

Paris le 31 décembre 2018

**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**

**Synthèse**

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 essaimage.

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 « Edifier 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 professionnel (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'explicitier 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 est 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, **explicitier 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.

Les enjeux de l'accompagnement à l'ère de la société des compétences posés (I), je vous propose de structurer l'appel à projet « Accompagnement du développement des compétences », autour de deux grands volets : un premier réservé aux opérateurs du CEP afin d'accompagner le changement de paradigme qui leur est demandé ; un second dédié aux projets coopératifs innovants utiles aux développements des expertises qu'ils restent à développer (II).

---

<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, comme l’a déjà largement illustré le COE.

L’architecture des dispositifs participant à l’accompagnement des transitions manque de lisibilité globale à l’instar du CEP, 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 être 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 que le déploiement du CEP, bien que très dynamique, n’est pas achevé, notamment en matière **d’ingénierie de parcours**.

Au-delà, ce sont les attendus de l’accompagnement des transitions professionnels qui mériteraient d’être précisés, alors que :

- ⇒ Les contextes de mise en œuvre sont très contraints qui génèrent des ruptures de prise en charge difficilement évitables à moyens constants
- ⇒ La posture de conseil qui fait consensus, reste à conforter dans les univers institutionnels de droits et devoirs
- ⇒ L’évaluation de ce qui se joue en entretien est difficile à établir,
- ⇒ Les accompagnements professionnels (SPE/CEP), pédagogiques (organismes de formation) et social sont insuffisamment explicités et coordonnés
- ⇒ **L’accompagnement c’est une « ingénierie des contextes »** qui nécessite 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**.

Ce rapide bilan dressé, il n’y a rien d’étonnant à constater que **l’enjeu de l’accompagnement vers, pendant et après la formation est peu ou pas explicité**.

Pourtant, à l’ère de la société des compétences, la situation peut difficilement perdurer, d’autant que la loi du 5 septembre 2018 a créé un certain nombre de leviers qu’il importe désormais de mobiliser (nouvelle définition de l’action de formation, nouveau cadre qualité, nouveau cadre des certifications, missions des nouveaux OPCO).

Dans ce contexte, une première opportunité s’ouvre très vite puisque le cahier des charges du CEP est en cours de « toilette » pour prendre en considération la réforme portée par la loi du 5 septembre 2018. Cela peut être l’occasion d’**explicitier et renforcer le rôle du CEP en matière d’accompagnement à la reconnaissance et au développement des compétences**.

Il pourrait ainsi être précisé 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 :

---

<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 portés dans le cadre de la présente mission, la question de la frontière/coordination entre ces accompagnements étant également très clairement posée.

- 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.

Au-delà, (quelles que soient les décisions prises au titre du cahier des charges du CEP), le **cadre proposé de l'appel à projet** « Accompagnement du développement des compétences », pourrait suivre les propositions suivantes :

## **II – Cadrage de l'appel à projet « Accompagnement au développement des compétences »**

Le **changement de paradigme** attendu 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 » :

- 1. 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 ;

Ce volet serait :

- ⇒ Réservé 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 ensemblier
  - ✓ 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.

**2. Un volet « Projets coopératifs innovants »** afin d'approfondir ou développer, **dans le cadre de consortiums** (SPE, organismes de formation, experts de l'accompagnement à la reconnaissance/valorisation des compétences, OPCO etc.), **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.

Ainsi ce second volet 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 (liste ni exhaustive ni contraignante) :

**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>3</sup> (indépendamment d'un processus de certification)

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

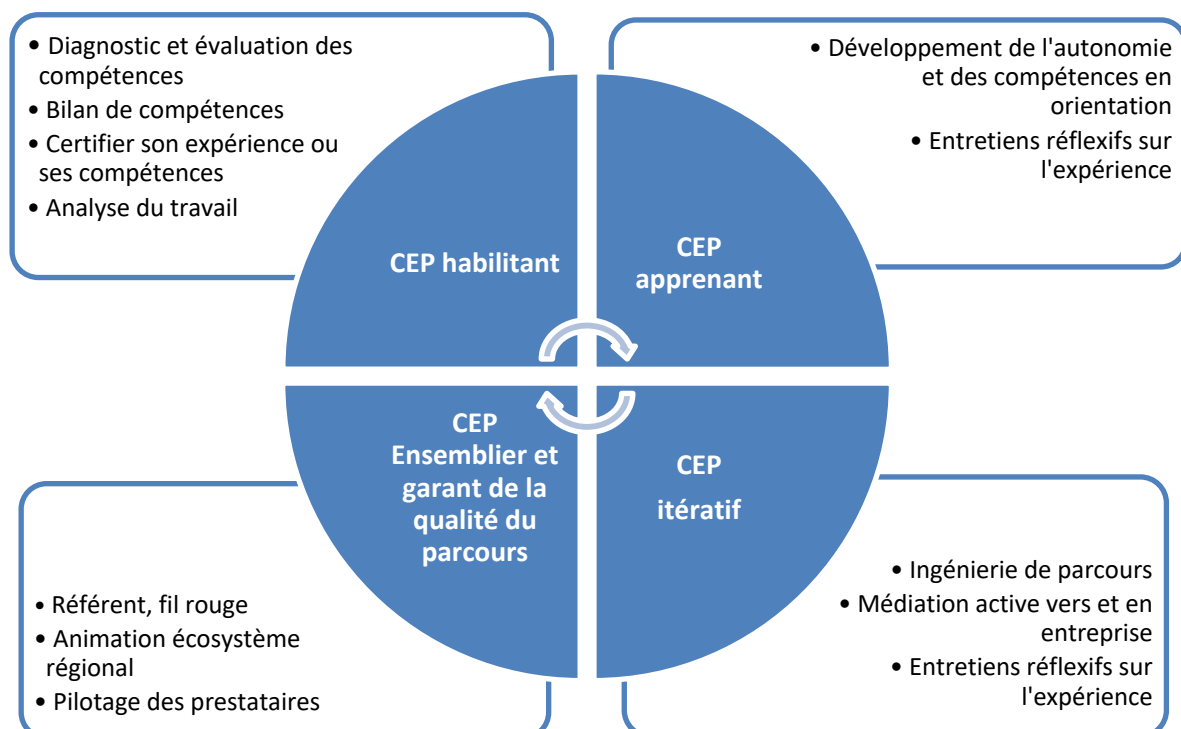
- ✓ L'élaboration, le suivi et l'ajustement d'un parcours de développement des compétences,
- ✓ L'accompagnement expert vers la certification pour assurer une vraie liberté de choix, éclairée,
- ✓ La prévention des risques d'abandon : le fil rouge, clé de mobilisation d'un réseau d'experts multidisciplinaires (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>3</sup> L'ensemble de ces services pose 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.