil n'a pas encore été pensé ; sa mobilisation n'est pas entrée dans les usages professionnels des conseillers ; son alimentation n'est pas automatique. Pour permettre le développement du CPA ou d'une carte vitale professionnelle répondant à la même idée<sup>17</sup>, il importe donc de lever ces freins.

Un tel outil, **avec l'accord de la personne**, permettrait de fluidifier l'échange des données personnelles entre les différents opérateurs dans une logique « dite le nous une fois » mais également d'actualisation continue par lesdits professionnels (ex : certification professionnelle dématérialisée obtenue ou compte rendus/synthèses d'entretien). Ces échanges sont aujourd'hui mal maîtrisés ; quand ils existent, il n'est pas rare que la fiche de liaison (papier) se perde...

De fait, l'objectif est rendu possible par la loi du 5 septembre 2018<sup>18</sup> qui explicite l'obligation faite aux opérateurs du CEP de communiquer les données du parcours des personnes qu'ils accompagnent à la Caisse des dépôts et consignation pour alimenter la plateforme d'échange de données sur les parcours « Agora ».

A terme, ces développements pourraient permettre d'imaginer qu'une application (celle du CPF ?) ait la capacité de « pousser » directement auprès des personnes, des informations sur leurs droits en lien avec l'étape de parcours dans laquelle ils sont (ex : sortie de formation, fin de cdd, etc...).

**Ce chantier est immense. Le Plan d'investissement dans les compétences soutient le projet Agora et, dans ce cadre, le développement du volet « CEP » (V3 d'Agora)** qui permettra de définir, avec l'ensemble des opérateurs du CEP et autres acteurs connectés sur Agora, les fonctionnalités, usages, données associées à mutualiser sur la plateforme. Les modalités de maniement/autorisation de communication de la future « carte vitale »/espace personnel professionnel des actifs à construire pourront être précisées à cette occasion. Dans cette perspective, l'actuel espace personnel des demandeurs d'emploi sur pole-emploi.fr paraît une base de réflexion de départ plus que pertinente.

Ainsi, les développements SI nécessaires chez les opérateurs du CEP pour accompagner le déploiement d'Agora V3 pourraient à ce titre être intégrés aux projets à présenter.

---

<sup>17</sup> Dans le cadre des échanges organisés pour la mission, l'analogie avec le monde de la santé et notamment au parcours de santé et à la nécessité d'investir plus sur le préventif (compétences en orientation, capitalisation et qualification de l'expérience y compris dans le cadre des entretiens professionnels), a été très fréquente.

<sup>18</sup> Article L6353-10 (version au 1er janvier 2019) : Les organismes de formation informent les organismes qui financent la formation, dans des conditions définies par décret, du début, des interruptions et de l'achèvement de la formation, pour chacun de leurs stagiaires, et leur communiquent les données relatives à l'emploi et au parcours de formation professionnelle dont ils disposent sur ces stagiaires.

Les organismes financeurs, l'organisme gestionnaire du système d'information du compte personnel de formation mentionné à l'article [L. 6323-9](#) et **les institutions et organismes chargés du conseil en évolution professionnelle mentionnés à l'article [L. 6111-6](#) partagent les données mentionnées au premier alinéa du présent article, ainsi que celles relatives aux coûts des actions de formation, sous forme dématérialisée et dans des conditions définies par décret.**

### c. Définir les indicateurs et évaluer l'accompagnement au développement des compétences

Face à la prégnance d'indicateurs qui ciblent traditionnellement l'insertion durable, comment mesurer demain le fait qu'on est passé dans la société des compétences ?

Installés au cœur du Conseil en évolution professionnelle, la valorisation et le développement des compétences nécessite de définir les indicateurs pertinents pour évaluer l'efficacité et l'efficience de cet accompagnement, distinct du processus de formation notamment. Ce processus d'évaluation devrait constituer un cadre suffisamment normé pour servir de repère de services aux personnes, comme aux conseillers, sans obérer la créativité, la réactivité, bref le « sur mesure » demandé.

De fait, le cadre Qualité du CEP, dont le principe fédère les opérateurs, reste à concevoir. L'appel à projet peut être l'occasion d'inviter les opérateurs à y travailler.

Au-delà, les indicateurs de résultats fixés par les cahiers des charges des dispositifs publics, les contrats d'objectifs et de moyens, voire les commandes privées, ont convergé au fil du temps : obtention d'un CDI ou d'un CDD de plus de 6 mois, création d'entreprise, reprise d'une formation longue sont des « sorties positives ».

Pourtant, la plupart des opérateurs et l'État lui-même, s'interrogent sur le caractère réducteur de ces critères :

- ⇒ L'emploi de courte durée ou la formation sont-ils une finalité ou seulement un moyen ?
- ⇒ L'emploi « durable » est-il lié à la durée du contrat de travail ou à la « qualité de l'expérience » qu'il permet ?
- ⇒ Comment évaluer l'effective acquisition des compétences ciblées ?

Il conviendrait donc dans ce contexte de développer des indicateurs de la qualité de l'accompagnement et de la formation afin d'apprécier l'effectivité :

- Du caractère itératif de l'accompagnement ;
- De la personnalisation des parcours de formation ;
- De la progression des compétences attestées dont les personnes suivies peuvent se prévaloir sur le marché de l'emploi ;
- De l'impact de l'accompagnement post formation sur la qualité de l'insertion (taux en emploi + taux en emploi en lien avec la formation + niveau de rémunération).

La notion de « sortie positive » mélange traditionnellement la réalisation d'étapes intermédiaires en vue de l'insertion et des résultats de reprise d'emploi sans exigence qualitative. Ces données pourraient être complétées par deux niveaux d'indicateurs :

- **Un indicateur de résultat portant sur le taux d'insertion durable d'une cohorte** (ex : pourcentage de personnes entrées en accompagnement il y a X mois ayant trouvé une solution d'insertion confirmée à Y mois)
- **Quelques indicateurs susceptibles de rendre compte des actions intermédiaires engagées** (ex : préparation d'une qualification, situation professionnelle intermédiaire, levée de freins périphériques ...) et de leur pertinence (par exemple au travers l'intensité de leur mobilisation par le bénéficiaire, ou au travers de leur distribution sur une cohorte)

Le renforcement des indicateurs « de cohorte » et l'allègement des indicateurs portant sur la situation de chaque individu aurait le mérite :

- De donner la souplesse nécessaire au conseiller pour mettre en œuvre des ingénieries variées au sein de son portefeuille et faire face à des durées d'accompagnement variables

- De garantir que cette durée non définie a priori ne se traduit pas par une dilution de l'accompagnement (perte d'intensité et limitation de la capacité d'accueil).

Sans mésestimer les probables chantiers techniques d'importance pour structurer ce type d'indicateurs, la perspective d'une telle évolution semble de nature à redonner du sens aux objectifs de l'accompagnement, et par là, soutenir l'évolution des pratiques professionnelles des opérateurs et des conseillers. La prochaine livraison d'Agora (V2) ouvre certainement des opportunités à exploiter sans délai.

Dans tous les cas, tester ces indicateurs de suivi et de performance (ou d'autres), définis au regard des objectifs et des modalités de mise en œuvre retenus, sera indispensable à la mise en œuvre des expérimentations qui seront lancées afin de vérifier si et comment l'adjonction de moyens a effectivement servi à améliorer la qualité des parcours de développement des compétences jusqu'à l'insertion.

Associée à une évaluation in itinere, elle permettra au pilotage de l'expérimentation de réorienter la mise en œuvre le cas échéant et de s'assurer d'une évolution réellement qualitative de l'accompagnement des personnes.

Ainsi, les projets proposés devront présenter des modalités d'évaluation.

**En synthèse, le volet « opérateurs du CEP » de l'appel à projet « accompagnement de la reconnaissance et du développement des compétences » serait :**

- ⇒ Réserve aux opérateurs du CEP
- ⇒ Dédié à la **conduite du changement lié à l'introduction de l'approche compétences (reconnaissance et développement) au cœur des enjeux du CEP**
- ⇒ Pouvant financer les projets présentés par les opérateurs portant sur l'expérimentation et le développement des objectifs d'ingénierie d'accompagnement et leviers associés suivants :
  - ✓ Le CEP habilitant
  - ✓ Le CEP apprenant et capacitant
  - ✓ Le CEP itératif
  - ✓ Le CEP ensemble
  - ✓ Le CEP garant de la qualité des prestations
  - ✓ La formation continue des conseillers
  - ✓ Les outils SI associés en lien avec le projet Agora
  - ✓ L'évaluation de la qualité et de l'impact de cet accompagnement
- ⇒ Un volet mutualisé, commun aux opérateurs concernés serait imposé pour travailler les aspects d'intérêt partagés (coordination, professionnalisation, qualité etc.)
- ⇒ Ouvert toute l'année 2019, pour des expérimentations et développements à conduire jusqu'en 2021, avant essaimage.



## B. Volet « Projets coopératifs innovants » pour développer les expertises nécessaires à l'accompagnement vers, pendant et après la formation

On l'a compris, développer l'accompagnement au développement des compétences nécessite de mobiliser, à différentes étapes stratégiques de l'accompagnement, des savoirs-faire et expertises qui ne sont pas encore tous maîtrisés ou organisés.

En outre, il n'est pas question de prétendre et demander aux opérateurs du CEP d'assumer en interne l'ensemble de ces savoirs-faire : pour partie l'expertise attendue est trop loin de leur métier (formation, social etc...), pour partie, l'externalisation du service attendu peut être préférée pour des raisons de gestion.

Il convient en revanche d'**innover/développer toutes les expertises nécessaires** (éviter les trous dans la raquette) et **installer l'écosystème** qui permettra aux opérateurs du CEP de jouer leur rôle d'ensemblier.

Sont a priori concernés :

- Les opérateurs experts (organismes de développement des compétences au sens de la loi : les organismes de formation, CFA, centres de bilans, accompagnements à la VAE),
- Les CPIR et OPCO (opérateurs régionaux ou sectoriels du développement des compétences des actifs occupés),
- Les experts privés de l'accompagnement,
- Les partenaires du champ social,
- Les entreprises du territoire,
- Les régions et les départements

Il conviendrait en outre **d'associer les bénéficiaires** dans cette réflexion collective pour trouver les us et moyens afin de **comprendre et répondre à leurs besoins d'accompagnement**.

Le CREFOP, en qualité d'instance de coordination des dispositifs EFOP du territoire, pourra naturellement être l'espace de suivi des expérimentations qui, sur le territoire de la région concernée, seront financées, et ainsi également assuré la coordination avec les projets financés dans le cadre des Pactes et autres appels à projets.

Dans cette perspective, le volet « Projets coopératifs innovants » de l'appel à projet serait ouvert à tout consortium d'opérateurs (composés de tout ou partie des acteurs cités plus haut), proposant d'expérimenter et d'innover sur tout ou partie des objectifs de l'un ou l'autre des axes décrits ci-dessous dans un cadre coopératif explicite. Si au moins un opérateur du CEP n'est pas membre du consortium, le projet devra développer un axe dédié à la coordination avec les CEP du territoire afin de garantir que sera travaillée la façon de faire connaître et mobiliser l'expertise desdits réseaux de conseil.

**Dans cet esprit, des projets fédérateurs, nationaux ou régionaux, de laboratoires d'innovation sociale dans le champ de l'accompagnement** ou, sur un autre registre, de **lieux partagés, conçus comme des espaces physiques ensemblier d'accompagnements** et services complémentaires seraient des réponses possibles à ce volet « Projets coopératifs innovants ».

Au-delà, il est proposé de structurer l'appel à projet autour de **deux axes complémentaires** :

- L'accompagnement du développement des compétences **en entreprises**
- L'accompagnement du développement des compétences **en formation collective**

Ces deux « archétype » de parcours (évidemment le CEP doit savoir les mobiliser aussi facilement l'un que l'autre pour accompagner la personne dans le parcours qu'elle a choisi), ont en effet des spécificités qui induisent des points de fragilité, risques de rupture à prévenir, expertise à développer, partenaires à mobiliser différents.

**Dans les deux cas, l'essentiel est de développer des modalités d'accompagnement innovantes qui donnent corps à « l'ingénierie des contextes » cible, décrite plus haut.**

## **Axe I - Développer l'accompagnement du développement des compétences en entreprise, espace apprenant à structurer**

Sont ici visés tous projets travaillant à équilibrer le « triptyque développement compétences personnelles/mise en situation de travail/inscription dans un territoire » en mobilisant au maximum l'entreprise comme levier.

Il doit ainsi permettre de financer des expérimentations visant à faciliter la mobilisation des contrats apprenants (en alternance ou aidés – PEC, CDDI, contrat tremplin) et dispositifs amont associés (POEI, AFPR, PMSMP) et formations en situation de travail, en sécurisant :

- Le recrutement sur des emplois « à difficulté de recrutement » par une approche intégrée des compétences à développer en interne de l'entreprise,
- L'élaboration négociée des programmes de développement des compétences,
- La mise en œuvre et l'évaluation effective du développement de compétences dans des formes qui permettront à la personne bénéficiaire de valoriser l'expérience acquise dans sa suite de parcours,
- La transition vers un emploi durable (tous ces contrats apprenants sont des CDD, qui ne constituent, par essence, qu'une étape de parcours).

*Ainsi et à titre d'exemples non exhaustifs, les projets pourraient porter sur :*

### **1. En amont du parcours en entreprise**

- ⇒ **Développer l'accompagnement vers l'alternance** des jeunes et demandeurs d'emploi (susciter l'idée et l'envie d'une côté, les contrats dans les entreprises du territoire de l'autre) en développant dès que possible le partenariat CEP/ OPCO et savoir, le cas échéant, mobiliser des structures intermédiaires d'accompagnement renforcé comme les GIEQ. L'insertion des jeunes TH pourrait ici faire l'objet d'une attention particulière ...
- ⇒ **Aider les entreprises à former pour répondre à leurs besoins** (non pourvus), notamment en l'absence d'organisme de formation sur le territoire, via une offre de service « POEI Afest » ou « contrat de pro Afest » ou encore Job rotation... et accompagner les bénéficiaires.

Ce qui implique de développer :

- Le conseil RH en analyse de besoin en compétences au moins pour les entreprises de moins de 50 ETP (OPCO)<sup>19</sup>,
  - Le conseil en analyse du travail,
  - L'ingénierie AFEST : adaptation de la situation de travail pour la rendre formative, conseil au tuteur, animation des temps réflexifs indispensables.
- ⇒ **Créer un label des entreprises apprenantes, commun aux CEP et aux OPCO**, qui permettrait de
- Mutualiser la prospection d'entreprise entre les différents opérateurs,
  - Valoriser l'engagement des entreprises pour le développement des compétences des personnes en transition.

---

<sup>19</sup> Cf. Renforcer la capacité des entreprises à recruter, France stratégie Aout 2017

## 2. Pendant le parcours en entreprise

- ⇒ **Développer la médiation jusque dans l'emploi** pour accompagner la personne ET l'entreprise susceptible de l'accueillir, ce qui suppose une conception de l'accompagnement également tournée vers l'appui à l'entreprise recruteur.
- ⇒ **Renforcer le partenariat CEP/IAE** pour co-construire les parcours pas à pas des personnes les plus éloignées et sécuriser les transitions en sortie d'IAE
- ⇒ **Sécuriser la traçabilité des acquis de l'expérience**
  - Sécuriser la traçabilité du parcours d'apprentissage
  - Systématiser et sécuriser la qualité du bilan de formation en fin de contrat

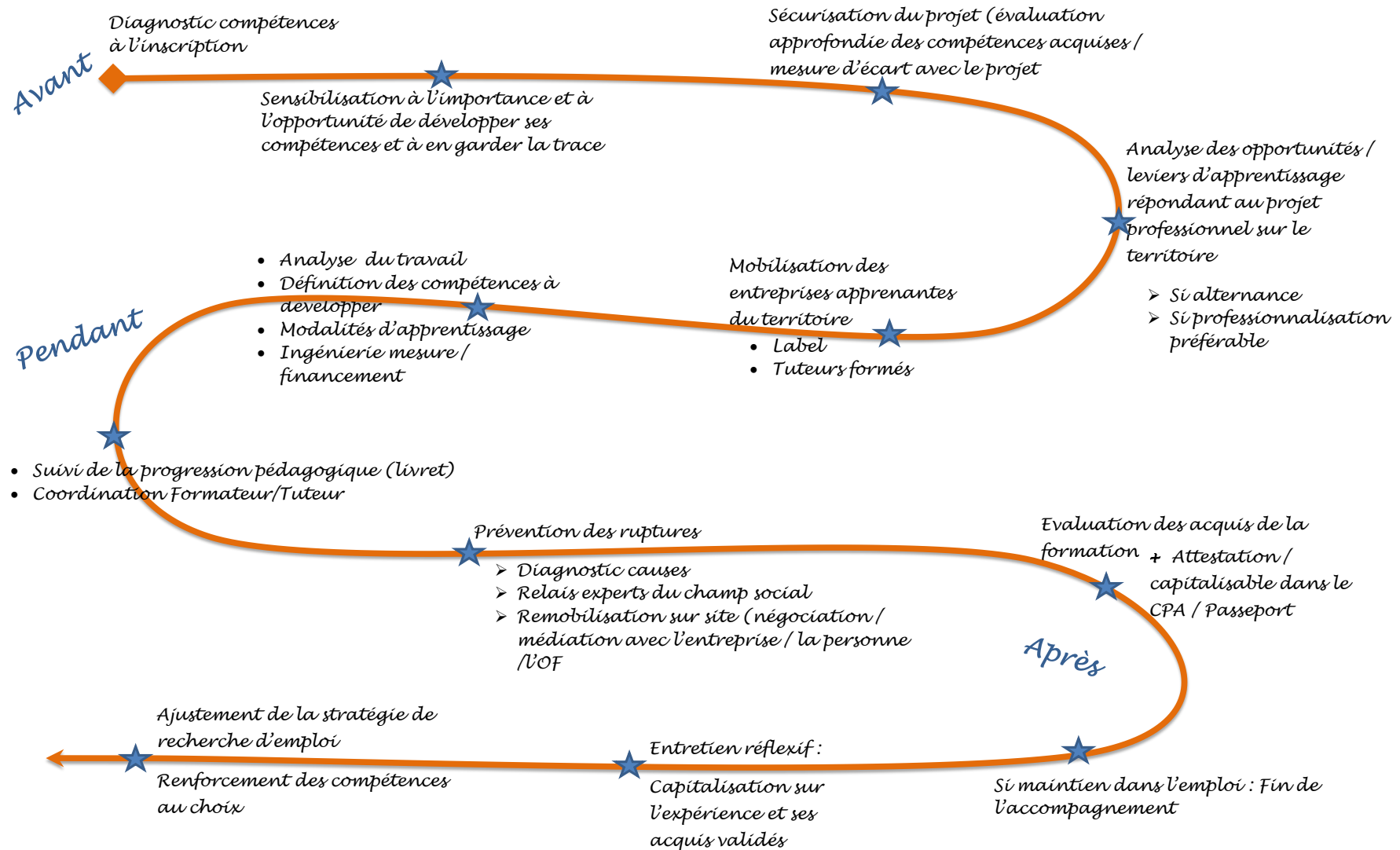
## 3. Après le contrat apprenant

- ⇒ **Capitaliser les acquis de l'expérience**
- ⇒ **Systématiser le bilan de fin de contrat sur son volet expérience et compétences développées**
- ⇒ **Organiser la reprise de l'accompagnement dans une logique itérative** pour aider à maximiser la valorisation de l'expérience acquise, ajuster le parcours à ce qu'elle a permis de consolider ou apprécier si une certification est pertinente à aller chercher ...

Les initiatives visant tout particulièrement la qualification compétences des personnes enchaînant des CDD courts/les secteurs consommateurs de ces CDD pour trouver les voies et moyens de rendre plus apprenants ces parcours seront notamment particulièrement précieuses.

## Parcours « entreprises apprenantes »

— : Accompagnement



## Axe II – Développer l'accompagnement des formations collectives jusqu'à la transformation des acquis de la formation, en entreprise

Cet axe vise à approfondir les enjeux autour du développement des compétences des personnes qui ne mobilisent pas spontanément la formation, renforcer et coordonner l'accompagnement pendant la formation entre les différents experts mobilisables pour prévenir le décrochage quel qu'en soit la cause (formation, emploi, social, TH etc.), et développer l'accompagnement après la formation, jusque dans l'emploi pour les personnes les plus fragiles.

Proposant une vision globale, transverse, des enjeux de l'accompagnement au développement des compétences, il doit inciter tous les acteurs, sur les territoires, à travailler sur ces aspects. Afin d'éviter des redondances avec des expérimentations déjà portées par les régions dans le cadre des Pactes en cours de négociation ou d'autres appels à projet déjà lancés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences<sup>20</sup>, et coordonner ces dynamiques, il sera nécessaire de :

- Préciser que les expérimentations déjà financées dans le cadre d'un Pacte ne peuvent pas être financées dans ce cadre (et réciproquement).
- D'organiser, à l'heure de l'évaluation et de l'essaimage, dans le cadre du pilotage global du Plan d'investissement dans les compétences, la mise en perspective de l'ensemble des expérimentations « ayant contribué à expérimenter des modalités d'accompagnement au développement des compétences » pour apprécier ce qui méritera d'être conforté dans les pratiques « de droit commun » (sous réserve de capacité à faire).

*A titre d'exemples, non exhaustifs, les projets pourraient porter sur :*

### **1. L'accompagnement avant la formation : développer l'appétence des personnes qui ne mobilisent pas spontanément la formation**

Amener à la formation des personnes qui n'y vont pas spontanément constitue certainement l'enjeu le plus complexe à relever dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences. Les appels à projet « 100% inclusion », « prépa compétences » et « prépa apprentissage » portent d'ores et déjà pour partie l'enjeu. Reste que le sujet est trop important pour rester un sujet de « super » experts et de dispositifs entièrement dédiés.

#### **⇒ Développer l'ingénierie du pas à pas**

De façon générale et collective, développer les compétences des personnes les plus éloignées de l'emploi nécessite que, collectivement, les acteurs gagnent en agilité dans le maniement de la grande variété des dispositifs qui peuvent y contribuer, en renforçant la capacité à faire du « pas à pas » avec la personne.

Un tel accompagnement doit en outre être capable de prendre en considération les freins cognitifs liés aux représentations sur la formation pour faire découvrir et apprendre à la personne que la formation professionnelle est très loin de se réduire à l'approche scolaire par laquelle nous sommes tous passés (CEP apprenant).

Seront donc bienvenus tous les projets qui contribueront à aider à travailler ces dimensions.

#### **⇒ Développer la capacité de l'ensemble des acteurs du territoire à prendre en compte et compenser les handicaps et accompagner les transitions professionnelles initiées en raison d'une inaptitude professionnelle**

Ces transitions sont en effet nombreuses et ont pour spécificités de se conjuguer avec une problématique de filière (pénibilité du métier exercé, usure professionnelle conduisant à un problème de santé et à une inaptitude). Cette question pourrait donc être travaillée avec les

---

<sup>20</sup> Prépa compétences, prépa apprentissages, 100% inclusion ...

branches professionnelles concernées... Une option pourrait par exemple être de développer des experts « passerelle » pour aider ces personnes à s'orienter entre les différents acteurs du champ des Travailleurs Handicapés ?...

⇒ **Développer les compétences transversales et transférables**

L'accès à l'emploi des personnes les moins qualifiées se fait pour une large part sur des métiers manœuvriers simples qui sont appelés à disparaître sous l'effet de l'automatisation et/ou du fait que les métiers émergents exigent des qualifications plus élevées dès lors qu'ils rejoignent un marché solvable.

Comment équiper ces personnes pour faire face à des évolutions ultérieures ?

Quel équilibre trouver entre le développement de compétences métier et le développement de compétences transversales et transférables ?...

⇒ **Anticiper et organiser l'accompagnement pendant la formation**

Pour ce faire, la responsabilité première est celle des financeurs qui déterminent dans leur cahier des charges les obligations des organismes de formation.

Dans ce contexte, l'appel à projet devrait permettre :

▪ **D'aménager un cadre du droit à l'essai/erreur**

Organiser le droit à l'essai/erreur est fondamental pour prévenir le non recours. En effet, si la personne accompagnée n'a pas le droit de se tromper, de douter et de partager ses doutes avec son conseiller, sa seule liberté est de renoncer et quitter l'accompagnement...

Ce droit à l'essai erreur est également une manière très efficace d'éviter de conditionner les liens de conseil/accompagnement, car cela vicie la relation de conseil : une personne ne doit jamais entrer en formation pour faire plaisir à son conseiller ou répondre à une injonction institutionnelle...

Au-delà, le droit à l'essai/erreur, en pédagogie, est indispensable. C'est un réel levier d'apprentissage (on apprend de ses erreurs autant que de ses réussites) : s'arrêter, s'interrompre doit être possible. L'organisme doit savoir accompagner et prévenir un premier découragement ; mais il faut aussi savoir entendre et accompagner un souhait de renoncement lorsque la formation est manifestement inadaptée. C'est en outre une source pertinente d'alerte qualité concernant la formation ou l'organisme concernés.

Dans tous les cas, l'essentiel est que la parole de la personne soit entendue et légitimée. Les expérimentations à conduire permettront de définir les conditions à réunir.

▪ **Organiser la coordination OF/CEP**

C'est aux financeurs d'explicitier, après concertation avec les CEP, **la nature de l'accompagnement attendu des organismes de formation et de sécuriser leur bonne coordination avec les CEP**. Ces derniers peuvent en effet être mobilisables, même si la personne bénéficiaire de la formation n'a pas été orientée vers la formation par un CEP, pour contribuer à prévenir certaines causes de décrochage ou sécuriser la sortie de formation.

L'essentiel est de l'anticiper et de l'organiser ; l'appel à projet doit permettre de tester différentes modalités d'organisation.

▪ **Aménager un droit à la suspension ou à l'aménagement des modalités (et du délai) de formation pour reprise d'emploi**

Une des causes de rupture d'un parcours de formation est la reprise d'emploi, l'opportunité à saisir n'attendant que rarement l'achèvement de la formation engagée. La situation contraint ainsi la personne à faire un choix qui, pour être raisonnable, reste néanmoins frustrant pour elle comme pour la collectivité qui a investi dans son parcours de formation. En effet, parce qu'elle n'est pas

un échec de l'organisme de formation, elle conduit en outre généralement le financeur à payer une formation inachevée.

Pour tenter de dépasser le problème, des expérimentations à venir pourraient tester les conditions à réunir pour organiser l'aménagement des modalités de formation (durée plus étalée, horaires adaptés, FOAD) ou la suspension de la formation et sa reprise à la fin du contrat chaque fois que ce dernier est un CDD.

- **Généraliser et vérifier la qualité des bilans des acquis de la formation** réalisés par les organismes de formation, explicité en compétences, niveau de maîtrise, et analyse qualitative des contextes ciblés de mise en œuvre et systématiquement transmis au CEP lorsqu'il est identifié à l'entrée en formation.

## 2. L'accompagnement pendant la formation des organismes en charge du développement des compétences

⇒ **Organiser et tester différentes organisations possibles de la prévention du décrochage** pour qu'aucune demande/besoin de soutien ne reste sans réponse :

- Faciliter la généralisation d'un référent de parcours en interne de l'organisme de formation, travaillant en lien étroit avec les référents CEP et du champ social du territoire, identifié comme médiateur mobilisable à tout moment.
- Organiser la veille active et le repérage des difficultés (retards, absences, difficultés de concentration, agressivité, problèmes d'hygiène, absence de repas le midi ...)
- Généraliser les annuaires/cartographies, régulièrement actualisés, des partenaires mobilisables détaillant les missions et conditions de saisine... produits en deux versions, professionnelle et grand public, cette dernière version servant directement l'objectif d'autonomie des personnes, particulièrement fondamentale s'agissant de potentielles difficultés personnelles.

⇒ Installer des référents dans la chaîne des acteurs du territoire, et notamment du fil rouge du CEP s'il a été installé pour sécuriser la prise en charge par le tiers expert et faciliter les démarches administratives.

⇒ Tester des comités de suivis interdisciplinaires (en réunions physiques ou visio-conférences plus réactives) pour les cas individuels les plus difficiles

⇒ Animer/évaluer les pratiques pour continuer d'améliorer la chaîne des relais dans la perspective d'accompagnement continu pour la personne

## 3. L'accompagnement après la formation, jusqu'à l'insertion durable

⇒ **L'entretien de retour de formation : un temps réflexif particulièrement crucial à structurer pour travailler :**

- La consolidation de l'apprentissage (sur la base du bilan obligatoire fourni par l'organisme de formation)
- La valorisation de l'expérience et des savoirs acquis
- La construction du sens de l'étape acquise dans le parcours plus global de la personne
- L'ajustement de la stratégie de recherche d'emploi (CV/aires de mobilité/valorisation de son expérience).

Pour un demandeur d'emploi, le sujet est en lien direct avec les conditions de la détermination de l'offre raisonnable d'emploi (ORE) et de ses conditions d'évolution. Dans ce contexte, de la même manière que la qualité de l'alliance de travail demandeur d'emploi/conseiller CEP a justifié la

dissociation des fonctions de conseil et de contrôle, il importera de veiller à ce que le déploiement de la réforme de l'ORE soit bien comprise et respecte le sens, la stratégie, du parcours négocié.

⇒ **L'accompagnement intensif à la transformation des acquis de la formation en compétences, jusqu'à la mobilisation en entreprise**

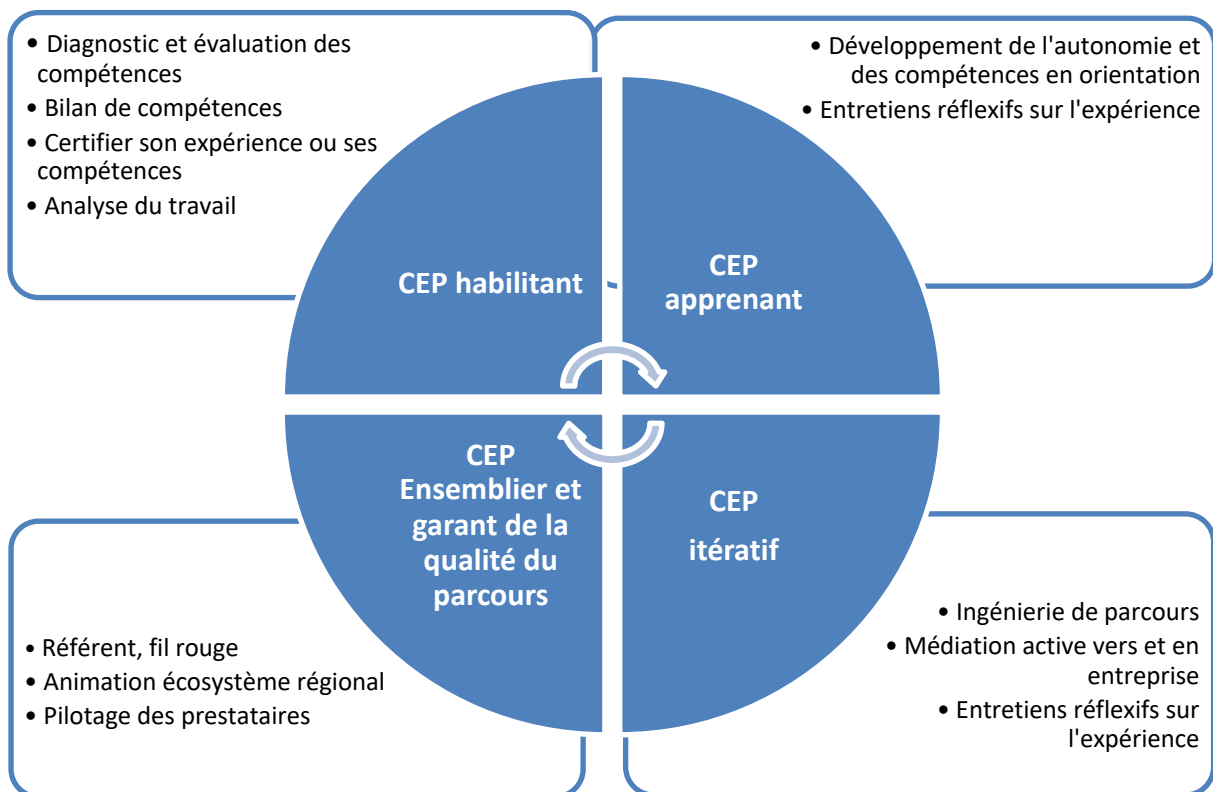
- Campagnes de prospection entreprises dédiées aux profils de personnes récemment sorties de formation ;
- Recherche d'opportunités sur le marché caché...

⇒ **Accompagner l'intégration dans l'entreprise des publics les plus fragiles**

Pour le moment, cet accompagnement « dans l'emploi » est peu développé, seulement prévu dans certains dispositifs (ex. emplois d'avenir/PEC). Quand il existe, il revêt des formes variables :

- Simple suivi téléphonique du devenir de la personne
- Entretien(s) avec un conseiller/consultant organisé(s) chez l'opérateur
- Entretien(s) avec le référent (opérateur) et le tuteur ou le manager au sein de l'entreprise à intervalles fixés ou sur alerte du bénéficiaire ou de l'entreprise.
- Accompagnement internalisé (par le référent initial ou par un autre conseiller) ou externalisé (c'est-à-dire confié à un prestataire sous-traitant)

Les opérateurs les plus actifs sur le sujet (notamment les SIAE/expérimentation SEVE) considèrent que l'intégration dans l'emploi passe non seulement par l'accompagnement de la personne pour l'aider à surmonter les éventuelles difficultés qu'elle rencontre, mais aussi par un conseil à l'entreprise le plus en amont possible pour que l'accueil de la personne se réalise dans de bonnes conditions (Ici les expérimentations conduites au titre de l'axe 1 pourront utilement être mobilisées).





**En Synthèse, le Volet « Projets coopératifs innovants » serait :**

- ⇒ Ouvert à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement, de la reconnaissance et du développement des compétences, réunis dans le cadre de consortium,
- ⇒ Dédié au développement des expertises nécessaires à l'accompagnement vers, pendant et après la formation
- ⇒ Ouvert toute l'année 2019, pour des expérimentations et développements à conduire jusqu'en 2022.
- ⇒ Pouvant financer des projets ou expérimentations transverses (laboratoires d'innovations, lieux partagés etc.) ou portant sur le développement des compétences en entreprise ou en formations collectives
- ⇒ Portant sur le développement des savoirs faire suivants :

#### **L'analyse compétences**

- ✓ Diagnostic compétences (en entrée de CEP et tout au long du parcours)
- ✓ Bilan de compétences
- ✓ Positionnement en début de formation pour ajuster le parcours pédagogique
- ✓ Évaluation compétences de fin de formation<sup>21</sup> (indépendamment d'un processus de certification)

#### **L'accompagnement de parcours de développement des compétences**

- ✓ L'élaboration, le suivi et l'ajustement d'un parcours de développement des compétences,
- ✓ L'accompagnement expert vers la certification pour assurer une vraie liberté de choix, éclairée,
- ✓ La prévention des risques d'abandon : le fil rouge, clé de mobilisation d'un réseau d'experts multidisciplinaires (volet social)

**La médiation en entreprise** (au bénéfice des DE récemment formés ou accédant à un contrat aidé apprenant), permettant à un tiers conseil de négocier avec l'employeur :

- ✓ L'adaptation du poste de travail
- ✓ L'élaboration d'un programme de formation au poste de travail dans le cadre d'un contrat apprenant ou une POEI
- ✓ L'accompagnement au poste de travail des personnes recrutées les plus fragiles le temps de l'intégration

#### **La dynamique de l'écosystème régional**

- ✓ Animation/développement de dynamiques partenariales à l'échelle d'un territoire pour sécuriser l'accompagnement au développement des compétences comme, par exemple, générer un maximum d'opportunités de mises en situations professionnelles, voire d'emploi (ex : exploration et structuration collective du marché caché : coordination des prospections d'entreprises, mutualisation de certaines expertises rares (TH, VAE etc...))

---

<sup>21</sup> L'ensemble de ces services posent la question de la référence d'évaluation qui peut changer et du même coup des conditions à réunir pour pouvoir contribuer à enrichir un portefeuille de compétences ; la référence enquête PIAC/OCDE paraît notamment essentielle à intégrer.

## **En conclusion, les conditions de mise en œuvre, de pilotage, d'évaluation et d'essaimage à réunir dans le cadre du pilotage du Plan d'investissement dans les compétences**

### ***Durée de l'appel à projet :***

L'appel à projet, lancé au premier trimestre 2019, pourrait rester ouvert sur l'année 2019 pour tenir compte de la période particulièrement dense de déploiement de la réforme du 5 septembre alors que les textes réglementaires d'application ne sont pas encore connus et les opérateurs ne sont pas tous encore créés (OPCO).

### ***Modalités d'expérimentation et d'évaluation***

**L'inscription de la démarche dans une logique d'évaluation *in itinere* est centrale** afin de permettre d'évaluer en continu, de s'assurer d'une évolution réellement qualitative de l'accompagnement des personnes et, le cas échéant, de réorienter la mise en œuvre.

Au-delà de la **mesure du taux d'insertion au regard des caractéristiques des publics** (ou de sortie positive dans une suite de parcours), qui constitue l'indicateur de valeur ajoutée principal, l'introduction **d'indicateurs de suivi et de performance, définis au regard des objectifs** et des **modalités de mise en œuvre retenus**, constitue une condition clé du déploiement de cette nouvelle approche.

Parmi les indicateurs d'évaluation à préciser :

- **Indicateurs de suivi** : à définir (notamment nombre d'entretiens conseiller -stagiaire, nombre de contacts conseiller – organisme de formation, capitalisation des difficultés constatées ...)
- **Indicateurs liés à la mise en réseau d'acteurs de terrain** : à définir (notamment nombre de partenariats noués, solutions proposées ...)
- **Indicateurs de résultat** : taux d'abandon en cours de formation, proposition de solutions alternatives proposées, taux de poursuite en formation qualifiante, satisfaction de la personne accompagnée ...
- **Indicateurs de démarches de progrès** : capitalisation des difficultés rencontrées, partage et mutualisation de solutions proposées sur un territoire ...
- **Indicateurs d'impact** : taux de retour à l'emploi, calculé dans une approche valeur ajoutée (c'est-à-dire corrélée aux caractéristiques stagiaires et, le cas échéant, à la spécialité de formation)

Ces indicateurs de performance permettront également de **faire évoluer le dispositif d'ensemble**, en fonction des résultats produits, dans une **approche globale de performance intégrant prestations de formation et prestations d'accompagnement**.

Sur le sujet, il serait précieux que le comité d'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences puisse être mobilisé dès l'élaboration des projets pour conseiller et coordonner les différentes modalités d'évaluation qui seront mises en œuvre.

### ***Une cohérence globale à piloter, les conditions de l'essaimage à anticiper et préparer***

Pour éviter les ruptures et redondances, l'accompagnement doit faire système ; son pilotage également.

Le pilotage « par dispositif » induit en effet un pilotage « en tuyaux d'orgue » préjudiciable à la performance globale de l'accompagnement.

Par ailleurs, découlant de l'architecture et des indicateurs proposés ci-dessus, une mise en cohérence des logiques et des modalités de financement des accompagnements pourrait être envisagée.

## Annexes

### Lettre de mission



MINISTÈRE DU TRAVAIL  
HAUT-COMMISSARIAT À LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

*Le Haut-Commissaire*

*Paris, le 24 octobre 2018*

**Madame Catherine BEAUVOIS**  
**Secrétaire Générale du CNEFOP**  
14 Avenue Duquesne  
75350 PARIS 07 SP

Ref : HCTC / 2018.10.01 / Saisine CB

Madame,

Comme vous le savez, le Plan d'investissement dans les compétences engagé en janvier 2018 se fixe deux objectifs complémentaires au service de la société des Compétences :

- améliorer la qualification de la population des jeunes ou demandeurs d'emploi non qualifiés qui sont les plus fragilisés dans un contexte de fortes mutations ;
- favoriser l'accélération des transformations du système de formation professionnelle, par l'expérimentation, l'évaluation et le déploiement d'outils et de méthodes innovantes, notamment numériques, pour augmenter la valeur ajoutée et l'efficacité des parcours de formation.

A travers sa logique pluriannuelle, il rompt avec les logiques de court terme, pour penser une « société des compétences », plus inclusive et plus compétitive et favorise ainsi des transformations en profondeur de notre système de formation afin d'adapter les contenus et les ingénieries de formation.

Parmi les transformations à conduire, celle d'offrir à toutes les personnes admises en formation un accompagnement individualisé, pendant et en aval de la formation elle-même afin de soutenir la motivation tout au long du parcours, d'effectuer, le cas échéant, un travail de médiation entre le formateur et le formé, de prévenir les décrochages et d'anticiper la recherche emploi – formation en capitalisant sur les acquis de la formation.

Or, cet accompagnement n'existe pas aujourd'hui puisque les demandeurs d'emploi qui partent en formation sortent provisoirement du portefeuille actif des conseillers de service public de l'emploi qui les accompagnent. L'évaluation du Plan 500.000 conduite par la DARES a d'ailleurs souligné que si « l'existence d'un accompagnement constitue une sécurité pour la bonne mise en œuvre du parcours », « l'intensité du suivi individuel post-formation semble avoir été relativement faible (...) et la reprise d'accompagnement n'a pas été réactive, sauf quand une actualité particulière devait être traitée ».

Le temps long et la logique d'investissement qu'ouvre le Plan d'investissement dans les compétences offrent l'opportunité sans précédent de concevoir de nouvelles approches à expérimenter et à évaluer, avant de les généraliser.

Dans ce cadre, je souhaite expérimenter, dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences le déploiement d'un service d'accompagnement pendant la formation et à sa suite.

127 RUE DE GRENELLE – 75350 PARIS SP 07  
TÉLÉPHONE : 01 49 55 32 49

Sa philosophie s'inscrirait dans les principes suivants :

1. Une approche globale dans une approche de parcours (de continuum) afin de mettre en cohérence l'orientation en formation, le suivi d'une formation et l'accompagnement pendant et après la formation.
2. Un service accessible, sur un territoire donné, à toutes les personnes entrées en formation, quel que soit leur statut (jeunes inscrits ou non à Pôle emploi, demandeurs d'emploi) et l'opérateur du SPE en charge de l'accompagnement.
3. Une première étape d'expérimentations à déployer dès l'année 2019, sur plusieurs territoires avant évaluation et essaimage.

Dans cette optique, je souhaiterais vous confier, en votre qualité d'experte des politiques Emploi-Formation, la réalisation d'une mission au service de la conception de ce nouveau service qui pourrait prendre la forme suivante :

1. La définition des besoins à couvrir dans le cadre de ce nouveau service sur la base d'un cahier des charges national définissant les contours du service attendu (les invariants) et préservant, le cas échéant, un espace de liberté pour la mise en œuvre de ces invariants permettant la capitalisation de bonnes pratiques et la mutualisation d'expériences ;
2. L'explicitation du lien avec le conseil en évolution professionnelle – et son évolution –, le service public de l'emploi et le service public régional de la formation, afin de construire ce continuum nécessaire à sa réussite ;
3. Des propositions de cadres d'expérimentation pertinents ainsi que des modalités de mesure des effets et des impacts. En effet, au-delà de la mesure du taux d'insertion au regard des caractéristiques des publics (ou de sortie positive dans une suite de parcours), qui constitue l'indicateur de valeur ajoutée principal, l'introduction d'indicateurs de suivi et de performance, définis au regard des objectifs et des modalités de mise en œuvre retenues, apparaît comme une condition clé du déploiement de cette nouvelle approche.

Pour mener à bien ces travaux, vous pourrez vous appuyer sur les services de l'Etat et notamment la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES). Compte tenu des sujets traités, je souhaiterais que vous puissiez rencontrer les acteurs du service public de l'emploi et Régions de France, ainsi que tout acteur de la sphère emploi – formation pertinent sur ce sujet.

Les conclusions de vos travaux sont attendus pour le 31 décembre 2018 au plus tard.

Je vous prie de recevoir, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.



Jean Marie MARX

Copie à :

- Carine CHEVRIER, Déléguée Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
- Selma MAHFOUZ, Directrice de la DARES

## Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la mission

### Ministères

DGEFP  
Bruno CLEMENT-ZIZA  
Morad BEN MEZIAN  
Yann DEBOS  
Laurent DUCLOS  
Boris SUPLOT  
Laurie ALBIEN

DARES  
Philippe ZAMORA  
Claire MARBOT

### Experts

#### Comité d'évaluation du PIC

Josiane VERO du Cereq  
André TRICOT Université Toulouse 2  
Marc GURGAND, ENS  
Bernard GAZIER, Université de Paris I

Frédéric Bruggeman, Consultant  
André CHAUVET, Consultant  
Anne FRETTEL, Université Lille I  
Solveig GRIMAULT, Ires  
Patrick MAYEN, AgroSUP Dijon

#### Partenaires sociaux

CFDT  
Yvon RICORDEAU  
Philippe DEBRUYNE

CPME  
Jean-Michel POTTIER

MEDEF  
Marie-Christine OGHLY  
Frédéric WACHEUX  
David DUVAL  
Joëlle HELENON

### Régions

AUVERGNE RHONE ALPES  
Anne BERGER

BOURGOGNE FRANCHE COMTE  
Pierre CARTILLIER

BRETAGNE  
Georgette BRÉARD

Henri SIMORRE  
Laurence JOUAN  
Eric LEBOUR

ILE DE FRANCE  
Sandrine Leray-Bodard  
Jean-Philippe BOULINEAU

GRAND EST  
Denis HAWNER

NORMANDIE  
Clarisse DAUTREY  
Denis LEBOUCHER

NOUVELLE AQUITAINE  
Florence POISSON

OCCITANIE  
Emmanuelle GAZEL  
Thomas DELOURMEL

Régions de France  
Philippe BRIVET

### Opérateurs du CEP

POLE EMPLOI  
Misoo YOON  
Audrey PEROCHEAU  
Karine MEININGER

UNML  
Serge KROICHVILI

CHEOPS  
Gilles LENICE  
Marlène CAPELLE

APEC  
Bertrand HEBERT  
Bertrand LAMBERTI  
Tatiana JACENKO

FPSP  
Philippe DOLE

CDC  
Laurent DURAIN  
Jérôme BOURON

**Acteurs de l'IAE**

Fédération des entreprises d'insertion  
Olivier DUPUIS  
FNARS  
Alexis GOURSOLAS

**Organismes de formation**

Synofdes  
Michel CLEZIO  
Catherine NASSER

AFPA  
Pascale D'ARTOIS  
Rémi BORDET  
Michèle CAMBRAYE

APCMA  
François Xavier HUARD  
Sophie PLAISANCE  
Catherine FREMONDIERE GUARRIGUES  
Patricia CONIL  
René LABESSE  
Catherine GUIDINI