

N° 536

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 18 juin 2020

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation sénatoriale aux entreprises (1) sur le thème : « Comment faire face aux **difficultés de recrutement des entreprises** dans un contexte de forte **évolution des métiers** ? »,*

par MM. Michel CANÉVET et Guy-Dominique KENNEL,

Sénateurs

---

(1) Cette commission est composée de : Mme Élisabeth Lamure, *présidente* ; MM. Gilbert Bouchet, Olivier Cadic, Emmanuel Capus, Fabien Gay, Xavier Iacovelli, Joël Labbé, Mmes Patricia Morhet-Richaud, Nelly Tocqueville, M. Michel Vaspart, *vice-présidents* ; Mmes Nicole Bonnefoy, Catherine Fournier, Pascale Gruny, M. Jackie Pierre, *secrétaires* ; MM. Philippe Adnot, Guillaume Arnell, Mmes Martine Berthet, Annick Billon, Agnès Canayer, M. Michel Canévet, Mmes Anne Chain-Larché, Laurence Cohen, M. René Danesi, Mme Jacky Deromedi, M. Jérôme Durain, Mme Dominique Estrosi Sassone, MM. Michel Forissier, Jean-Marc Gabouty, Éric Jeansannetas, Antoine Karam, Guy-Dominique Kennel, Daniel Laurent, Jacques Le Nay, Martin Lévrier, Mme Anne-Catherine Loïsier, MM. Sébastien Meurant, Claude Nougéin, Philippe Paul, Rachid Temal, Jean-Louis Tourenne, Mme Sabine Van Heghe.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>LISTE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>9</b>
<b>I. DE LA REPRISE DE LA CROISSANCE À UNE CRISE ÉCONOMIQUE SANS PRÉCÉDENT : POURQUOI LE RECRUTEMENT RESTE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS EN 2020. ....</b>	<b>11</b>
<b>A. LE CONTEXTE INITIAL DE LA MISSION D'INFORMATION : LE PARADOXE FRANÇAIS .....</b>	<b>11</b>
1. <i>Chômage élevé et postes vacants en hausse, la sonnette d'alarme pour l'emploi en France ..</i>	<i>11</i>
a) Le cri d'alarme des chefs d'entreprise : « On n'arrive pas à recruter ! » .....	11
b) Croissance et chômage élevé : le contexte du paradoxe français .....	16
c) Les compétences au cœur du problème .....	17
2. <i>Génération sacrifiées : pour combien de temps encore ? .....</i>	<i>20</i>
a) L'absence de compétences entraîne l'exclusion des individus .....	20
b) Peut-on encore tolérer que les jeunes générations ressortent d'une formation sans avoir les bonnes compétences ? .....	21
3. <i>L'absence de compétences peut être fatale pour les territoires .....</i>	<i>23</i>
4. <i>Les compétences sont au cœur de l'enjeu de compétitivité pour les entreprises françaises ..</i>	<i>24</i>
a) La faiblesse de la France : la compétitivité hors-prix .....	24
b) Les emplois vont évoluer, les compétences doivent suivre ! .....	25
<b>B. LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE LIÉE AU COVID 19 : L'ENJEU DES COMPÉTENCES EST CENTRAL POUR SAUVER LES ENTREPRISES ET LES EMPLOIS .....</b>	<b>27</b>
1. <i>Une crise sans précédent depuis 1929 .....</i>	<i>27</i>
2. <i>Une crise qui nécessite d'aider les entreprises à rebondir rapidement .....</i>	<i>29</i>
3. <i>Une crise qui accentue l'impact des compétences .....</i>	<i>30</i>
a) Plus que jamais, faciliter les embauches est une priorité pour la France .....	30
b) La crise remet en cause certains équilibres et accentue des déséquilibres du marché du travail .....	31
<b>II. POUR UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES .....</b>	<b>35</b>
<b>A. ACCOMPAGNER LES INDIVIDUS DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE ET SANS RELÂCHE .....</b>	<b>35</b>
1. <i>Éducation nationale : un acteur essentiel à rapprocher du monde des entreprises .....</i>	<i>35</i>
a) Briser la logique de cloisonnement .....	35
b) Poursuivre les efforts engagés pour professionnaliser l'enseignement .....	38
c) Mobiliser les entreprises pour accompagner la modernisation de l'Éducation nationale .....	40
2. <i>Apprentissage : une voie de réussite à sauvegarder de la crise .....</i>	<i>40</i>
3. <i>Formation continue : aider les PME à accompagner les salariés .....</i>	<i>45</i>
a) L'incitation financière comme premier déclencheur .....	45
b) La formation comme outil de développement économique et personnel .....	47
c) La formation comme outil stratégique de politiques publiques de réorientation des actifs .....	50

B. PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE TROUVER RAPIDEMENT LES COMPÉTENCES DONT ELLES ONT BESOIN .....	53
1. Pôle emploi : accélérer et professionnaliser la dynamique en cours sur le terrain.....	53
a) Un passif lourd à effacer dans la mémoire de nombreux employeurs.....	53
b) Le numérique doit être au service d'une plus grande agilité en période de crise.....	60
2. Des formations plus courtes, des certifications plus rapides.....	61
a) La procédure de certification professionnelle doit s'accélérer .....	61
b) Le compte personnel de formation : l'outil idéal pour financer rapidement la formation.....	65
C. COMPÉTENCES ET EMPLOI : IL FAUT UN PILOTE DANS L'AVION DES POLITIQUES PUBLIQUES .....	68
1. Repenser la production et l'utilisation de la data : une urgence pour l'emploi .....	68
a) Agora, une base de données à exploiter pleinement .....	68
b) Un enjeu stratégique et financier : rationaliser la production et l'utilisation des données relatives à l'emploi, aux formations et aux compétences : .....	70
2. La région doit piloter les politiques en faveur de l'emploi.....	73
EXAMEN EN DÉLÉGATION.....	77
ANNEXES .....	81
ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES .....	83
ANNEXE 2 - PRÉSENTATION DES PRINCIPALES MESURES DE LA LOI DU 5 SEPTEMBRE 2018 POUR LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL .....	89
ANNEXE 3 - LE PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES (PIC) .....	95
ANNEXE 4 - PÔLE EMPLOI AU SERVICE DES ENTREPRISES SOURCE : PÔLE EMPLOI, À PARTIR D'EXTRAITS DE LA CONTRIBUTION DU 11 JUIN 2020, SUITE À L'AUDITION DE SES REPRÉSENTANTS LE 8 JUIN.....	99
ANNEXE 5 - SCHÉMA DE LA CIRCULATION DES FONDS DÉDIÉS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE .....	107

## LISTE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Liste des recommandations

*La numérotation est chronologique et n'indique pas un ordre de priorité*

**Recommandation n°1 : Rendre obligatoires les immersions en entreprise, organisées avec les régions, pour tous les prescripteurs d'orientation de l'Éducation nationale (chefs d'établissement, professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale, ...) lors de la formation initiale (futurs enseignants) et tout au long de la vie. Inciter les autres enseignants à s'engager dans de telles immersions.**

**Recommandation n°2 : Renforcer l'information des familles sur les débouchés professionnels et mieux les accompagner dans l'orientation de leurs enfants.**

**Recommandation n°3 : Organiser une Journée nationale dédiée aux métiers : « Le printemps des métiers ».**

**Recommandation n°4 : Favoriser la réorientation des professeurs de l'enseignement professionnel de secteurs en crise vers les métiers des secteurs en croissance, dans une logique de bonne utilisation des compétences.**

**Recommandation n°5 : Encourager le développement d'outils comme la contextualisation des diplômes nationaux, en prévoyant des spécialisations recherchées dans les secteurs qui recrutent.**

**Recommandation n°6 : Mobiliser les entreprises pour accueillir des jeunes et des enseignants en immersion en entreprise ; s'engager dans la co-conception - lorsque cela est pertinent - et la mise en œuvre de programmes plus adaptés aux besoins économiques ; mobiliser des salariés à travers le mécénat de compétences.**

**Recommandation n°7 : Instaurer un dispositif de reprise des contrats de travail rompus à l'initiative des entreprises entre mars 2020 et mars 2021, permettant aux apprentis de ne pas perdre leur statut ni le bénéfice de leur début de parcours.**

**Recommandation n°8 : Lors du choix d'une filière en apprentissage, prévoir *a minima* une journée de découverte des métiers pour que les jeunes puissent confirmer leur choix ou au contraire le rectifier.**

**Recommandation n°9 : Systématiser les mises en situation en milieu professionnel ou les formations d'adaptation préalable organisées par Pôle emploi pour les jeunes apprentis qui sont recrutés par des TPE ou des PME de taille modeste.**

**Recommandation n°10 : Garantir à tous les apprentis une aide à la restauration et à l'hébergement.**

**Recommandation n°11 : Pérenniser et étendre à d'autres secteurs le suramortissement fiscal actuellement prévu pour les investissements des PME industrielles dans le domaine de la robotique et de la transformation numérique.**

**Recommandation n°12 : Permettre l'amortissement de l'investissement immatériel contribuant à améliorer les compétences, y compris les prestations de conseil et de formation.**

**Recommandation n°13 : Sensibiliser les PME à l'absence de candidat idéal pour l'emploi proposé et aux atouts de la formation professionnelle au travers de la mission d'accompagnement de la GPEC par les OPCO, dans tous les territoires.**

**Recommandation n°14 : Faciliter le recours à la clause de dédit-formation pour encourager les employeurs à investir davantage dans la formation de leurs salariés.**

**Recommandation n°15 : Organiser la transmission intergénérationnelle des savoir-faire entre les seniors sans emploi et les jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation.**

**Recommandation n°16 : Tirer rapidement les conséquences de la crise économique par secteur pour mettre en œuvre des plans de reconversion des actifs des secteurs en crise vers les secteurs en tension.**

**Recommandation n°17 : Simplifier la présentation et mieux faire connaître les offres de services aux entreprises par Pôle emploi. Renforcer les démarches pro-actives de ses conseillers en direction des employeurs sur le terrain.**

**Recommandation n°18 : Adapter le cadre des nouvelles pratiques professionnelles, notamment le télétravail**

**Recommandation n°19 : Accélérer les procédures de certification. Trouver notamment les modalités de contrôle *a posteriori* permettant de raccourcir le délai d'enregistrement des certifications au RNCP pour l'aligner sur celui de la procédure prévue pour les métiers en évolution ou émergents.**

**Recommandation n°20 :** Encourager les financeurs publics de la formation professionnelle à utiliser le dispositif d'abondements en droits complémentaires du compte personnel de formation (CPF) pour flécher des formations répondant aux besoins des entreprises.

**Recommandation n°21 :** Inclure systématiquement les informations relatives à la formation initiale dans le système d'information Agora, et rendre publiques les statistiques nationales et régionales anonymes, en indiquant *a minima* le niveau de salaire et le taux d'emploi à la sortie de chaque formation.

**Recommandation n°22 :** Rationaliser et rendre plus accessible la production publique des études, enquêtes et autres données sur l'emploi et les besoins en compétences.

**Recommandation n°23 :** Garantir le transfert, des Urssaf aux OPCO, des statistiques sur l'emploi issues du recouvrement de la contribution à la formation professionnelle.

**Recommandation n°24 :** Confier le pilotage des acteurs publics de l'emploi (y compris Pôle emploi) à la seule région, qui doit s'attacher à mobiliser les entreprises et les filières économiques des territoires pour construire une politique régionale.



## AVANT-PROPOS

Les chiffres pleuvent et ne sont pas réjouissants : probable recul du PIB de 11,4 % en 2020, déficit budgétaire de 221,1 milliards d'euros, dette publique à 120,9 % du PIB, vague de faillites en perspective, et l'horizon s'assombrit avec la perspective de suppression de 800 000 emplois dans les prochains mois, soit 2,8 % de l'emploi total.

Oui, la situation économique et sociale française a radicalement changé depuis l'automne 2019 et le lancement de la mission d'information de la Délégation aux entreprises. La démarche initiale était liée au constat suivant : il est inacceptable que tant de personnes soient exclues de l'emploi tandis que nombre d'entreprises peinent à recruter les compétences dont elles ont besoin. Les entreprises, quelle que soit leur taille, en ont largement témoigné auprès des sénateurs ces deux dernières années à l'occasion de leurs déplacements dans les départements. Il est impératif de prendre à bras le corps ce paradoxe français depuis trop longtemps connu mais curieusement entretenu, d'autant plus que l'évolution des métiers s'accélère. Les mutations touchent ou toucheront quasiment tous les métiers d'une façon ou d'une autre et ce peut être une formidable opportunité pour notre pays.

**Cette problématique des « jours d'avant » le Covid-19 reste cependant cruellement d'actualité. Et elle se conjugue avec les nouveaux défis des « jours d'avec » et des « jours d'après » la crise sanitaire, qu'accompagne et suit la crise économique.**

Le 9 juin dernier, M. Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, a tiré la sonnette d'alarme : « *Nous avons devant nous une vague de faillites, une vague de difficultés sur le front de l'emploi très violentes. Nous nous y préparons et nous voulons faire face en trouvant des solutions nouvelles* ». « *Nous allons être amenés à prendre des mesures originales, singulières* » pour « *préserver à tout prix l'emploi en France* ».

Le même jour, le gouverneur de la Banque de France, M. François Villeroy de Galhau, estimait que « *L'économie française est en train de remonter assez rapidement de son plongeon brutal de mars, mais nous sommes loin d'être sortis d'affaire* ». Dans le scénario central du dernier point de conjoncture de la Banque de France, après un recul du PIB de 10,3 % en 2020, celui-ci rebondirait l'année suivante, avec une croissance de 6,9 % en 2021, puis 3,9 % en 2022. L'activité économique retrouverait donc son niveau d'avant-crise, c'est-à-dire celui du dernier trimestre 2019, à la mi-2022. Et le taux de chômage atteindrait un pic de 11,7 % à la mi-2021, celui-ci évoluant en général avec un décalage d'un an par rapport à l'évolution du PIB.

Certes, pour 2020, le dispositif de chômage partiel financé par l'État devrait limiter la hausse brutale des licenciements et l'on peut espérer que

les plans de soutien français et européen permettront de contenir le désastre économique et social.

**Mais, au-delà des chiffres évolutifs et des mesures conjoncturelles, nécessaires, il nous faut anticiper et nous adapter aux évolutions structurelles pour mieux rebondir. C'est dans cette perspective, et en faisant appel au bon sens collectif, que s'inscrit la Délégation aux entreprises dans le cadre de ce rapport.**

L'électrochoc que nous connaissons a le mérite de nous encourager, collectivement et individuellement, à remettre les cartes sur la table, à évaluer nos atouts et nos faiblesses avec lucidité, à retrousser les manches, oser, innover et jouer franc jeu avec toutes les parties prenantes. Au cas présent, les « parties prenantes » vont des acteurs publics de l'éducation, de l'orientation des jeunes, du service public de l'emploi, aux régions, aux demandeurs d'emploi et personnes en future reconversion, en passant - bien entendu - par les recruteurs eux-mêmes, les entreprises au premier chef.

Pour la Délégation sénatoriale aux entreprises, **la clé de l'avenir passe par le renforcement des compétences des Français afin de permettre leurs insertion et épanouissement professionnels tout au long de la vie, et de répondre aux besoins de la société et de l'économie, les deux étant bien sûr liés.**

**« Des compétences de toute urgence pour soutenir les entreprises » : les rapporteurs proposent 24 recommandations pour atteindre, ensemble, cet objectif. Et par là même, renouer avec la confiance et l'optimisme !**

## I. DE LA REPRISE DE LA CROISSANCE À UNE CRISE ÉCONOMIQUE SANS PRÉCÉDENT : POURQUOI LE RECRUTEMENT RESTE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS EN 2020.

### A. LE CONTEXTE INITIAL DE LA MISSION D'INFORMATION : LE PARADOXE FRANÇAIS

#### 1. Chômage élevé et postes vacants en hausse, la sonnette d'alarme pour l'emploi en France

a) *Le cri d'alarme des chefs d'entreprise : « On n'arrive pas à recruter ! »*

Faisant écho aux nombreuses études publiées ces dernières années, les chefs d'entreprises rencontrés sur le terrain n'ont cessé d'interpeller les membres de la Délégation aux entreprises pour leur demander d'agir afin de diminuer les difficultés de recrutement, devenues l'obstacle le plus important à leur développement.

Selon l'enquête conjointe (« Baromètre PME ») de Bpifrance Le Lab et Rexecode de mai 2019<sup>1</sup>, **82 % des entreprises ayant cherché à recruter au cours des 12 derniers mois ont signalé des difficultés de recrutement**, une proportion en forte hausse sur un an (70 % au deuxième trimestre 2018). **Ces difficultés affectent d'ores et déjà l'activité de 47 % d'entre elles, et 41 % ont des craintes quant à leur impact à venir sur l'activité espérée.** Si ce baromètre a précédé de peu le lancement des travaux des rapporteurs, le problème est en revanche identifié depuis plusieurs années, sans amélioration apparente de la situation.

En effet dès 2013, un rapport<sup>2</sup> du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) relatif aux « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement » rappelle la différence entre le « *chômage frictionnel* » (lié au délai incompressible nécessaire pour chercher et trouver un candidat adéquat) et le « *chômage structurel* » (lorsque ce processus d'appariement est retardé par des problèmes d'adéquation entre les caractéristiques des chômeurs et celles des emplois disponibles), en ajoutant que la frontière entre les deux phénomènes peut être floue. Statistiquement, ce rapport note qu'un recrutement est jugé difficile au-delà de trois mois de recherches et que « *au moins environ 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année faute de candidat* ». Le Medef a récemment confirmé ce chiffre de 400 000 abandons, soit l'équivalent des prévisions d'embauche supplémentaires en 2019. Dans le rapport de 2013, le COE recense les métiers pour lesquels il existe alors des difficultés de recrutement importantes :

---

<sup>1</sup> <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Les-enquetes-de-conjoncture/Tresorerie-investissement-et-croissance-des-PME-Barometre-trimestriel>

<sup>2</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/publications/emplois-durablement-vacants-difficultes-de-recrutement>

- des industries mécaniques et du travail des métaux : ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement et formage de métal, techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques ;
- de l'électricité et de l'électronique : dessinateurs en électricité et électronique ;
- des industries graphiques : ouvriers qualifiés de l'impression et du façonnage des industries graphiques ;
- de la maintenance : techniciens et agents de maîtrise de la maintenance ;
- de la santé : aides-soignants, infirmiers, médecins, professions paramédicales ;
- de l'informatique : ingénieurs et cadres d'études et développement en informatique ;
- du commerce : attachés et cadres commerciaux.

La liste des métiers en tension est mise à jour chaque année. Pour cela, le suivi statistique des phénomènes liés au recrutement est assuré par plusieurs organismes, parmi lesquels Pôle emploi, dont l'enquête<sup>1</sup> « **Besoins en main d'œuvre** » (BMO) constitue un outil très utilisé depuis plusieurs années.

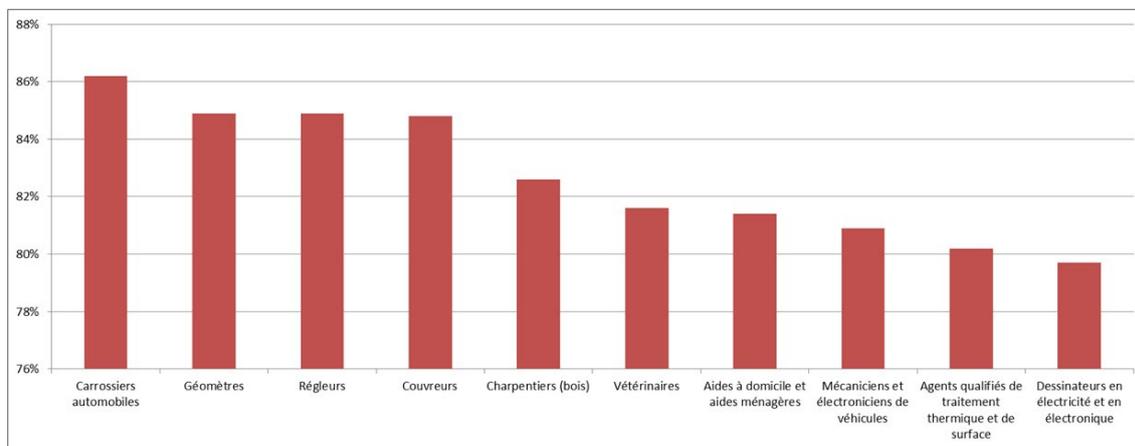
Les données des enquêtes BMO ainsi disponibles sont reprises par la **Dares** (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail) dont les graphiques, présentés ci-après, mettent en évidence plusieurs phénomènes :

- **une hausse tendancielle de la part des recrutements jugés « difficiles » par les entreprises**, passée de 32,4% en 2016 à **50,1 % en 2019** ;

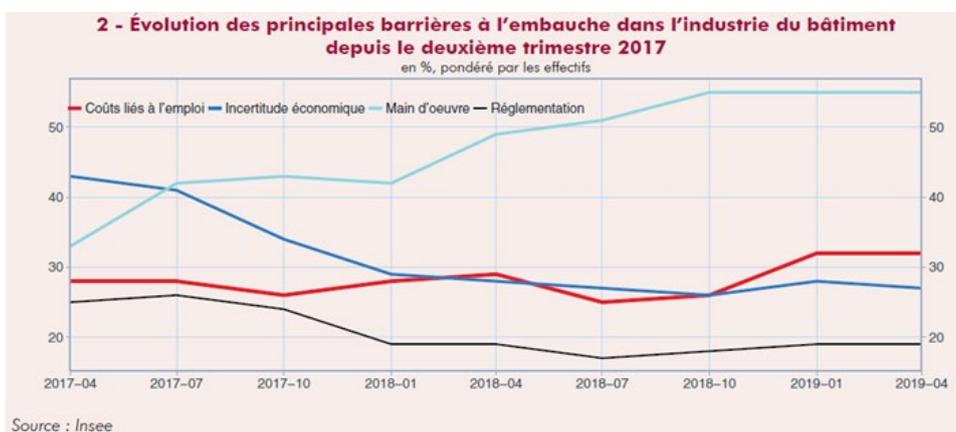
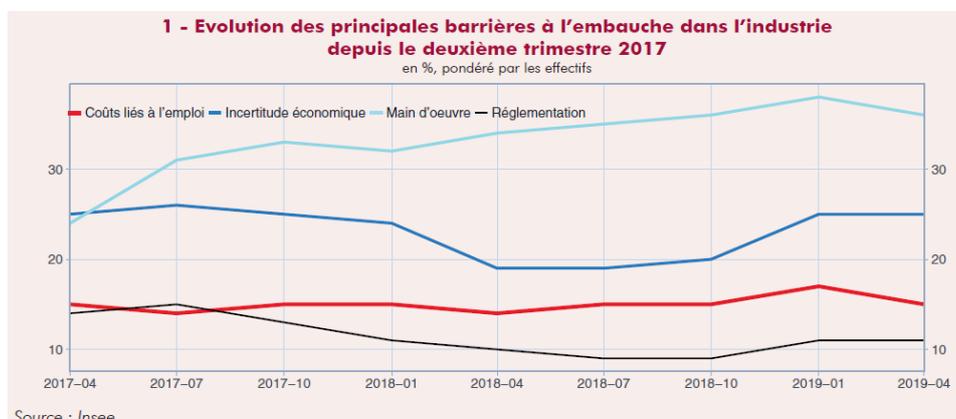


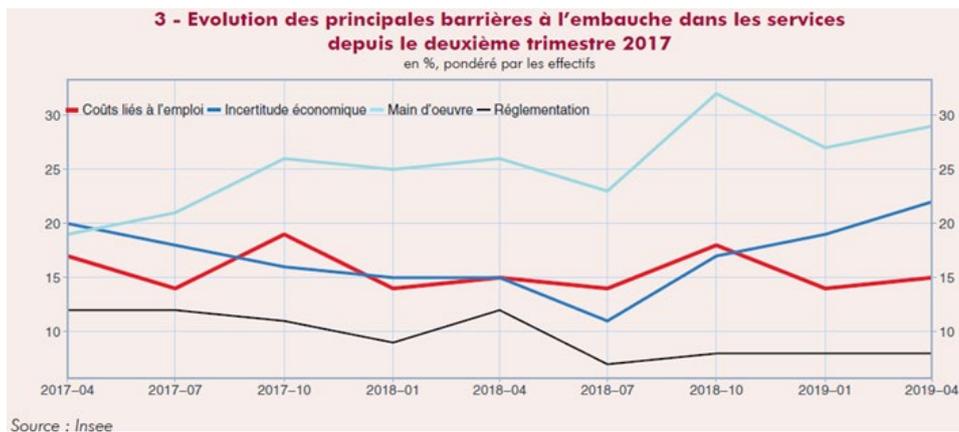
<sup>1</sup> <http://www.pole-emploi.org/opendata/enquete-besoins-en-main-doeuvre.html?type=article>

- **des métiers pour lesquels la difficulté de recrutement est encore plus forte**, notamment pour les carrossiers automobiles, géomètres, régleurs ou couvreurs, **pour lesquels elle dépasse les 84%** ;



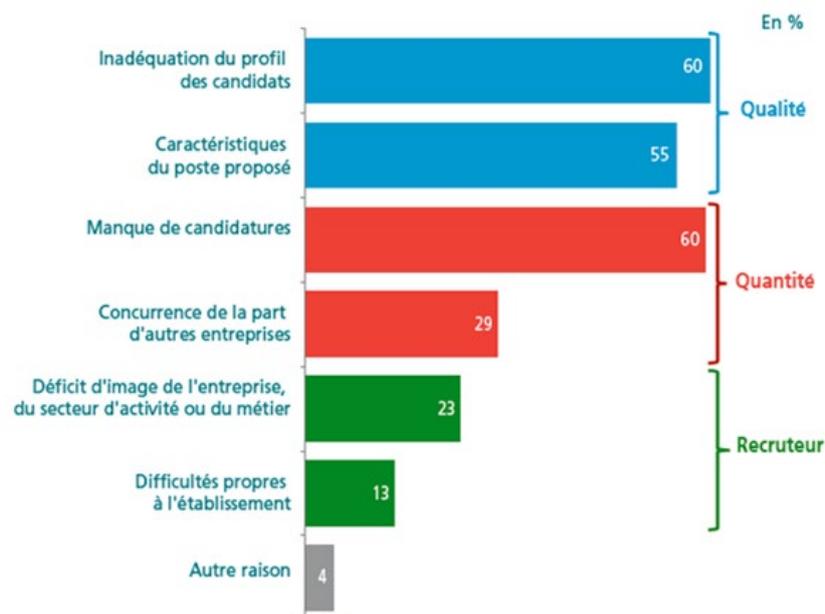
- **depuis 2017, la première barrière à l'embauche est la main d'œuvre elle-même** que ce soit dans les services, dans l'industrie ou en particulier dans l'industrie du bâtiment, comme le montrent les graphiques ci-dessous issus des études de l'Insee :





On remarque également que la réglementation, souvent citée en premier pendant des années par les chefs d'entreprise, est désormais la dernière des quatre barrières mises en évidence, tandis que les coûts liés à l'emploi et l'incertitude économique pèsent différemment selon le secteur.

Dans ses enquêtes « Offres d'emploi et recrutement » (Ofer), la Dares met en évidence les difficultés invoquées à cet égard par les employeurs.



Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles par les recruteurs, 60 % le sont en raison de l'inadéquation des profils des candidats avec les critères de l'établissement.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Deux éléments sont à souligner à la lecture de ces chiffres. Tout d'abord, **l'inadéquation du profil des candidats avec les critères de l'établissement** (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique) est citée dans 60 % des cas, dans la même proportion que le manque de candidatures. La deuxième difficulté

**invoquée correspond aux caractéristiques du poste proposé** (trop technique, trop pénible, trop contraignant géographiquement ou en termes d'horaires, contrat court, etc.). On a ainsi le sentiment que deux phénomènes contraires se conjuguent et s'amplifient mutuellement avec d'un côté des employeurs qui recherchent un candidat idéal répondant à tous les critères recherchés, et de l'autre des actifs qui soit se découragent trop vite soit au contraire ne veulent absolument pas se tourner vers certains métiers ou emplois pourtant en tension.

Aux difficultés de recrutement listées par l'enquête Ofer s'ajoute également, **selon France Stratégie**, « *l'usage inadéquat des canaux de recrutement, la méconnaissance du marché ou le manque d'habitude de recruter* », en rappelant que « *90% des recrutements se passent sans difficulté particulière* ». Concernant les canaux de recrutement, **la question du rôle de Pôle emploi a été évoquée** systématiquement par les chefs d'entreprise rencontrés lors des nombreux déplacements de la Délégation sur l'ensemble du territoire. Les sénateurs ont souvent entendu des témoignages présentant l'établissement public comme « *incapable de trouver les bons candidats* » ou ses conseillers comme « *incompétents car ils ne comprennent pas nos besoins ni les métiers pour lesquels on recrute* ». Nombreux sont les dirigeants ayant expliqué avoir appris à se « *débrouiller autrement* », certains passant par exemple par le site Internet du Bon Coin, plate-forme initialement réputée pour ses petites annonces de particulier à particulier. Interrogé par les rapporteurs de la Délégation, son directeur général a indiqué avoir permis de pourvoir 800 000 emplois en 2018, en 10 jours en moyenne.

Cela rejoint l'un des éléments mis en évidence par le baromètre précité de Bpifrance Le Lab et Rexecode, de **mai 2019**, qui indique que pour tenter de remédier à ces difficultés, les PME déclarent entreprendre diverses actions. **Plus de la moitié des PME font évoluer leur politique de recrutement** (réseaux sociaux, concurrents, cabinets de chasseurs de tête...). Cette enquête montre également que **les entreprises modifient aussi leur organisation interne**, en augmentant la durée de travail des salariés en place (heures supplémentaires, passage des temps partiels en temps pleins ...), en les formant et en développant leur polyvalence, ou encore en leur proposant une meilleure rémunération. **Les PME ont également recours à des prestataires extérieurs** (intérim, travail détaché, sous-traitance) et adaptent les profils des postes à pourvoir. **En revanche, les difficultés de recrutement n'incitent que peu les chefs d'entreprise à investir dans l'automatisation des tâches, et encore moins à mettre en place des solutions de mobilité de la main d'œuvre ou du télétravail.** Malgré les actions entreprises pour faire face aux difficultés de recrutement, **un quart des PME déclarent néanmoins avoir été contraintes de restreindre leur activité compte tenu de leur importance.**

Enfin les témoignages des chefs d'entreprise ont régulièrement souligné la **stratégie d'optimisation des règles d'indemnisation du**

**chômage de certains actifs dont les compétences sont recherchées, notamment pour des métiers en tension.** Ainsi ces personnes refusent toute embauche en CDI, préférant avant tout un contrat court d'intérimaire, pour bénéficier ensuite des allocations et faire d'autres choix de vie le reste de l'année.

Ces cas ne sont évidemment pas représentatifs de la majorité des chômeurs qui recherchent avant tout un emploi stable, mais ils sont révélateurs à la fois des attentes des actifs en termes de qualité de vie et du « pouvoir » dont disposent ceux dont les compétences sont les plus recherchées pour les métiers en tension. Dans ce cas, face à une telle instabilité, les employeurs ne peuvent miser sur une main d'œuvre stable ni investir en matière de formation et de transmission du savoir-faire et se sentent désemparés. Mais comme l'a indiqué l'Unédic lors de son audition, la réforme initiée par la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 et traduite par deux décrets<sup>1</sup> devrait juguler ce phénomène décrit par les chefs d'entreprise. Le décret n° 2019-797 du 26 juillet relatif au régime d'assurance chômage instaure de nouvelles modalités d'ouverture de droit, faisant passer à 6 mois (au lieu de 4 mois pour les ouvertures de droit et de 150 heures pour les rechargements) la durée d'affiliation requise et de nouvelles modalités de détermination du salaire de référence, calculé non plus sur les jours travaillés dans les 12 derniers mois mais sur l'ensemble de la période allant du début du premier contrat à la fin du dernier contrat occupé dans les 24 derniers mois. Cette dernière mesure, initialement prévue au 1<sup>er</sup> avril 2020, a été repoussée au mois de septembre en raison de la situation sanitaire. **Ces réformes devraient ainsi rendre beaucoup plus compliquées les stratégies d'optimisation décrites par les chefs d'entreprise.**

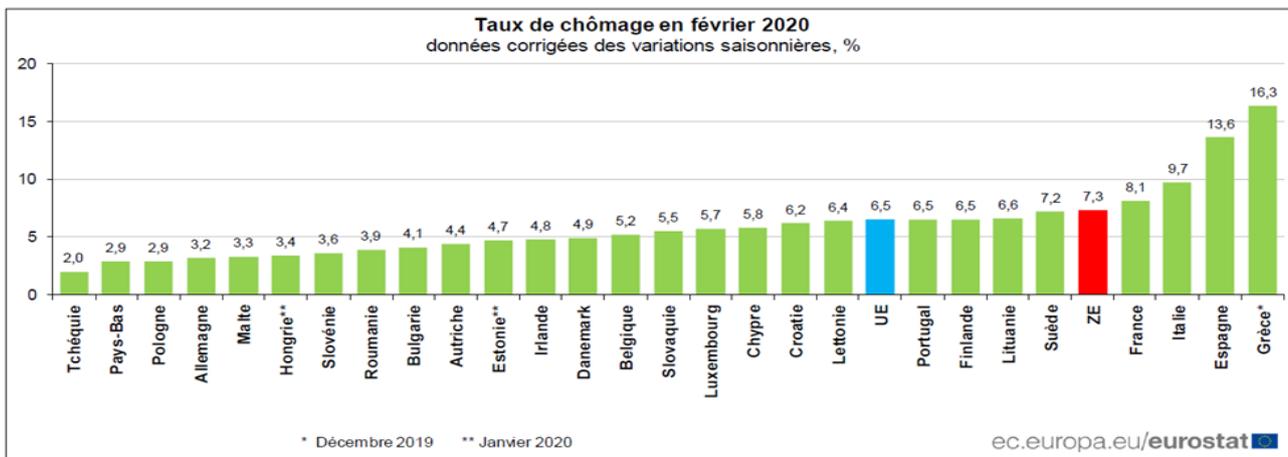
*b) Croissance et chômage élevé : le contexte du paradoxe français*

**Si les difficultés de recrutement et l'observation de métiers en tension sont caractéristiques d'une économie dynamique en période de croissance, elles inquiètent en revanche lorsque le chômage demeure élevé dans le même temps.**

Avant que ne débute la crise liée au Covid-19, les travaux de la Délégation mettaient en perspective les difficultés de recrutement avec les chiffres du chômage de l'année 2019. **C'est donc la combinaison des deux phénomènes qui a inquiété les sénateurs : le constat fin 2019 est qu'en France, en période de croissance, on voudrait embaucher sans y parvenir, alors que le taux de chômage est de 8,4 % de la population active au sens du BIT contre 3,1 % en Allemagne, 5,2 % pour la zone OCDE et 6,3 % pour l'Union européenne.** Les chiffres de février 2020 sont très légèrement meilleurs mais laissent la France à la traîne en matière d'emploi :

---

<sup>1</sup> Pour voir le détail : <https://www.unedic.org/sites/default/files/2019-09/Note%20d%27impact%20r%C3%A9forme%20de%20l%27Assurance%20ch%C3%B4mage%202019.pdf>



C'est cette concordance qui rend le cas de la France « *spécifique* », comme l'ont rappelé les représentants de la DG Emploi de la Commission européenne interrogés par les rapporteurs. Comme le montre le graphique d'Eurostat ci-dessus, la France connaissait en effet toujours, en février 2020, le quatrième taux de chômage le plus élevé de toute l'Union européenne après l'Italie, l'Espagne et la Grèce.

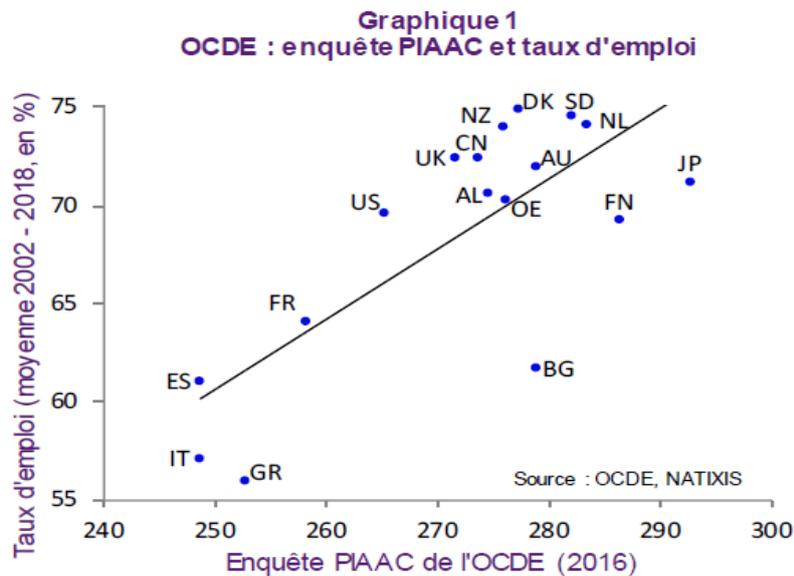
*c) Les compétences au cœur du problème*

La question des compétences est déterminante dans l'analyse du paradoxe français, car elle constitue souvent le « maillon faible » tant du côté des employeurs qui souhaitent recruter sans y parvenir que du côté des actifs ne trouvant pas d'emploi.

D'ailleurs l'économiste Patrick Artus montre, dans une note de décembre 2018<sup>1</sup>, la **très forte corrélation entre taux d'emploi et compétences de la population active**. Sur le graphique ci-après, il compare le taux d'emploi en moyenne, sur la période 2002-2018, et les compétences de la population active (mesurées par l'enquête PIAAC<sup>2</sup> de l'OCDE) pour les pays de l'OCDE. Et il conclut ainsi : « *La très forte corrélation, pour les pays de l'OCDE, entre le taux d'emploi et les compétences de la population active montre que pour redresser le taux d'emploi, il faut redresser les compétences. Sans redressement des compétences, il faut craindre que les autres politiques (fiscales, du marché du travail...) échouent à redresser le taux d'emploi.* »

<sup>1</sup> [https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/U4Py52y0Oz\\_8SLslu1hbXg%3D%3D?from=email](https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/U4Py52y0Oz_8SLslu1hbXg%3D%3D?from=email)

<sup>2</sup> Programme for the International Assessment of Adult Competencies



**Pourtant cette corrélation a sous-tendu l'action de l'Union européenne dès 2010** avec « Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois : une contribution européenne au plein emploi ». La communication<sup>1</sup> de la Commission sur cette stratégie rappelle que **la nécessité d'anticiper et de faire coïncider les compétences requises et les besoins du marché du travail a été érigée au rang de priorité absolue pour l'Union européenne. En mai 2009**, les États membres ont adopté le «Cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation», qui prévoit le développement des compétences des citoyens de tous âges et leur participation à l'éducation et la formation tout au long de la vie.

**Malheureusement, les efforts déployés pour mettre en œuvre cette stratégie semblent ne pas avoir été suffisamment efficaces en France.** L'excellente étude<sup>2</sup> de l'OCDE coordonnée par Glenda Quentini, « Obtenir les bonnes compétences : France » de novembre 2017, montre que **l'amélioration des compétences est la clé pour dynamiser la croissance et la création d'emplois en France. Comme le note l'OCDE, « la mise en adéquation de l'offre et de la demande de compétences sur le marché du travail est problématique. En effet, près d'un travailleur sur trois est surqualifié ou sous-qualifié pour l'emploi qu'il occupe, et une même proportion travaillent dans un domaine différent de celui dans lequel ils ont fait leurs études. (...) Le nombre de personnes au chômage depuis plus de 12 mois reste élevé, et les jeunes sont nombreux à occuper des emplois temporaires, qui leur offrent peu de perspectives d'emploi à long terme et de possibilités de formation. Pour stimuler la création d'emplois et la croissance, la France doit améliorer l'égalité d'accès à un**

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0682&from=EN>

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/fr/publications/saisir-les-bonnes-competences-france-9789264284227-fr.htm>

*enseignement et une formation de qualité et promouvoir une meilleure utilisation des compétences ».*

C'est un constat partagé du retard français qui semble avoir guidé le Gouvernement dans sa **réforme portée par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018<sup>1</sup> pour la liberté de choisir son avenir professionnel**. Les profondes modifications que cette réforme visent en matière de formation professionnelle et d'apprentissage n'ont pas encore toutes vu le jour car les changements, notamment réglementaires<sup>2</sup> et organisationnels, sont **en cours** et il est beaucoup **trop tôt pour dresser un bilan**. Sans rappeler l'ensemble des mesures dont les principales sont indiquées en annexe du présent rapport, il convient de noter quelques éléments clés de cette réforme qui placent les compétences au cœur de la logique d'ensemble.

Ainsi la réforme porte sur :

- **la gouvernance de la formation et de l'alternance**. Une simplification institutionnelle est visée avec la création de **France compétences**, institution quadripartite chargée de répartir les fonds de la formation et de piloter les politiques relatives à la qualité et aux coûts de la formation. Les opérateurs de compétences (Opco) remplacent les Opca (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) et continuent à assurer certains financements ;
- **les outils et modalités de mise en œuvre de la formation**. La modernisation du CPF (compte personnel de formation) passe notamment par sa monétarisation, par l'élargissement de la liste des personnes pouvant l'abonder et par l'extension des formations éligibles. Des modifications visent également le conseil en évolution professionnelle, le congé de VAE (validation des acquis de l'expérience), et la mise en place d'un projet de transition professionnelle ;
- **le renforcement de la formation en entreprise**, notamment via le plan de développement des compétences et la certification des organismes de formation ;
- **la réforme du système d'apprentissage**, dont l'objectif vise enfin l'insertion professionnelle, ainsi que le préconisait<sup>3</sup> la Délégation aux entreprises depuis 2016. Les conditions pour entrer en apprentissage et pour rompre un contrat d'apprentissage sont

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id>

<sup>2</sup> <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/textes-d-application-de-la-loi-avenir-professionnel>

<sup>3</sup> Cf. l'article 1er de la proposition de loi visant à développer l'apprentissage comme voie de réussite, février 2016 : « Il a également pour objet de favoriser l'insertion professionnelle de ces jeunes travailleurs et leur capacité à occuper un emploi au regard de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations. » <https://www.senat.fr/leg/pp15-394.html>

assouplies. La création des CFA (centres de formation des apprentis) est libéralisée tandis que les régions se voient confier une mission d'information sur les métiers en matière d'orientation ;

- **la réforme du financement de la formation.** Une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance est créée tandis que les recouvrements sont centralisés auprès des Urssaf. Le financement de l'alternance n'est plus forfaitaire mais au « coût contrat », c'est-à-dire au titre de chaque contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

**S'il est trop tôt pour évaluer les effets concrets de cette réforme, les rapporteurs de la Délégation aux entreprises du Sénat disposent de témoignages suffisamment argumentés et nombreux pour affirmer que la loi du 5 septembre 2018 ne pourra, à elle seule, redresser la situation de la France. Une stratégie visant à améliorer les compétences doit tout d'abord s'attaquer à tous les aspects du sujet, par exemple en incluant la formation initiale de tous les jeunes, et ensuite doit s'appuyer sur les bons acteurs au bon niveau.**

## **2. Générations sacrifiées : pour combien de temps encore ?**

### *a) L'absence de compétences entraîne l'exclusion des individus*

Le « drame » de ce paradoxe français va bien au-delà de la question de l'obstacle au développement des entreprises en période de croissance. Car **l'enjeu est avant tout humain**. Comme le souligne la publication<sup>1</sup> de l'OCDE relative à la Stratégie 2019 sur les compétences, « **les compétences sont indispensables à la pleine participation des individus à la société, mais aussi à la cohésion sociale** ».

Quelles perspectives offrir aux chômeurs de longue durée<sup>2</sup> qui s'éloignent chaque jour davantage de l'emploi ? Quel avenir pour les jeunes qui suivent des formations et ne trouvent aucun débouché ? La durée des allocations chômage ne peut dépasser 730 jours<sup>3</sup> et par ailleurs, comme l'a rappelé le Haut-Commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, Jean-Marie Marx, lors de son audition, seuls 40 % des bénéficiaires du RSA sont inscrits comme demandeurs d'emploi. Il existe donc un phénomène de décrochage et d'exclusion qui, s'il n'est pas jugulé, pèsera non seulement sur les individus concernés mais sur la collectivité tout entière. **Offrir à chacun les compétences qui lui permettront de trouver un emploi est donc à la fois un objectif de cohésion sociale et une urgence économique.**

---

<sup>1</sup> [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2019\)8/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2019)8/fr/pdf)

<sup>2</sup> C'est-à-dire depuis au moins un an

<sup>3</sup> <https://www.unedic.org/indemnisation/vos-questions-sur-indemnisation-assurance-chomage/pendant-combien-de-temps-puis-je-etre-indemniee>

C'est la raison pour laquelle a été lancé en 2018 le **Plan d'investissement dans les compétences (PIC)**, avec pour ambition de :

- former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail ;
- répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance ;
- contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.

Ce plan s'étend sur cinq ans, **avec une enveloppe totale de 15 milliards d'euros, et se décline en plans régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC)**, selon des modalités présentées en annexe.

*b) Peut-on encore tolérer que les jeunes générations ressortent d'une formation sans avoir les bonnes compétences ?*

Dans le rapport<sup>1</sup> « Refonder l'orientation, un enjeu État-régions » publié en juin 2019, Pascal Charvet dresse un constat alarmiste de la situation française en évoquant un « *gâchis de compétences* » **qui « semble affecter particulièrement la France si l'on compare les taux d'insertion professionnelle des jeunes Français à ceux de nos voisins européens : en France ce sont 8,68 % des garçons de 15 à 19 ans et 22,27 % des garçons de 20 à 24 ans qui s'inscrivent dans la catégorie des trois « ni » : « ni en emploi, ni en enseignement, ni en formation », et 5,76 % des filles de 15 à 19 ans et 21,57 % des filles de 20 à 24 ans qui restent elles aussi à l'écart de toute activité socialement intégratrice. Le constat général de ce point de vue, en France, est clairement plus alarmant que la moyenne OCDE ; quant à la comparaison avec l'Allemagne, elle fait apparaître un taux quasiment double en France de jeunes sans formation, sans emploi et sans enseignement. »**

La Dares a publié, en février 2020, une analyse<sup>2</sup> montrant qu'en 2018, « **963 000 jeunes âgés de 16 à 25 ans ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation** - Not in Education, Employment or Training (NEET) -, *selon la définition d'Eurostat.* » Elle indique par ailleurs que 36 % des jeunes NEET inactifs souhaitent travailler (40 % pour les hommes et 32 % pour les femmes) mais, parmi eux, seul un sur huit recherche effectivement un emploi. **Pour ces jeunes NEET inactifs qui souhaitent travailler mais ne recherchent pas un emploi, les principales raisons invoquées sont l'attente de résultats de démarches antérieures (21 %), la garde d'enfant(s) ou d'une personne dépendante (12,6 %), des problèmes de santé (11,6 %), ou encore la conviction de ne pas trouver un emploi (14,3 %).** Le manque de confiance en soi lié aux compétences et la lenteur des processus de recherche d'un emploi sont donc deux facteurs déterminants dans la situation alarmante des jeunes en France.

---

<sup>1</sup> <https://www.education.gouv.fr/refonder-l-orientation-un-enjeu-etat-regions-3728>

<sup>2</sup> [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006\\_da\\_\\_les\\_neet\\_profils\\_parours.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006_da__les_neet_profils_parours.pdf)

Selon le Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), qui établit des enquêtes générationnelles, **100 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans qualification**, pour une génération comptant 760 000 naissances (en 2018). **Si le flux décroît lentement, le sort des jeunes décrocheurs s'aggrave de façon importante**, notamment en raison de la hausse du nombre de bacheliers qui les marginalisent. Et chaque crise économique renforce encore davantage ce phénomène de marginalisation des « décrocheurs ».

Par ailleurs, la situation des jeunes actifs crée un cercle vicieux bien décrit dans l'étude précitée de l'OCDE, qui indique que **la part de l'emploi temporaire parmi les jeunes atteint un « taux vertigineux » d'environ 60 %, soit l'un des plus élevés de tous les pays de l'OCDE**, dont la moyenne s'établit à 25 % ! En outre, l'emploi temporaire a progressé davantage en France ces dernières années. Or, les travailleurs temporaires sont moins susceptibles d'accéder à une formation financée par l'employeur en France que les travailleurs permanents et sont plus exposés au risque de chômage. *« Ces deux phénomènes accentuent la probabilité d'obsolescence et de dépréciation des compétences ».*

La France a donc d'un côté des jeunes dont la formation initiale ne semble pas répondre aux exigences d'employabilité attendues pour débiter dans la vie active, et de l'autre côté des employeurs qui désespèrent de trouver des jeunes motivés pour les intégrer dans leurs entreprises et les former pour les faire « monter en compétences ». Car de plus en plus de dirigeants comprennent désormais que la formation initiale n'offre plus du « sur-mesure » mais, dans le meilleur des cas, du « prêt à porter » qui va servir de base pour une intégration dans la vie active.

De nombreux **témoignages des chefs d'entreprises soulignent** :

- **des formations initiales obsolètes** qui ne sont plus en adéquation avec les besoins des entreprises, notamment dans l'utilisation concrète des outils et la mise en œuvre des processus devant être maîtrisés (comme savoir mesurer la tension quand on a suivi une formation d'électricien par exemple). Ce décalage est d'autant plus fort que les métiers évoluent rapidement avec les nouvelles technologies et que *« l'Éducation nationale n'anticipe pas les évolutions »* ;
- **une « méconnaissance totale du monde des entreprises »** parmi les enseignants, directeurs d'établissement et l'ensemble des prescripteurs de l'Éducation nationale, ne permettant ni de former ni d'orienter correctement les élèves ;
- **une image encore négative, au sein de l'Éducation nationale, des filières professionnelles** vers lesquelles ne sont pas orientés les « bon élèves » même lorsqu'ils expriment un goût pour celles-ci ;

- de **nombreuses filières délaissées** alors qu'elles permettent de former aux métiers en tension où les recrutements seront aisés.

### 3. L'absence de compétences peut être fatale pour les territoires

Dans le rapport de la Délégation aux entreprises « Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires »<sup>1</sup> (février 2017), les rapporteurs Michel Vaspert et Claude Nougein mettaient en évidence l'équilibre local adossé à la présence d'entreprises, de commerces, d'artisans et nécessaire à la **lutte contre la dévitalisation des territoires**. Chaque acteur économique a donc un rôle à jouer et **le maintien des compétences dans un territoire donné peut être vital pour celui-ci**.

Or, on perçoit un risque manifeste en abordant la problématique de « recrutement » dans certaines filières, évoquée par les chambres de métiers et de l'artisanat ou les CFA. En effet, ces derniers constatent que *« des pans entiers de l'artisanat sont menacés de disparition faute de candidats »*, ce qui peut déboucher sur une **fragilisation des territoires** : *« par exemple on n'arrive plus à trouver de jeunes motivés pour devenir boulangers et les petites communes s'inquiètent car elles craignent de devenir des déserts ruraux si elles ne trouvent personne pour reprendre les boulangeries. L'absence de boulangerie est souvent suivie du départ des habitants et des entreprises... »*.

Par ailleurs, des **craintes** ont été **exprimées quant à la disparition de CFA** dans certaines zones rurales, en raison de la nouvelle politique de financement prévue par la réforme du 5 septembre 2018 (coût-contrat). Car le manque d'effectifs et de contrats peut entraîner, localement, la disparition de certains métiers. C'est pourquoi, ainsi que l'a indiqué l'U2P, dans les Hauts-de-France, 22 CFA ont décidé d'opérer une mutualisation afin de lutter contre les déséquilibres territoriaux.

**L'analyse de l'inadéquation entre offre et demande de travail devient véritablement pertinente au niveau d'un territoire**. Pour Pôle emploi, c'est même au niveau du **bassin d'emploi** que doivent s'appréhender les difficultés et les solutions. C'est d'ailleurs dans cette perspective que **les Hauts-de-France ont mené de front plusieurs projets décisifs**, pour répondre aux attentes des employeurs de la région via le dispositif **Proch'Emploi**<sup>2</sup>, ou encore en pilotant, avec les collectivités territoriales -comme le département de l'Aisne ou la ville de Saint Quentin- la reconversion industrielle des bassins d'emploi particulièrement touchés par le chômage grâce à **l'émergence de formations spécialisées dans les métiers du numérique**. Il s'agissait tant de miser sur les compétences de demain que d'attirer des entrepreneurs dynamiques, porteurs de projets

---

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/rap/r16-440/r16-440.html>

<sup>2</sup> <https://www.hautsdefrance.fr/categorie/dossiers/proch-emploi/>

susceptibles de créer des emplois à moyen et long terme. Sans cette politique volontariste, les perspectives seraient certainement bien plus sombres en termes d'emploi pour la région.

C'est la raison pour laquelle l'approche territoriale est essentielle. **Sans un pilotage efficace d'identification et de mise en adéquation des compétences nécessaires au niveau local, on peut arriver à un résultat fatal pour nos territoires.**

#### **4. Les compétences sont au cœur de l'enjeu de compétitivité pour les entreprises françaises**

##### *a) La faiblesse de la France : la compétitivité hors-prix*

Au-delà de l'enjeu crucial pour les territoires les plus fragiles, se pose la question plus générale de la compétitivité économique de la France dans un contexte concurrentiel.

Le dernier rapport sur l'investissement 2018-2019 de la Banque européenne d'investissement (BEI) note que *« l'indisponibilité des compétences est l'entrave à l'investissement la plus souvent évoquée par les entreprises. Pour 77 % d'entre elles, cette pénurie constitue un obstacle »*. La BEI ajoute qu' *« investir dans les compétences est primordial pour des raisons structurelles, notamment face aux évolutions démographiques et technologiques. Les pénuries et les inadéquations persistantes en matière de compétences peuvent nuire à la productivité et à l'adoption des technologies dans les entreprises. Les tendances démographiques rendront le problème structurel des compétences plus pressant au fil du temps, ce qui accroîtra la pression poussant à maximiser les gains de productivité. En outre, une réduction de l'offre de main-d'œuvre devrait se matérialiser à un moment où la concurrence mondiale exigera une main d'œuvre plus qualifiée dans de nombreux secteurs »*.

Dans une note de mars 2016, **France Stratégie** montre que **l'enjeu principal pour la France réside dans la compétitivité hors-prix** *« qui détermine l'évolution des parts de marché et le dynamisme de l'économie. Ceci est d'autant plus vrai que la concurrence exercée par les économies émergentes va s'accroître car elles vont poursuivre leur montée en gamme »*.

**Or, la population active française accuse, par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE, un déficit systématique** sur les différents indicateurs des compétences requises dans un cadre professionnel. France Stratégie ajoute que *« les entreprises françaises n'ont pas encore adopté assez largement les technologies numériques alors que celles-ci sont devenues un déterminant essentiel des gains de productivité, de l'innovation et donc de la compétitivité. Ceci est d'autant plus dommageable que l'industrie 4.0 va profondément bouleverser l'ensemble des modes de production à partir d'une utilisation plus intensive de ces outils numériques »*.

Dans son rapport, établi au nom de la Délégation aux entreprises<sup>1</sup>, « Accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? » (juillet 2019), Pascale Gruny rappelle que la France se positionne seulement au 15<sup>ème</sup> rang du classement de la Commission européenne de 2019 fondé sur l'indice DESI, relatif à l'économie et à la société numériques, et qu'elle se situe donc bien en-dessous de la moyenne européenne. Ses travaux montrent également que les entreprises françaises vont devoir impérativement opérer leur transformation numérique pour survivre et rester compétitives, quel que soit leur secteur ou leur taille. En effet, la transformation numérique d'une entreprise ne consiste pas seulement à créer un site internet mais bien à s'adapter à l'évolution sociétale en transformant profondément son organisation interne, son *business model* et le processus de création de valeur. Or tout retard dans ce processus entraîne nécessairement un retard de compétitivité. C'est pourquoi il est impératif de permettre aux actifs d'acquérir les compétences nécessaires pour opérer ou accompagner une telle transformation.

Pourtant, Pascale Gruny le rappelle, « *un tiers des dirigeants des TPE-PME ne sont pas à l'aise avec les outils numériques mais la majorité ne souhaite pas d'aide pour leur transition numérique et un sur quatre ne pense pas qu'une telle évolution soit inéluctable d'ici 2025* ». Ce constat confirme celui de Glenda Quintini, économiste à l'OCDE, selon lequel 85 % des adultes ne souhaitent pas se former, soit par qu'ils ne connaissent pas leur niveau réel de compétences, soit parce qu'ils ne voient pas l'intérêt de se former.

*b) Les emplois vont évoluer, les compétences doivent suivre !*

Cette faiblesse est d'autant plus importante que **les évolutions technologiques** ne concerneront pas que quelques sociétés ou grands groupes spécialisés dans des industries de pointe ou dans les nouvelles technologies : elles **concerneront toutes les entreprises, y compris les TPE et petites PME, et elles concerneront la plupart des métiers.**

L'étude souvent relayée par les médias, mais également par Pôle emploi sur son site internet, est celle publiée par Dell et l'Institut pour le futur, qui prévoit que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore. Tous les experts auditionnés ont réfuté cette prévision très angoissante, mais ont cependant plutôt évoqué l'évolution de tous les métiers existants.

Une étude de l'OCDE à partir du PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) indique que, en moyenne dans les pays participants, les emplois d'environ 14 % des travailleurs seront automatisés, tandis que **32 % verront leurs emplois considérablement transformés par l'automatisation sous l'influence des nouvelles technologies.**

---

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/rap/r18-635/r18-635.html>

Comme le relève France Stratégie dans sa contribution aux travaux de la Délégation de la fin de l'année 2019, *« ce qu'on peut affirmer aujourd'hui, c'est que tous les métiers dont les tâches, qu'elles soient pointues ou pas, relèvent de règles prédéterminées (donc hautement standardisables et pour lesquelles les risques d'erreur acceptable sont faibles) ont un risque d'automatisation très élevé. Cela concerne par exemple certains métiers bancaires ou juridiques (procédures de contrôle, collecte de données, etc.) et des métiers « supports », comme dans la santé (l'administration comme la gestion des dossiers des patients, les fonctions de support des plateaux techniques avec la robotisation avancée qui inclut l'intelligence artificielle, etc.). À l'inverse tous les métiers qui tirent leur performance de leurs activités sociales et humaines ou qui nécessitent des compétences de type « soft skills » seront préservés, voire mieux valorisés ».*

Dans la région des Hauts-de-France, la DGEFP, la Direccte Hauts-de-France, le Conseil régional, le Medef Lille Métropole et Opcalia ont mené une action commune pour évaluer, sous forme d'étude, l'impact de l'intelligence artificielle sur les emplois et les compétences en Hauts-de-France. Les chiffres sont saisissants : **sur les 542 métiers répartis sur 23 secteurs identifiés, 523 seront « impactés »** ! Et cela concerne des emplois de niveau « Bac-4 à Bac +10 », comme cela a été rappelé lors de la table ronde organisée par la Délégation aux entreprises le 28 novembre 2019 sur l'impact des nouvelles technologies, en particulier de l'intelligence artificielle (IA), sur l'évolution des métiers de demain et des besoins en formation. **La région doit ainsi former de toute urgence 250 000 personnes pour adapter les compétences aux évolutions déjà en cours.**

L'économiste Patrick Artus résumait<sup>1</sup> déjà ainsi en 2017 l'enjeu pour l'industrie française : *« En gros, les entreprises françaises investissent surtout dans de vieilles machines. Le problème est plus sociologique qu'économique. Les entreprises sont profitables, les marges de l'industrie se sont normalisées et le crédit bancaire est disponible pour les PME. Les études statistiques montrent que le degré de robotisation de l'industrie est très lié au niveau de compétences de la population active. Les entrepreneurs modernisent moins leurs équipements s'ils savent qu'ils auront du mal à trouver du personnel capable de les utiliser. »*

C'est donc un cercle vicieux qui se met en place lorsque les compétences ne sont pas suffisantes, et les conséquences rejaillissent sur la compétitivité de la France dans son ensemble. Ce phénomène, déjà grave en temps de croissance même relative, devient catastrophique en période de crise.

---

<sup>1</sup> Entretien du 25.10.2017 dans « L'usine nouvelle »

## **B. LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE LIÉE AU COVID 19 : L'ENJEU DES COMPÉTENCES EST CENTRAL POUR SAUVER LES ENTREPRISES ET LES EMPLOIS**

### **1. Une crise sans précédent depuis 1929**

Comme le rappelait le ministre de l'Économie lors de son audition en visioconférence par les sénateurs le 6 avril 2020, la crise que traversent actuellement non seulement la France mais le monde entier rappelle, par son ampleur, la crise économique de 1929. La directrice générale du Fonds monétaire international (FMI), Kristalina Georgieva, confirme en évoquant « *la plus grave crise économique depuis la grande dépression* ». Comme le rappelle l'Insee dans sa note de conjoncture du 23 avril 2020, « *quand on le compare aux épisodes de récession des dernières décennies, ce choc se distingue en effet par sa soudaineté et par son ampleur, qui découlent directement de sa nature très singulière : la mise à l'arrêt « volontaire » – faute de mieux pour lutter contre l'épidémie – d'une large partie de l'économie.* »

Les conséquences économiques du confinement en France peuvent s'apprécier au regard de l'évolution des prévisions gouvernementales de croissance pour la France, présentées dans les deux premiers projets de loi de finances rectificative pour 2020, adoptés pendant les premières semaines de confinement : le recul du PIB était évalué à 1 point dans le premier PLFR<sup>1</sup>, et il est passé à 8 points dans le deuxième<sup>2</sup>. En un mois de confinement, c'est donc une chute de 7 points supplémentaires du PIB qui s'est imposée dans les prévisions économiques. Et à la veille de la publication du présent rapport, le Gouvernement annonce une **récession de 11 %** en présentant son troisième projet de loi de finances rectificative.

L'OCDE<sup>3</sup> a fait part de ses prévisions : « *le confinement conduit en moyenne à une chute du PIB annuel de 2 points par mois de confinement. Et ce chiffre semble plutôt un plancher car il ne prend pas totalement en compte les effets en cascade sur les chaînes de production ou la confiance des consommateurs* ».

L'Insee, dans sa note précitée, précise que « *pendant la période de confinement, la perte de revenu national aura été considérable : la majorité sera absorbée par la hausse du déficit public, mais une part non négligeable restera au compte des entreprises. Les ménages seront également affectés, même si leur taux d'épargne devrait grimper ponctuellement du fait de la baisse de la consommation pendant le confinement. À l'incertitude sur le scénario sanitaire, qui n'augure pas d'un rebond économique rapide, s'ajoute donc l'incertitude sur le comportement des ménages et des entreprises dans ce contexte inédit.* »

---

<sup>1</sup> Loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 parue au JO n° 72 du 24 mars 2020

<sup>2</sup> Loi n° 2020-473 du 25 avril 2020 parue au JO n°0102 du 26 avril 2020

<sup>3</sup> Laurence Boone, cheffe économiste de l'OCDE, 29 avril 2020

La publication<sup>1</sup> d'Eurostat en date du 15 mai 2020 montre en outre que le PIB baisse de 3,3 % dans la zone euro (3,8 % dans l'Union européenne) et l'emploi de 0,2 % au premier trimestre 2020 tandis que **la France se démarque avec la plus forte baisse de PIB de toute l'Union, à hauteur de 5,8 %**. La Banque de France estime que **la chute du PIB pour l'année 2020 sera de 10,3%**. Par ailleurs le ministre de l'Économie et des Finances, dans son allocution du 20 mai 2020 adressée à des membres de l'Assemblée nationale, a indiqué « *une récession de la zone euro évaluée à 7,7 % : (...) C'est la première fois depuis la création de l'Union européenne que la zone euro subit un choc aussi brutal.* »

**L'ampleur et la soudaineté de la crise économique** liée à la crise sanitaire du Covid-19 expliquent donc son caractère inédit et « *catastrophique* » selon le terme des représentants des TPE et PME entendus par les sénateurs en visioconférence depuis le début du confinement. Les conséquences de ce **choc dévastateur** vont être multiples.

L'un des premiers effets craints est évidemment celui du chômage de masse, en France comme dans le reste du monde. D'ores-et-déjà, l'Insee annonce pour la France **453 800 destructions nettes d'emplois au premier trimestre 2020, soit -2,3 %, avec une chute « inédite » de l'intérim de 37 % (l'emploi intérimaire n'avait baissé que de 13 % au plus fort de la crise économique de 2008/2009)**. Le Gouvernement estime, à la mi-juin, que **800 000 emplois pourraient être supprimés d'ici la fin de l'année 2020**.

Les premiers chiffres produits par l'OCDE montrent que le chômage de la zone était en hausse à 5,6 % en mars 2020. « *Le nombre de personnes au chômage dans la zone OCDE était en hausse de 2,1 millions, à 37 millions en mars. La hausse a été particulièrement marquée parmi les femmes et les jeunes de 15 à 24 ans* ». Des données plus récentes pour le mois d'avril (se référant à la semaine se terminant le 18 avril) montrent une **augmentation très forte du chômage aux États-Unis, à 14,7 %, le niveau le plus élevé depuis le début des publications en janvier 1948**. Le directeur de la Banque centrale américaine valide quant à lui un **scénario de hausse du taux de chômage à 25 %**. La crise est donc mondiale.

En outre, la crainte de faillites en cascades pour les entreprises françaises, potentiellement confrontées à un « mur de la dette » à la suite de la période de confinement, fait planer la menace d'une hausse encore plus massive du nombre de chômeurs dans les mois à venir, dans un contexte qui était déjà très défavorable à la France par rapport à ses partenaires européens et étrangers.

---

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10294872/2-15052020-AP-FR.pdf/6b062d4e-2132-e528-6444-92b172d86189>

## **2. Une crise qui nécessite d'aider les entreprises à rebondir rapidement**

**Deux dimensions ont immédiatement été prises en compte** par le Gouvernement dans les décisions visant à soutenir les entreprises dès le début du confinement.

**La première dimension est celle de l'emploi.** Ainsi, par le décret n°2020-325 du 25 mars 2020, le dispositif d'activité partielle - chômage partiel - a été renforcé afin de faire face à l'ampleur de la crise sanitaire.

Ce dispositif concerne les entreprises subissant une fermeture administrative, confrontées à une baisse d'activité ou des difficultés d'approvisionnement ou dans l'impossibilité de mettre en place les mesures de prévention nécessaires pour la protection de la santé des salariés. Placés en situation de chômage partiel, les employés perçoivent une indemnité équivalente à 70 % de leur salaire brut (soit environ 84 % du salaire net) et au minimum le SMIC net, dans la limite de 4,5 SMIC, versée par l'employeur mais compensée, dans un délai maximum de deux mois, par une allocation cofinancée par l'État et l'Unédic. Par ailleurs les entreprises ont bénéficié de la possibilité de reporter leurs cotisations sociales et leurs cotisations de retraite complémentaire en modulant leur paiement et ce depuis l'échéance du 15 mars 2020.

Ce dispositif est essentiel pour limiter les effets dévastateurs de la crise en termes de chômage, dans la mesure où il permet aux entreprises de traverser la période d'arrêt partiel ou total d'activité sans avoir à licencier les salariés.

### **La deuxième dimension concerne la trésorerie des entreprises.**

Tout d'abord un **fonds de solidarité** à destination des entreprises (TPE, micro-entrepreneurs, indépendants et professions libérales comptant moins de 11 salariés, un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 million d'euros et un bénéfice annuel imposable inférieur à 60000 euros) particulièrement touchées par les conséquences économiques, financières et sociales de la propagation de l'épidémie de covid-19 a été créé par ordonnance le 25 mars 2020.

Au 22 avril 2020, on comptait près de 700 000 entreprises ayant bénéficié de ce fonds pour une aide de 937 millions d'euros et dont l'enveloppe totale s'élève à 7 milliards d'euros.

**Un dispositif de prêt garanti par l'État**, nommé PGE et reposant sur une garantie publique de prêts bancaires à hauteur de 300 milliards d'euros, a été mis en place depuis le 25 mars 2020 afin de soulager la trésorerie des entreprises impactées par la crise sanitaire. Il sera maintenu jusqu'au 31 décembre 2020.

Hormis les sociétés civiles immobilières et les établissements de crédit et sociétés de financement, toutes les entreprises, quelle que soit leur forme juridique, leur taille ou leur activité peuvent bénéficier de ce dispositif, y compris les entreprises faisant l'objet d'un plan de sauvegarde ou de redressement judiciaire au 24 mars 2020 ainsi que les entreprises en procédures amiables.

La garantie de l'État couvre 90 % du PGE pour tous les professionnels et pour toutes les entreprises sauf pour les celles qui, en France, emploient plus de 5 000 salariés ou réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros, où la part du prêt garantie par l'État est de 70 % ou de 80 %.

**Au 24 avril 2020, Bpifrance recense 44,4 milliards d'euros de prêts accordés dans les 16 000 agences bancaires et compte 291 000 entreprises bénéficiaires pour un moyen de 153 000 euros.** La Fédération bancaire française évalue le taux de refus à 3 %.

Par ailleurs, le Gouvernement a demandé aux fournisseurs d'électricité et de gaz ainsi qu'aux bailleurs d'accorder des **reports des loyers, des factures d'électricité et de gaz pour les TPE**. L'ordonnance du n° 2020-316 du 25 mars 2020 en précise les modalités.

Enfin le ministère de l'Action et des Comptes publics et la DGFIP ont mis en place des **mesures exceptionnelles pour accompagner les entreprises dans le paiement de leurs impôts**. Il est possible pour les entreprises de demander le report sans pénalité du règlement de leurs prochaines échéances d'impôts directs (impôt sur les sociétés, taxe sur les salaires) et même le remboursement des échéances de mars qu'elles auraient déjà réglées.

Ces mesures, dont la présentation qui précède n'est absolument pas exhaustive mais davantage indicative, constituent une première réponse pour aider les entreprises touchées durement et soudainement par la crise ; l'accompagnement devra se poursuivre évidemment, notamment dans le cadre d'un plan de relance. Des plans de soutien sectoriels sont également en cours d'élaboration. Si « l'oxygène » apporté aux entreprises via ces aides était essentielles pour garantir leur survie, on ne peut aujourd'hui savoir lesquelles seront en mesure de poursuivre leur activité à moyen et long terme.

### **3. Une crise qui accentue l'impact des compétences**

*a) Plus que jamais, faciliter les embauches est une priorité pour la France*

Compte tenu du changement radical de contexte économique, il convenait de s'interroger sur la pertinence du maintien des travaux relatifs aux difficultés de recrutement, dont l'urgence était initialement identifiée

pour permettre aux entreprises d'accompagner la croissance et de se développer.

**Mais l'impact attendu de la crise économique sur l'emploi est venu placer la question du recrutement et donc de l'emploi au rang des urgences pour les entreprises en France.**

**Plus que jamais il est urgent d'aider les entreprises à rebondir en leur permettant de recruter les bonnes personnes avec les compétences utiles pour leur activité. Plus que jamais il va falloir tout mettre en œuvre pour que les actifs, tout au long de leur vie, mais aussi les jeunes, ne soient pas condamnés à l'exclusion lorsque leurs compétences ne sont pas ou plus en phase avec les besoins de l'économie. Plus que jamais il va falloir accompagner les uns et les autres pour que l'embauche ne soit plus associée à un parcours du combattant.**

*b) La crise remet en cause certains équilibres et accentue des déséquilibres du marché du travail*

Ainsi que l'a rappelé le Commissaire général de France Stratégie, lors de son audition en visioconférence le 25 mai 2020, la crise va soulever de nouvelles difficultés de recrutement, comme cela est déjà le cas à court terme dans le secteur agricole, victime de pénuries de main d'œuvre saisonnière - habituellement étrangère - pour effectuer les récoltes.

Par ailleurs les équilibres, parfois fragiles, permettant de rythmer la vie professionnelle des générations, vont être bouleversés. Certains secteurs ou métiers, traditionnellement plus faciles d'accès pour débiter dans la vie active, vont être durement affectés et ne pourront plus jouer ce rôle de sas d'entrée. On peut ainsi penser aux métiers de l'hôtellerie-restauration.

**Les difficultés de recrutement déjà observées dans certains secteurs risquent d'être accrues.** Ainsi, pour France Stratégie, ce peut être le cas du domaine de la rénovation thermique. En effet, la mise en œuvre de la stratégie nationale bas-carbone (SNBC) devrait entraîner une augmentation massive du nombre de rénovations de logements sur le plan thermique ; étaient d'ores et déjà anticipées des vacances pour 300 000 à 400 000 emplois alors que le secteur est de surcroît aujourd'hui durement touché par la crise et les nouvelles contraintes sanitaires.

L'alerte lancée par de nombreux interlocuteurs concerne en outre **l'impact de la crise sur l'apprentissage, dont la dynamique<sup>1</sup> récente risque fortement d'être brisée.** Les partenaires sociaux sont particulièrement inquiets et souhaitent que soient trouvées des solutions pour la génération de jeunes qui risquent de se trouver face à un mur alors que leur engagement professionnel était encouragé par la voie de l'alternance. L'UIMM prévoit

---

<sup>1</sup> Hausse de 321 000 contrats en 2018-2019 soit près de 5 % supplémentaires, même si une grande partie résultait de l'alternance dans l'enseignement supérieur et non dans les filières traditionnelles

ainsi une baisse de 20 à 40 % des alternants, notamment dans des filières telles que l'aéronautique et l'automobile.

Les **projets de relocalisation** rapide de certaines productions, notamment pour la production de masques mais pas uniquement, nécessitent évidemment d'apporter dans l'urgence une réponse locale aux besoins en compétences définis pour répondre à la crise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la formation est une priorité pour des régions comme le **Grand-Est**, dont la vice-présidente en charge de la compétitivité, l'innovation et le numérique a évoqué auprès des rapporteurs les projets extrêmement dynamiques de relocalisation impliquant des PME ou ETI de divers secteurs et métiers.

De son côté, le syndicat représentatif des équipementiers automobiles, la FIEV, a appelé dès la fin du mois de mars à une réflexion sur « *la mise en œuvre d'un pacte de relocalisation associé à un plan de relance tourné vers les entreprises* », afin de tirer les leçons des problèmes d'approvisionnement des équipementiers automobiles. Fin avril, ils étaient 64 % à déplorer de graves problèmes d'approvisionnement tandis que 70 % des sites étaient fermés. Et les exemples se multiplient.

Enfin l'un des changements les plus frappants initiés par la crise concerne **l'organisation du travail, avec l'arrivée massive du télétravail** qui désormais ne sera plus jamais considéré comme anecdotique mais bien alternatif ou complémentaire au mode de fonctionnement en présentiel pour bon nombre d'emplois. Cette nouvelle vision de l'organisation du travail et des entreprises va avoir un impact décisif sur la façon de faire interagir les salariés et sur les compétences requises pour mener à bien des missions dans ce contexte renouvelé.

Une enquête menée par La Maison des Entrepreneurs<sup>1</sup> à la fin du mois d'avril 2020, auprès de dirigeants d'entreprises de secteurs et de tailles différents, confirmait déjà cette perspective : « *Bien que tous les répondants n'aient pas subi les mêmes impacts économiques, tous les répondants, sans exception, sont convaincus que la crise va créer des changements durables au sein de leur société. Pour 63,8 % d'entre eux, il s'agira de nouvelles façons de travailler (et notamment de télétravailler), de nouvelles opportunités business pour 55 %, d'une adaptation de la stratégie de l'entreprise pour 45,6 %, d'une digitalisation renforcée pour 41,3 % mais également d'un renforcement du sens donné à leur business pour 33,8 %, d'une nouvelle posture de management pour 13,1 %, de l'apparition de nouveaux fournisseurs ou de potentiels licenciements pour 10,6 %.* »

**Pour survivre à la crise, les entreprises françaises devront ainsi impérativement s'adapter aux nouveaux défis et contraintes dans des délais très courts. Elles ne pourront le faire sans les compétences**

---

<sup>1</sup> <https://www.affiches-parisiennes.com/la-vie-des-entrepreneurs-en-ces-temps-de-crise-sanitaire-10178.html>

adéquates. De leur côté, les salariés qui auront malheureusement été privés de leur emploi auront également à cœur de répondre à ces nouvelles attentes afin de ne pas tomber dans le cercle vicieux de l'exclusion progressive et durable du marché du travail.



## II. POUR UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

### A. ACCOMPAGNER LES INDIVIDUS DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE ET SANS RELÂCHE

#### 1. Éducation nationale : un acteur essentiel à rapprocher du monde des entreprises

##### a) Briser la logique de cloisonnement

Le constat relatif à l'Éducation nationale dressé en première partie rappelle malheureusement celui dressé par Guy-Dominique Kennel dans son rapport<sup>1</sup> de 2016 consacré à l'orientation : des objectifs trop académiques, un manque de considération pour la voie professionnelle, une information qui n'aide pas les élèves et les familles, une trop grande déconnexion du monde de l'entreprise. **Si l'investissement personnel de chaque enseignant est démontré et a fait ses preuves dans la remarquable continuité assurée en période de confinement que tout le monde a salué, force est de constater que cet engagement se fait dans une logique encore bien trop éloignée des considérations d'insertion professionnelle.**

Une prise de conscience des enjeux de rapprochement entre le monde enseignant et le monde économique semble avoir été amorcée au niveau de la direction centrale du ministère de l'Éducation nationale, en particulier depuis l'arrivée de l'actuel ministre. Cependant, l'ensemble des témoignages recueillis sur le terrain montrent que cette évolution n'est pas ressentie dans les territoires, en dehors de l'engagement personnel de certains recteurs ou chefs d'établissement.

Il est urgent de réaffirmer à nouveau la nécessité de **casser la logique actuelle de cloisonnement en généralisant les immersions des personnels de l'Éducation nationale en entreprise**. Elles existent aujourd'hui au sein d'un programme géré par le ministère mais concernent trop peu d'enseignants : 4 374 stagiaires ont été formés en 2019 sur une base volontaire, au cours d'immersions de 1 à 5 jours.

Par ailleurs, des initiatives privées tentent d'initier un mouvement mais leurs organisateurs souhaiteraient pouvoir les multiplier. Ainsi est-ce le cas de la **fondation Croissance Responsable**<sup>2</sup> qui depuis 2012 organise notamment des stages « découverte » de 3 jours. Ils sont proposés aux enseignants de collège et lycée, aux conseillers d'orientation, aux étudiants en écoles supérieures du professorat et de l'éducation. Depuis peu, ce programme intitulé « **Prof en entreprise** » est également ouvert aux chefs d'établissement scolaire et aux inspecteurs. La généralisation de stages

---

<sup>1</sup> <https://www.senat.fr/rap/r15-737/r15-737.html>

<sup>2</sup> <http://www.croissance-responsable.fr/>

obligatoires en milieu professionnel, déjà proposée par Guy-Dominique Kennel en 2016, paraît constituer une excellente idée pour les représentants de la fondation, à la condition qu'ils s'organisent en collaboration avec les régions compte tenu de la territorialisation des besoins en emplois et compétences. Car il est important de **flécher de tels stages vers les entreprises des secteurs en tension et les métiers qui recrutent.**

**Recommandation n° 1 : Rendre obligatoires les immersions en entreprise, organisées avec les régions, pour tous les prescripteurs d'orientation de l'Éducation nationale (chefs d'établissement, professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale, ...) lors de la formation initiale (futurs enseignants) et tout au long de la vie. Inciter les autres enseignants à s'engager dans de telles immersions.**

**La valorisation de nombreux métiers passe par une information pertinente mettant en évidence les atouts des formations en termes d'insertion professionnelle.**

La loi « Travail » du 8 août 2016 a repris plusieurs propositions de la Délégation sénatoriale aux entreprises, notamment la disposition devenue l'article L. 401-2-1 du code de l'éducation qui précise que « *Les établissements d'enseignement scolaire disposant d'une formation d'enseignement supérieur rendent publiques des statistiques comportant des indicateurs de réussite de leurs élèves ou apprentis aux examens, concours et diplômes qu'ils préparent. Ces établissements diffusent également une information générale sur les taux de poursuite d'études et d'insertion professionnelle dans chacun des domaines qui les concernent. La même obligation de publication incombe aux établissements scolaires du second degré et aux centres de formation d'apprentis. Ces établissements et centres doivent également rendre public le taux d'insertion professionnelle des élèves, par diplôme, dans les douze mois suivant l'obtention des diplômes auxquels ils les préparent. Un élève ou apprenti ne peut s'inscrire dans un cycle ou une formation sans avoir préalablement pris connaissance des taux de réussite et d'insertion professionnelle correspondants.* »

**Cette obligation, respectée par les établissements, ne semble pas avoir encore porté ses fruits puisque de nombreux interlocuteurs demandent encore aujourd'hui que la communication relative aux débouchés soit renforcée pour mieux aider les élèves et familles à choisir de façon pertinente une orientation, notamment vers les formations professionnelles. L'accessibilité à ces données, en ligne sur le site de certification de France compétences, n'est donc que théorique pour le grand public pour l'instant.**

La direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) a toutefois indiqué que l'exploitation de ces données était en cours de mise en

œuvre. Un travail a ainsi été engagé par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (DEPP), en partenariat avec le ministère du travail (DARES). Ce travail permettra de publier, comme prévu par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, toute une série d'indicateurs **par centre de formation d'apprentis ou lycée**, en particulier des taux d'insertion et la valeur ajoutée de l'établissement.

Les taux d'insertion seront obtenus par **appariement de données administratives** recueillies dans les systèmes d'information des ministères : bases élèves de la DEPP, du SIES (enseignement supérieur) et du ministère de l'agriculture ; source main d'œuvre de la DARES qui repose sur la déclaration sociale nominative (DSN).

**Dès décembre 2020** pourront être publiés les **taux d'insertion dans l'emploi des jeunes sortants** à 6 mois et à un niveau fin (par établissement, par niveau et par spécialités regroupées de diplôme) pour les formations de niveau 3 (CAP, Mention Complémentaire (MC) de niveau 3), niveau 4 (baccalauréat professionnel, MC4, BP) et niveau 5 (BTS). À terme, des taux à 12, 18 et 24 mois seront également disponibles.

Le taux d'insertion global de l'établissement s'accompagnera d'une **valeur ajoutée**, calculée sur la base d'un taux d'insertion attendu qui prend en compte le **profil des élèves ou apprentis accueillis, l'offre de l'établissement ainsi que le taux de chômage de la zone d'emploi de la commune de résidence du jeune**. Comme pour les IVAL (indicateurs de valeur ajoutée), les proviseurs de lycée et directeurs de CFA seront préalablement consultés via une application leur donnant accès aux résultats de leur établissement et expérimentée en décembre-janvier dernier.

**Trois autres indicateurs fourniront des éléments** complémentaires pour cerner l'action de l'établissement en termes d'insertion :

- le **taux de poursuite d'études**, qui permet d'apprécier la poursuite du parcours du jeune ;

- le **taux d'interruption en cours de formation**, qui rend compte de la non continuité des parcours ;

- et, pour les CFA, le **taux de rupture des contrats d'apprentissage** (données DARES).

**Les résultats seront diffusés via plusieurs canaux** : portail Affelnet (téléservice affectation), Ma Voie Pro (ONISEP), portail de l'alternance, site [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr). Une opération de design de service a été lancée pour préparer la publication en fin d'année. Les données seront accompagnées de notes d'information donnant le cadrage national pour permettre leur déclinaison sur le territoire par les services statistiques académiques.

Le système d'information permettant d'automatiser la production des indicateurs d'insertion est en cours de développement à la DEPP afin de mettre en place un **dispositif pérenne à partir de 2021**.

**S'agissant des établissements d'enseignement supérieur, les indicateurs qui les concernent sont d'ores et déjà publiés sur la plateforme *Parcoursup*.**

**Recommandation n°2 : Renforcer l'information des familles sur les débouchés professionnels et mieux les accompagner dans l'orientation de leurs enfants.**

L'information active des familles est aujourd'hui bien assurée dans le cadre d'initiatives sectorielles telles que les Journées des métiers d'art ou la Journée de découverte des métiers de l'ingénieur. La journée nationale de l'apprentissage est désormais également un rendez-vous attendu. Ces rencontres sont très appréciées ; elles favorisent un contact fructueux pour les jeunes en quête d'informations concrètes pour s'orienter. Aussi est-il souhaitable qu'une journée nationale des métiers puisse voir le jour, idéalement au printemps lors des choix d'orientation. Cette journée pourrait s'organiser localement de façon coordonnée avec les éventuelles initiatives similaires existant déjà. Elle marquerait le renouveau des métiers, et pourrait symboliser le « printemps des métiers ».

**Recommandation n°3 : Organiser une Journée nationale dédiée aux métiers : « Le printemps des métiers ».**

*b) Poursuivre les efforts engagés pour professionnaliser l'enseignement*

La DGESCO (direction générale de l'enseignement scolaire) du ministère de l'Éducation nationale rappelle que le dialogue est établi avec les représentants des entreprises, notamment dans le cadre de réflexions relatives aux diplômes afin que les formations proposées soient cohérentes avec les implantations des entreprises et leurs besoins. **L'approche de l'enseignement professionnel présentée par la direction générale est rassurante mais semble se répercuter avec trop de lenteur dans les établissements et auprès des élèves.**

Ainsi, **le dialogue avec les branches professionnelles vise notamment à identifier des compétences communes à plusieurs métiers (par exemple peinture, métallurgie, maçonnerie, métallurgie) qui**

permettraient de concevoir des formations communes à plusieurs métiers dans un premier temps et ainsi augmenter l'employabilité des élèves qui choisiraient leur spécialité en fin de parcours. 14 familles de métiers ont été identifiées, **mais la carte des formations évolue finalement trop peu**, en raison de la lourdeur d'évolution des structures, des problématiques de reconversion des professeurs, etc.

Compte tenu de la vitesse de transformation des métiers et compétences, le décalage de mise en œuvre des mesures initiées en administration centrale n'est plus acceptable et les considérations de structure doivent être appréhendées de toute urgence. Les efforts d'adaptation demandés aux salariés du privé doivent s'imposer également aux enseignants du secteur public pour les conforter dans le rôle éminent qui est le leur dans la formation des générations futures aux défis de demain.

**Recommandation n°4 : Favoriser la réorientation des professeurs de l'enseignement professionnel de secteurs en crise vers les métiers des secteurs en croissance, dans une logique de bonne utilisation des compétences.**

Certains outils ont été définis pour contourner les lourdeurs structurelles et devraient être plus couramment utilisés. Ainsi est-ce le cas de **la « contextualisation » des diplômes nationaux** : elle permet de s'appuyer sur un diplôme national existant et, sans le réformer, d'ajouter une spécialisation répondant à un besoin précis d'un secteur.

Ainsi un référentiel spécifique à l'aéronautique a-t-il été ajouté au diplôme de chaudronnier, par convention entre le recteur et la branche professionnelle du secteur aéronautique. Cette contextualisation a permis un **« rebond d'attractivité » du secteur aéronautique vers la chaudronnerie** et un engouement nouveau pour ce métier dans la région de Poitiers.

Cet outil permet donc une **approche territoriale des formations sans engager une procédure lourde de révision d'un diplôme national**. La contextualisation devrait être plus largement utilisée, notamment dans une approche de dynamisation de métiers ou secteurs peu recherchés par les jeunes, via un « arrimage » à une spécialisation plus « en vogue ».

**Recommandation n°5 : Encourager le développement d'outils comme la contextualisation des diplômes nationaux, en prévoyant des spécialisations recherchées dans les secteurs qui recrutent.**

*c) Mobiliser les entreprises pour accompagner la modernisation de l'Éducation nationale*

Toutes les réformes attendues de la part du monde de l'enseignement ne seront justes et efficaces que si le monde des entreprises s'engage également dans un effort commun de rapprochement des deux mondes.

L'Éducation nationale peine déjà à mobiliser des professionnels du monde de l'entreprise pour participer à des jurys, comment dès lors mobiliser davantage les entreprises pour venir à la rencontre des jeunes et contribuer aux efforts de professionnalisation des enseignements ?

Les exemples d'engagements existent mais sont encore trop rares pour imaginer une transformation massive des liens entre les deux sphères. Ainsi l'association « Ingénieurs pour l'école » mobilise des cadres de plusieurs groupes, tels que Airbus ou Safran, pour animer les relations avec les écoles. Le développement du mécénat de compétences pourrait être une option à creuser afin d'opérer ce type de rapprochement.

**Plus globalement, le succès de toute révolution culturelle pour l'Éducation nationale ne pourra être garanti par des autorités politiques seules. Il dépendra aussi de la capacité des entreprises à s'engager pour changer la donne.**

**Recommandation n°6 : Mobiliser les entreprises pour accueillir des jeunes et des enseignants en immersion en entreprise. S'engager dans la co-conception -lorsque cela est pertinent- et la mise en œuvre de programmes plus adaptés aux besoins économiques. Mobiliser des salariés à travers le mécénat de compétences.**

## **2. Apprentissage : une voie de réussite à sauver de la crise**

**Depuis plusieurs années la Délégation sénatoriale aux entreprises est mobilisée pour défendre l'apprentissage** et formule des propositions pour le valoriser et le développer comme voie de réussite. Ainsi, Mme Élisabeth Lamure et M. Michel Forissier ont-ils déposé une proposition de loi<sup>1</sup>, soutenue par leurs collègues, qui a largement nourri la réforme puisque plusieurs de ses dispositions ont été reprises au mot près dans la loi<sup>2</sup> dite « Travail » du 8 août 2016. L'apprentissage a toujours été un enjeu majeur pour les sénatrices et les sénateurs qui ont soutenu toutes les

---

<sup>1</sup> <https://www.senat.fr/leg/pp15-394.html>

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

initiatives visant à valoriser ce mode de formation, y compris à travers des initiatives telles que les *Worldskills* ou **Olympiades des métiers** qui permettent à la France de mettre en avant les jeunes talents.

Compte tenu du nouveau contexte, l'urgence aujourd'hui est de prévoir les mesures qui éviteront de faire de l'apprentissage l'une des premières victimes de la crise économique. Alors que ce mode de formation était à nouveau en progression, la tendance risque de connaître « *un coup d'arrêt brutal* » compte tenu des difficultés des jeunes à trouver un contrat d'apprentissage ou à poursuivre un contrat dans des entreprises qui ont dû fermer pendant plusieurs mois et ne peuvent plus accueillir de manière sécurisée les apprentis ou dont l'incertaine reprise d'activité invite à la prudence.

Plusieurs étapes doivent être envisagées aujourd'hui :

- sécuriser des parcours déjà engagés ;
- renforcer la valorisation de l'alternance pour tous les jeunes qui auront à choisir leur voie dès l'année prochaine ;
- accompagner des entreprises qui pourraient accueillir des apprentis, notamment les TPE et PME de taille modeste.

**Pour ce qui relève de la sécurisation des parcours déjà engagés, plusieurs options** ont été évoquées dans les débats récents : délai supplémentaire de 6 mois pour trouver un contrat d'apprentissage en restant dans le CFA, statut temporaire permettant aux apprentis d'être rattachés à un lycée professionnel en attendant de trouver un contrat, reprise des contrats par la région en cas de rupture à l'initiative des entreprises comme le font déjà les Hauts-de-France, ou ensemble de mesures telles que la « Garantie apprentissage » proposée par le réseau des CMA.

Des propositions viennent d'être formulées le 4 juin par la ministre du Travail pour accompagner les jeunes apprentis. Ainsi seraient prévus :

- une aide à l'embauche (8 000€ pour un majeur, 5 000€ pour un mineur) jusqu'au niveau de la licence Pro, pour un montant d'environ 1,5 milliard d'euros. L'aide pourrait bénéficier à toute entreprise qui embaucherait des apprentis entre le 1er juillet 2020 et le 28 février 2021, quelle que soit sa taille ; cependant pour les entreprises de plus de 250 salariés, elle serait conditionnée à un quota plancher de 5 % d'alternants dans l'effectif de l'entreprise, sous peine sinon de devoir rembourser l'aide.

- un allongement de 3 à 6 mois de la période durant laquelle un jeune peut chercher un contrat tout en restant dans un CFA ;

- la possibilité d'utiliser l'aide au premier équipement pour acheter un ordinateur ou une tablette.

La Délégation, qui a pris part aux récents travaux de la cellule de suivi « PME, commerce et artisanat » de la commission des Affaires

économiques du Sénat, soutient ses propositions tendant à compléter l'aide à l'embauche d'apprentis annoncée par le Gouvernement :

- l'une vise à augmenter le montant de l'aide accordée aux entreprises embauchant un apprenti mineur afin que le coût soit réellement nul durant la première année ;

- et que l'autre suggère d'octroyer cette aide quel que soit le niveau de diplôme préparé et ne pas la limiter aux formations jusqu'au niveau « licence pro », afin de ne pas introduire de rupture d'égalité entre les apprentis.

En outre et en tout état de cause, il paraît **urgent de leur garantir de ne pas perdre leur statut en cas de rupture intervenue à l'initiative des entreprises depuis le 16 mars 2020 et pendant une année, soit jusqu'en mars 2021**, compte tenu des grandes difficultés financières que vont traverser les PME dans les 6 ou 9 prochains mois et de l'incertitude qui va peser sur elles pendant longtemps. Il faut donc aller au-delà de l'actuelle proposition gouvernementale et laisser l'État et les régions définir ensemble les meilleures modalités de reprise sur l'ensemble de l'année.

**Recommandation n°7 : Instaurer un dispositif de reprise des contrats de travail rompus à l'initiative des entreprises entre mars 2020 et mars 2021, permettant aux apprentis de ne pas perdre leur statut ni le bénéfice de leur début de parcours.**

**Pour ce qui relève de la valorisation de l'apprentissage, il est urgent de « changer le logiciel de l'Éducation nationale »**, selon les termes entendus lors des auditions, qui oriente encore trop souvent vers l'alternance les élèves ayant les moins bons résultats et non ceux ayant un intérêt et un potentiel pour les métiers vers lesquels mène l'apprentissage.

En outre, les prescripteurs étant encore largement issus du noyau familial, il est important de communiquer plus largement envers les familles pour montrer les atouts de l'alternance. Afin de lutter contre les clichés, les **découvertes des métiers** sont indispensables comme cela est évoqué dans le chapitre précédent.

L'autre façon de valoriser l'apprentissage, notamment auprès des familles, repose sur **l'information relative à l'insertion professionnelle offerte par l'alternance**, en comparaison avec les autres formations.

Les propositions de la Délégation aux entreprises ont été reprises dans l'article 81 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, qui modifie les codes du travail et de l'éducation nationale :

- l'article L. 6111-8 du code du travail, réécrit par la loi du 5 septembre 2018, précise désormais que « *Chaque année, pour chaque centre de formation d'apprentis et pour chaque lycée professionnel, sont rendus publics quand les effectifs concernés sont suffisants :*
- 1° *Le taux d'obtention des diplômes ou titres professionnels ;*
- 2° *Le taux de poursuite d'études ;*
- 3° *Le taux d'interruption en cours de formation ;*
- 4° *Le taux d'insertion professionnelle des sortants de l'établissement concerné, à la suite des formations dispensées ;*
- 5° *La valeur ajoutée de l'établissement.*
- *Pour chaque centre de formation d'apprentis, est également rendu public chaque année le taux de rupture des contrats d'apprentissage conclus. »*
- L'article L. 401-2-1 du code de l'éducation, évoqué dans le chapitre précédent, a quant à lui a été complété pour inclure la publicité des taux d'insertion professionnelle pour les CFA.

Cependant, comme cela est décrit dans le précédent chapitre il semble que ces dispositions, pourtant respectées par les établissements, ne permettent pas encore une diffusion facilement accessible au grand public.

**La découverte concrète des métiers, comme voie de valorisation et de bonne insertion professionnelle,** est également essentielle pour les jeunes s'apprêtant à choisir l'apprentissage car, **comme l'indique l'ANAF (association nationale des apprentis de France), « la moitié des ruptures de contrat auraient pu être évitées si les jeunes avaient pu avoir un aperçu concret du métier auquel mène la formation choisie ».** En effet, beaucoup de jeunes s'engagent dans une voie sans connaître les contraintes ou les spécificités des métiers auxquels elle les destine. **Contre les effets d'une mauvaise connaissance des métiers contribue donc également à faciliter l'insertion en entreprise pour prévenir l'échec.**

La procédure d'inscription dans un CFA pourrait peut-être prévoir, au-delà du crédit de 59 heures prévu pour l'orientation des élèves, une séquence de découverte d'une journée au moins, afin que le choix de la filière puisse être confirmé ou, le cas échéant, remplacé par une autre option.

<p><b>Recommandation n°8 : Lors du choix d'une filière en apprentissage, prévoir <i>a minima</i> une journée de découverte des métiers pour que les jeunes puissent confirmer leur choix ou au contraire le rectifier.</b></p>
--

Par ailleurs, en dehors du contexte de crise actuel, qui appelle des mesures financières exceptionnelles d'incitation à l'embauche, les ruptures à l'initiative des entreprises sont également dues à une **carence de compétences comportementales** de certains apprentis - telles que l'assiduité, le respect des consignes, etc. - qui sont généralement acquises sur le terrain. Les TPE ou PME de taille modeste n'ont pas toujours les moyens de former les jeunes pour leur apprendre les règles de base de toute conduite professionnelle, compte tenu du manque de moyens humains.

Or, des outils existent déjà pour « préparer » les jeunes aux règles de la vie en entreprise, et sont d'ailleurs proposés par Pôle emploi (cf chapitre suivant) : ce sont les **périodes de mise en situation en milieu professionnel** (PMSMP) pour découvrir un métier ou un secteur d'activité ou confirmer un projet professionnel, ou **les formations d'adaptation préalable**. Ainsi conviendrait-il de systématiser davantage ces phases préparatoires pour les apprentis, car ces outils sont particulièrement appréciés des TPE et PME qui souhaitent recruter des apprentis sans nécessairement avoir les moyens de les former aux exigences comportementales basiques.

**Recommandation n°9 : Systématiser les mises en situation en milieu professionnel ou les formations d'adaptation préalable organisées par Pôle emploi pour les jeunes apprentis qui sont recrutés par des TPE ou des PME.**

Enfin, **les aides matérielles pour l'hébergement et la restauration sont essentielles** pour l'accompagnement des apprentis. Comme l'a rappelé le président de l'ANAF, les aides existantes sont généralement **conditionnées** à la présence d'un espace de restauration et d'hébergement au sein du CFA. Il en résulte, pour l'ANAF, une « *double peine* » pour les apprentis qui n'ont pas la chance de fréquenter un CFA équipé de la sorte. C'est une situation qui ne peut durer car tout apprenti doit pouvoir bénéficier de ces aides.

**Recommandation n°10 : Garantir à tous les apprentis une aide à la restauration et à l'hébergement.**

### 3. Formation continue : aider les PME à accompagner les salariés

#### a) L'incitation financière comme premier déclencheur

Comme le montrait le rapport précité de Pascale Gruny sur l'accompagnement de la transition numérique des PME, bon nombre de dirigeants de PME n'ont pas conscience des enjeux liés aux évolutions technologiques ni de la nécessité de se former ou de former leurs salariés. Ce constat s'étend au-delà de la problématique des compétences numériques et concerne toutes les entreprises.

Pour Glenda Quentini<sup>1</sup>, économiste senior – *Skills and Employability Division* – à l'OCDE, « **la motivation des individus à se former est un point très important. En France, seuls 15 % des personnes disent qu'elles auraient voulu se former, mais qu'elles n'ont pas pu le faire. Autrement dit, 85 % des personnes n'ont pas envie de se former ou ne voient pas l'intérêt de le faire. Nous avons donc un grand effort de motivation à effectuer. Certains pays l'ont fait. Toutefois, il existe d'autres barrières à la formation que le manque de motivation. Il s'agit notamment du manque de temps et d'argent** ».

Compte tenu du retard pris par la France dans le domaine du numérique mais également dans l'investissement industriel en raison du manque de compétences (cf Partie I du rapport), le législateur doit avoir pour **objectif d'insuffler une dynamique de formation** au sein des entreprises. Elle leur permettra de mieux rebondir pour sortir de la crise et moins souffrir de la concurrence européenne et mondiale.

**Deux mesures, fiscale et comptable**, pourraient contribuer, directement ou indirectement, à cet objectif.

**Il s'agit tout d'abord de la pérennisation et de l'extension du suramortissement fiscal pour les investissements des PME industrielles dans le domaine de la robotique et de la transformation numérique.** Cette disposition<sup>2</sup>, prévue à l'article 39 *decies* B du code général des impôts (CGI), pourrait représenter une aide considérable pour les PME devant absorber le choc de la crise économique et **les inciter, par ricochet, à engager les plans de formation accompagnant de tels investissements.** Elle mériterait d'être pérennisée car aujourd'hui elle concerne toute acquisition réalisée sur la période 2019-2020. En outre, compte tenu de l'étendue de l'enjeu pour les PME françaises dépassant largement le seul tissu industriel, une extension à d'autres PME pourrait être envisagée, à tout le moins temporairement compte tenu du contexte économique exceptionnel.

---

<sup>1</sup> Extrait de l'intervention au cours de la table ronde organisée par la Délégation aux entreprises le 28 novembre 2019

<sup>2</sup> <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/11583-PGP.html>

**Recommandation n°11 : Pérenniser et étendre à d'autres secteurs le suramortissement fiscal actuellement prévu pour les investissements des PME industrielles dans le domaine de la robotique et de la transformation numérique.**

Par ailleurs, ainsi que le propose Mme Pascale Gruny dans son rapport adopté par la Délégation aux entreprises, l'importance de l'investissement immatériel aujourd'hui est devenu si incontournable pour les PME-TPE en transition numérique, qu'il faudrait pouvoir **inscrire à l'actif du bilan l'ensemble des investissements matériels ou immatériels concernés, y compris les prestations de conseil et de formation.** C'est en quelque sorte la mesure miroir du suramortissement qui va inciter à former pour accompagner l'investissement, puisque cette proposition vise à inciter la formation en amortissant les dépenses pour moderniser l'outil de travail. **L'impact des nouvelles technologies et notamment de l'intelligence artificielle sur tous les secteurs et métiers va être si important qu'il est impératif de changer la logique d'appréhension de l'investissement immatériel.** L'adaptation rapide des compétences va devenir la clé de modernisation et de compétitivité des entreprises et il convient de prévoir un modèle comptable capable de refléter cette nouvelle donne. Comme le rappelle Syntec conseil, l'investissement immatériel est d'autant plus important qu'il reste local, contrairement au matériel qui est généralement importé.

Cette proposition semble finalement aujourd'hui possible dans la mesure où **l'Autorité des normes comptables (ANC) a récemment adopté un règlement<sup>1</sup>** qui propose de modifier le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général afin que « *les frais externes afférents à des formations nécessaires à la mise en service d'une immobilisation corporelle ou incorporelle* », puissent être « *sur option de l'entreprise* » « *comptabilisés en charges* » (ce qui est actuellement en vigueur), ou « *rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation* » (donc ouvrant droit à amortissement sur plusieurs années). **Cette proposition n'inclut donc pas les formations internes, ce qui paraît regrettable** au regard de l'importance de la formation interne. Celle-ci permet de faciliter le recrutement des demandeurs d'emploi en complétant le bloc des compétences attendues mais incomplètes au moment de l'embauche.

---

<sup>1</sup> [http://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1.%20Normes%20fran%C3%A7aises/Reglements/2019/Reglt\\_2019\\_09/Reglt\\_2019\\_09\\_Version-Recueil\\_Frais-formation.pdf](http://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1.%20Normes%20fran%C3%A7aises/Reglements/2019/Reglt_2019_09/Reglt_2019_09_Version-Recueil_Frais-formation.pdf)

**Recommandation n°12 : Permettre l’amortissement de l’investissement immatériel contribuant à améliorer les compétences, y compris les prestations de conseil et de formation.**

**D’autres pistes doivent être creusées** (a fortiori dans un contexte de dégradation des comptes sociaux). La nécessité de **poursuivre la baisse du coût du travail** s’impose. Il conviendra de trouver de nouvelles pistes de financement de la protection sociale autre que l'accroissement des cotisations sociales et donc du coût de l'emploi : soit par un report sur la TVA, qui taxe les importations, soit par un recours à un autre financement de type taxe sur les paiements scripturaux.

*b) La formation comme outil de développement économique et personnel*

**Lors de son déplacement dans l’Aisne**, la Délégation aux entreprises a été marquée par la détermination et l’engagement des entrepreneurs locaux. Lors de sa visite de l’entreprise Côte SAS, M. David They, responsable d’agence pour la région « Grand Nord », a indiqué que le principal problème tenait aux difficultés de recrutement, dans un **contexte de dégradation de la formation pour les électriciens**. *« On constate l'absence de plus en plus fréquente de formation pratique, jugée trop risquée par l'Éducation nationale. Or le risque est plus grand de ne pas former les techniciens à la pratique, car sur les chantiers, effectuer une opération de manière inadéquate constitue un danger encore plus grand »*. Cela représente un frein à la croissance économique de **cette entreprise qui doit, pour compenser une formation lacunaire, former les jeunes pendant deux ou trois ans avant de les rendre opérationnels**. Son dirigeant l'a exprimé clairement : *« si aujourd'hui nous recrutons 100 personnes compétentes de plus, nous ferons demain 10 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire »*.

**L'entreprise a donc décidé de mener des politiques de recrutement innovantes en misant sur la formation des jeunes recrutés**. Sur les 300 employés de Côte, 30 sont en apprentissage. L'entreprise n'hésite pas à favoriser la féminisation des métiers dans un secteur demeurant très masculin et privilégie l'emploi des seniors, valorisant ainsi l'expérience. L'entrepreneur met l'accent sur le contact humain avec ses employés et tend à recruter des jeunes disposant davantage de motivation que de compétences, **en compensant ce déficit par la formation interne**.

Cet exemple interpelle d’autant plus que, ainsi que le rappelle France Stratégie, *« les entreprises attendent de plus en plus du sur-mesure » dans leurs recrutements tandis qu’à travers ses formations, le système éducatif « donne une impression de faire du prêt-à-porter »*. Les témoignages des conseillers de Pôle emploi rencontrés sur le terrain comme ceux de Proch’Emploi dans les Hauts-de-France indiquent que **bon nombre d’employeurs ne parvenant pas à recruter partent souvent en ayant en tête**

le « *candidat idéal qui cochera toutes les cases* ». Pourtant « *le mouton à cinq pattes* » n'existe que très rarement et l'ouverture vers des profils évolutifs permet toujours de résoudre les difficultés de recrutement.

Cette ouverture sera d'autant plus nécessaire en période de crise dans la mesure où les candidats viendront parfois de secteurs en crise avec des compétences incomplètes au regard des exigences techniques requises, mais qu'il sera aisé de renforcer par le biais de formations, y compris en interne. Les professionnels du placement de demandeurs d'emploi ont évoqué une dynamique constatée dans certaines entreprises au départ réticentes, puis ensuite convaincues de l'extension de leur horizon de recrutement grâce aux actions de formation.

Le cas de Toyota illustre bien ce changement de logique. L'entreprise devait embaucher 500 personnes pour créer une nouvelle ligne de production. Elle s'est toutefois rapidement heurtée à des difficultés de recrutement, que Pôle emploi l'a aidée à analyser : salaires plus bas que ceux pratiqués dans le secteur, tests de recrutement trop difficiles et inadaptés aux vrais besoins, recrutement en CDI obligatoirement précédé de 3 missions d'intérim, etc. Les obstacles ont été franchis grâce à une politique d'embauche plus adaptée aux réalités du marché de compétences et l'entreprise a finalement décidé d'investir systématiquement dans des dispositifs d'action de formation préalable au recrutement afin de diminuer son *turnover*.

Ainsi le compromis à l'embauche est d'autant plus « acceptable » pour un employeur qu'il existe aujourd'hui des modules de formations courtes et pragmatiques, comme ceux proposés par les chambres de métiers et de l'artisanat qui répondent à des demandes « sur-mesure ». Évidemment **le bénéfice est partagé avec les salariés qui, outre un épanouissement personnel, peuvent ainsi développer leur employabilité pour mieux rebondir tout au long de leur vie professionnelle.**

Cette sensibilisation doit venir des OPCO qui ont une mission d'accompagnement des PME dans leur politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Les opérateurs doivent également inscrire cette mesure d'accompagnement dans une approche territoriale visant à ne pas oublier les territoires les plus fragiles et éloignés des dynamiques d'emploi et de formation.

**Recommandation n°13 : Sensibiliser les PME à l'absence de candidat idéal pour l'emploi proposé et aux atouts de la formation professionnelle au travers de la mission d'accompagnement de la GPEC par les OPCO, dans tous les territoires.**

Des craintes ont été exprimées de la part d'employeurs ayant partagé des expériences douloureuses de **départs de salariés formés**, juste avant de rejoindre une autre entreprise, à travers des formations coûteuses sans aucun retour sur investissement. Ces « *pertes sèches* » de **compétences** pour l'entreprise ayant financé des formations peuvent être particulièrement dissuasives. Aussi la question de la **clause de dédit-formation** a-t-elle été évoquée à plusieurs reprises.

Le dédit-formation est une **clause contractuelle prévoyant une durée pendant laquelle le salarié ayant bénéficié d'une formation coûteuse s'engage à ne pas quitter l'entreprise qui a financé sa formation**. S'il part avant ce délai, il devra rembourser les frais de formation engagés par l'entreprise. Le code du travail n'intègre pas la clause de dédit-formation (qui ne concerne pas l'obligation légale en matière de formation de l'employeur<sup>1</sup>), la notion et ses conditions de validité ont donc été construites par la jurisprudence<sup>2</sup>, ainsi :

- le financement de la formation doit exclusivement être à la charge de l'employeur et supérieur aux dépenses imposées par la loi ;
- la clause doit être prévue par le contrat de travail ou par un avenant. Elle doit être signée avant le début de la formation et préciser le montant du remboursement et le délai de démission ainsi que les date, nature et durée de la formation<sup>3</sup> ;
- le montant du remboursement des frais indiqué dans la clause doit correspondre aux frais réellement engagés par l'employeur<sup>4</sup> (le coût des salaires perçus durant une telle formation ne peut faire partie du coût réel de formation déclaré par l'employeur<sup>5</sup>) ;
- la durée du maintien du salarié dans l'entreprise fixée par la clause varie en pratique de 2 à 5 ans selon la durée et le coût de la formation<sup>6</sup>. De plus, il est fréquent que les clauses de dédit-formation prévoient de calculer l'indemnité au *pro rata temporis*, aboutissant à un remboursement dégressif selon la durée pendant laquelle le salarié a tenu son engagement<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 05 janvier 1995 - N° de pourvoi : 90-45374

<sup>2</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 05 juin 2002- N° de pourvoi : 00-44327

<sup>3</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 04 février 2004 - N° de pourvoi : 01-43651 et 09 février 2010 - N° de pourvoi: 08-44477

<sup>4</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 28 septembre 2005 - N° de pourvoi : 03-47761 et 16 mai 2007 - N° de pourvoi: 05-16647

<sup>5</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 05 octobre 2016 - N° de pourvoi : 15-17127

<sup>6</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 18 juin 1981 - N° de pourvoi : 78-40939

<sup>7</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 21 mai 2002 - N° de pourvoi : 00-42909

Pour la mise en œuvre de la clause, il faut que la rupture du contrat de travail intervienne à l'initiative du salarié. Elle ne s'applique donc pas en cas de rupture à l'initiative de l'employeur, même s'il y a eu faute grave du salarié ou en cas de rupture non imputable au salarié (comme le licenciement économique). L'article L. 6325-15 du code du travail exclut le salarié en contrat de professionnalisation de ce dispositif. La logique laisse supposer qu'il en serait de même pour les contrats d'apprentissage.

Le législateur doit mener une réflexion relative à la façon de rassurer les employeurs et de les encourager à investir dans la formation en contrepartie d'une utilisation plus courante de la clause de dédit-formation.

La formation devrait se généraliser dans toutes les entreprises et intervenir de façon récurrente dans la vie des salariés pour répondre aux défis des évolutions de tous les métiers. Aussi les dirigeants doivent-ils pouvoir s'appuyer sur une approche stratégique de la notion d'investissement en formation et de l'utilisation de la clause de dédit-formation afférente. **Cette stratégie doit être définie avec les branches professionnelles car elle dépassera les logiques qui ont prévalu jusqu'à maintenant et les pratiques des employeurs qui se sont définies au fil de la jurisprudence et des expériences individuelles.**

**Recommandation n°14 : Faciliter le recours à la clause de dédit-formation pour encourager les employeurs à investir davantage dans la formation de leurs salariés.**

*c) La formation comme outil stratégique de politiques publiques de réorientation des actifs*

La détection des secteurs en tension, récents ou persistants malgré la crise économique sans précédent qui frappe les entreprises, doit forcer les autorités publiques à mettre en œuvre rapidement des plans de réorientation de compétences. Il s'agit de déterminer des métiers ou secteurs qui sont ou vont être rapidement confrontés à une crise et de proposer des mesures collectives de formation et de réorientation vers les secteurs d'avenir en tension.

Ainsi la crise dans le secteur de l'hôtellerie-restauration pourrait-elle par exemple inciter à envisager des offres de formation qui permettrait de réorienter les chômeurs de ce secteur touchés par la crise vers les métiers d'aide à la personne qui requièrent des compétences comportementales similaires.

C'est le concept des **compétences transversales**, qui sont des compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles.

Il existe aussi des **compétences transférables**, c'est-à-dire des **compétences spécifiques** attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur...) **mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel.**

Comme l'indique France Stratégie, « *le constat est qu'il y a un foisonnement d'initiatives peu concertées, en matière d'outils et de dispositifs de repérage / formalisation / certification des compétences transférables et transversales.* »

**Pour compléter cette réorientation**, il serait utile de **mobiliser toutes les compétences, y compris celles des seniors au chômage.** En effet, le « gâchis de compétences » les concerne souvent également puisqu'ils sont en général particulièrement enclins à transmettre un savoir-faire mais souffrent d'un éloignement durable du marché du travail.

Pôle emploi encourage les entreprises à miser sur les seniors pour la formation interne des plus jeunes. Pour le président de l'U2P, elle est même essentielle dans le cadre de l'apprentissage : « *La transmission des savoirs se fait au quotidien par les seniors, naturellement dans les gestes, la relation client, le service. Elle est cruciale pour pérenniser nos entreprises et les faire évoluer.* ». Un rapport de recherche de 2004<sup>1</sup> mettait déjà en évidence le rôle essentiel des seniors, qui sont à la fois acteurs et moteurs dans la transmission des savoirs et dans la pérennité des entreprises, tout spécialement les TPE et PME.

Si cette dynamique intergénérationnelle peut aisément s'organiser pour les actifs en poste, elle est aujourd'hui inexistante pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Aussi est-il peut-être temps d'imaginer un dispositif qui organisera une transmission intergénérationnelle entre d'une part les seniors sans emploi, et d'autre part les jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation.

**Recommandation n°15 : Organiser la transmission intergénérationnelle des savoir-faire entre les seniors sans emploi et les jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation.**

**Recommandation n°16 : Tirer rapidement les conséquences de la crise économique par secteur pour mettre en œuvre des plans de reconversion des actifs des secteurs en crise vers les secteurs en tension.**

---

<sup>1</sup> <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/074000637.pdf>



## **B. PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE TROUVER RAPIDEMENT LES COMPÉTENCES DONT ELLES ONT BESOIN**

### **1. Pôle emploi : accélérer et professionnaliser la dynamique en cours sur le terrain**

*a) Un passif lourd à effacer dans la mémoire de nombreux employeurs*

(1) Un engagement récent en direction des entreprises

Le rôle de Pôle emploi ayant été largement décrié par les chefs d'entreprises rencontrés sur le terrain, MM. Michel Cannevet et Guy-Dominique Kennel ont souhaité enquêter pour vérifier le bien-fondé des critiques et évaluer l'ampleur des changements nécessaires.

Cette démarche visait également à comprendre comment avaient été tirées les leçons du rapport<sup>1</sup> de la Cour des comptes de 2015, peu amène envers l'institution. Ainsi la Cour concluait : *« En outre, face à des acteurs de plus en plus nombreux et dynamiques sur internet, Pôle emploi abandonne tout objectif quantitatif de collecte des offres d'emploi ; la prospection ne doit plus être menée que pour les demandeurs d'emploi faisant l'objet d'un accompagnement, en particulier ceux qui sont le plus en difficulté. Pôle emploi s'expose de ce fait à un double risque : celui de ne plus apparaître comme un interlocuteur au contact des entreprises, et celui de perdre sa crédibilité en présentant des candidats particulièrement éloignés des profils souhaités par les employeurs. »* Cette analyse correspond exactement aux expériences partagées par les chefs d'entreprise qui expliquaient ne plus passer par l'établissement public pour trouver les bons candidats.

La recommandation de 2015 était claire : *« La Cour considère, au terme de ses travaux, que la qualité et la plus-value des services de Pôle emploi doivent reposer sur la connaissance concrète des acteurs du marché du travail : les conseils qu'il donne et les services qu'il propose à l'ensemble des demandeurs d'emploi doivent impérativement reposer sur une connaissance approfondie des besoins des entreprises, et réciproquement. Cette qualité du service public est une exigence qui découle de la mission de Pôle emploi, telle qu'elle est aujourd'hui fixée par la loi. En définitive, la Cour partage l'objectif de mieux différencier les services en faveur des demandeurs d'emploi et des entreprises. »*

Dans la **convention tripartite 2015-2018 entre l'État, l'Unédic et Pôle emploi**, parmi les priorités assignées à l'établissement, figuraient **l'amélioration du fonctionnement du marché travail en répondant pleinement aux besoins des entreprises, et l'amélioration de la relation avec les entreprises**. Une évaluation<sup>2</sup> a été menée conjointement par

---

<sup>1</sup> <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20150702-rapport-Pole-emploi.pdf>

<sup>2</sup> [http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2018-055-Convention\\_Etat\\_Unedic\\_Pole\\_emploi-2018M035-04.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2018-055-Convention_Etat_Unedic_Pole_emploi-2018M035-04.pdf)

l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) en novembre 2018. Les progrès réalisés sont salués dans ce rapport qui encourage l'établissement à poursuivre ses efforts.

Est ainsi soulignée la **spécialisation de certains conseillers au sein d'équipes dédiées à la relation avec les entreprises. 4 500 conseillers étaient ainsi dédiés fin 2019 à cette tâche** qui consiste, selon Pôle emploi, à « *réaliser un accompagnement sur-mesure des entreprises qui recrutent, à travers des conseils pour la rédaction de l'offre, des informations sur le marché du travail local, une présélection des candidatures les plus pertinentes, des actions d'adaptation au poste et un soutien tout au long du processus de recrutement* ». 1 000 conseillers supplémentaires doivent être recrutés en 2020 « *afin de garantir que chaque offre qui n'a pas été pourvue dans les 30 jours fasse l'objet d'une proposition de solution par le conseiller de Pôle emploi, avec une contractualisation sur le délai de mise en œuvre* ». **L'esprit « pro-entreprises » est donc bien là, mais la difficulté est qu'il ne profite qu'à très peu d'entreprises.**

(2) Une dynamique encore largement méconnue des dirigeants d'entreprise

En auditionnant Pôle emploi dès le début des travaux et en se rendant sur le terrain dans une agence de Lille, les rapporteurs ont découvert **une institution en mouvement, avec une impulsion ressentie au niveau de la direction générale, en phase de « ruissellement » vers les agences du terrain.** Comme dans toute organisation de grande taille (940 agences de proximité et « points relais », 54 000 collaborateurs), il semble exister un décalage entre la stratégie et les directives de la direction d'une part, et la mise en œuvre auprès des publics ciblés (en l'occurrence les entreprises) d'autre part.

L'un des premiers griefs cités par les employeurs correspond à la mauvaise compréhension des besoins des entreprises et à l'inefficacité des services proposés en comparaison avec ce que proposent des concurrents présents sur Internet. **Pourtant il existe une offre en ligne assez développée et « agile », qui semble démontrer que ces nouveaux outils sont totalement inconnus de bon nombre de chefs d'entreprise, dont le jugement négatif est souvent resté « bloqué » sur une mauvaise expérience passée.**

C'est d'ailleurs ce que montre un sondage de chefs d'entreprise organisé en décembre 2019 par *OpinionWay* pour CCI France. Seulement 15 % des chefs d'entreprise ont eu recours à l'établissement public pour recruter dans les deux dernières années. Ce chiffre s'élève à 25 % dans le secteur de l'industrie contre 13 % dans celui des services, et en majorité dans les entreprises de 10 salariés et plus (60 %- contre 13 % dans les TPE). **Seuls 49 % jugent que la qualité des services de Pôle emploi est satisfaisante, mais dans le même temps on note qu'ils sont une infime minorité à connaître les nouvelles offres de services en direction des entreprises : entre 9 et 19 % seulement, selon le dispositif créé pour faciliter le**

**recrutement.** Le sentiment généralisé de l'incompétence de Pôle emploi semble donc s'appuyer au moins en partie sur une mauvaise expérience intervenue dans un contexte bien différent de celui d'aujourd'hui.

**Car force est de constater que les besoins en recrutement des entreprises, potentiels ou avérés, sont portés à la connaissance des demandeurs d'emploi. Rappelons qu'en 2018, 2,9 millions d'offres ont été enregistrées pour 3,4 millions de postes.** Environ la moitié des offres sont confiées directement à Pôle emploi, l'autre moitié étant transmises par des sites partenaires. 400 000 entreprises font confiance chaque année à Pôle emploi (470 000 en 2019), 64 % d'entre elles estimant que leurs besoins ont été bien compris. L'agrégation des offres émanant d'autres canaux est une excellente dynamique, mais il paraît regrettable que Pôle emploi suscite une telle défiance auprès de nombreux dirigeants. Pourtant de nombreux (trop nombreux ?) services sont proposés.

**Plus de 300 services<sup>1</sup> en ligne réunis sur l'Emploi Store<sup>2</sup>** (accessible depuis le site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr)). *La Bonne Boîte* permet d'accéder au « marché caché » en trouvant les entreprises qui recrutent près de chez soi pour leur envoyer une candidature spontanée ; *La Bonne Alternance* propose l'équivalent pour trouver les entreprises recrutant régulièrement en alternance ; *Maintenant !* permet d'être mis directement en relation avec un employeur pour trouver un emploi sans CV ; *B.A-BA Entretien* vise à préparer le mieux possible son entretien de recrutement.

La spécialisation des services en ligne en direction des entreprises apparaît clairement dans un schéma réalisé récemment par la Cour des comptes dans un rapport<sup>3</sup> de février 2020 « Les services numériques de Pôle emploi : une transformation stratégique, des défis importants » :

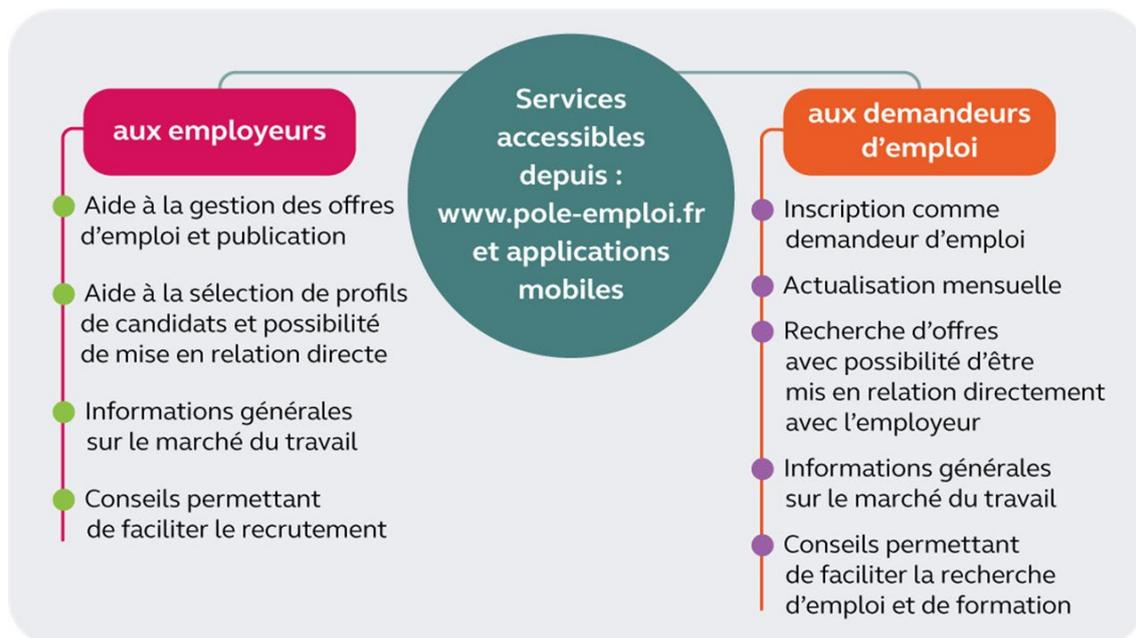
---

<sup>1</sup> *simulateurs d'entretiens, MOOC, etc.*

<sup>2</sup> <https://www.emploi-store.fr/portail/accueil>

<sup>3</sup> [https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-02/20200225-04-TomeII-services-numeriques-Pole-emploi\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-02/20200225-04-TomeII-services-numeriques-Pole-emploi_0.pdf)

## PRINCIPAUX SERVICES NUMÉRIQUES PROPOSÉS PAR PÔLE EMPLOI



Source : Cour des comptes

Par ailleurs, les modalités de gestion des offres d'emploi proposées aux entreprises permettent un recrutement « en autonomie »<sup>1</sup>. Ainsi, comme le note la Cour des comptes dans le rapport précité de février 2020, « *Contrairement aux demandeurs d'emploi, contraints de recourir aux services de Pôle emploi notamment pour l'inscription et l'actualisation mensuelle, les entreprises n'ont aucune obligation de faire appel à ses services. Pôle emploi est ainsi concurrencé sur cette mission par d'autres prestataires de service en ligne spécialisés dans le recrutement (les « Job boards »).* »

L'autonomie est bien réelle puisque non seulement **l'employeur peut contacter directement les demandeurs intéressés par une offre, mais il peut également consulter tous les profils en ligne sans condition de dépôt d'offre** et contacter les personnes ayant préalablement donné leur accord pour faire figurer leurs coordonnées, ainsi que le rappelle le schéma ci-dessous. Ceci est d'autant plus intéressant pour un dirigeant d'entreprise qu'il existe tout de même 5,1 millions de profils en ligne. Mais il est aussi d'autant plus **regrettable que ce service soit insuffisamment porté à la connaissance des entreprises.**

<sup>1</sup> [https://entreprise.pole-emploi.fr/depot-offre/descriptionoffre;jsessionid=zB5xu7ZHTQgZtFY4WG\\_TBbf-bNPWnV6I75j7MUoIDQ0qqg44JMLH!-759266859](https://entreprise.pole-emploi.fr/depot-offre/descriptionoffre;jsessionid=zB5xu7ZHTQgZtFY4WG_TBbf-bNPWnV6I75j7MUoIDQ0qqg44JMLH!-759266859)



source : Pôle emploi

**D'autres dispositifs sont proposés par Pôle emploi, qui permettent de sécuriser un recrutement** et de compléter la formation de candidats pouvant être intéressés mais ne disposant pas encore de toutes les compétences requises. **Ces dispositifs sont particulièrement utiles pour les apprentis ou les bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation**, avec par exemple :

- l'immersion en entreprise via la **période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)<sup>1</sup>** pour découvrir un métier ou un secteur d'activité ou confirmer un projet professionnel ;
- **l'obtention de la certification CléA<sup>2</sup>** pour valider ou revoir certains savoirs de base ;
- une **formation d'adaptation préalable**, soit en AFPR (action de formation préalable au recrutement), soit en POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle). Les rares employeurs rencontrés sur le terrain et ayant eu recours à ces formations en étaient extrêmement satisfaits.

**Ces dispositifs sont particulièrement bien adaptés à l'approche pragmatique des dirigeants d'entreprise** qui ont besoin de compétences souvent acquises sur le terrain ou de compétences comportementales, particulièrement délicates à valider chez certains demandeurs d'emploi. En 2019, 200 000 immersions professionnelles ont été organisées, ainsi que 86 000 AFPR et POEI.

<sup>1</sup> <https://www.pole-emploi.fr/candidat/votre-projet-professionnel/definir-votre-projet-professionnel/realiser-une-immersion-professionnelle.html>

<sup>2</sup> <https://www.certificat-clea.fr/>

Cette offre globale de services (en partie détaillés en annexe) démontre une dynamique positive en direction des entreprises. D'ailleurs dans le sondage *OpinionWay* précité, parmi les dirigeants ayant eu recours aux services de Pôle emploi, une majorité reconnaît la plus grande simplicité de publication des offres d'emploi et la pertinence du nouvel accompagnement sur-mesure.

**Comment, au regard de cette dynamique en cours, faire de Pôle emploi un outil plus efficace au regard des attentes des entreprises ?**

Tout d'abord, la quantité de services offerts peut rendre complexe la navigation et la lecture des possibilités offertes pour de nouveaux employeurs qui décideraient de donner sa chance à l'institution. Encore faut-il que les dirigeants aient connaissance de leur existence. Il faudrait systématiser l'information de toutes les entreprises du territoire par l'envoi de mails présentant les services de Pôle emploi.

Si l'on observe le succès de **Proch'Emploi**, « *dispositif sur-mesure créé par la Région pour faire le lien entre les demandeurs d'emploi des Hauts-de-France et les employeurs qui peinent à recruter* », on peut comprendre que les entreprises attendent un contact direct avec des conseillers venant en tout premier lieu s'enquérir de leurs besoins, avant de proposer des profils. La porte d'entrée du dialogue avec les employeurs est donc axée sur les objectifs de recrutement afin de proposer une démarche sur-mesure et une rencontre physique avec des candidats. Comme l'a indiqué la directrice du dispositif, le pari de la région était de **favoriser un engagement des entreprises à rencontrer des demandeurs d'emploi en contrepartie d'un service « sur-mesure »**. Ancienne directrice d'Adecco, Mme Van Den Broek explique que cette méthode constitue la clé de succès des cabinets de recrutement, car « *il faut que l'offre et la demande d'emploi se rencontrent physiquement* ».

Proche'Emploi s'appuie sur un **réseau d'ambassadeurs** par métier ou secteur **dans chaque bassin d'emploi, qui vont à la rencontre des TPE et PME** pour étudier les besoins sur des postes ne faisant pas l'objet d'une offre chez Pôle emploi. Il existe des objectifs quantitatifs de rencontres d'entreprises par semaine, avec une évaluation basée sur un *reporting*.

**Le changement de culture en cours chez Pôle emploi doit viser une dynamique similaire dans l'organisation des missions assignées aux collaborateurs dédiés aux relations avec les entreprises, afin que la mission de service public, rappelée par la Cour des Comptes, soit réellement mise en œuvre.** Sans un équilibre entre d'une part les actions à destination des demandeurs d'emploi et d'autre part les entreprises, Pôle emploi sera toujours une organisation critiquée malgré toutes les innovations technologiques mises en œuvre et les services offerts en ligne.

Les rencontres sur le terrain avec les employeurs permettront également de mieux communiquer sur les outils à leur disposition,

aujourd'hui totalement inconnus. C'est ce qui a souvent été entendu par les membres de la Délégation sénatoriale aux entreprises lors des déplacements sur le terrain : « *Pôle emploi n'est jamais venu vers nous* », ou bien « *on ne m'a jamais contacté pour m'informer* »... La première démarche évidente consistera à systématiser l'envoi de messages électroniques informant toutes les entreprises des services en ligne proposés sur le site de Pôle emploi.

La direction générale de Pôle emploi semble être consciente des enjeux d'une démarche plus pro-active en direction des entreprises, notamment car « *l'expérience montre que la création de relations de confiance avec celles-ci permet de créer de l'emploi en déclenchant des actes de recrutement qui n'étaient pas planifiés par les employeurs* ». Les données disponibles montrent que **nouer cette relation de confiance permet d'accroître de 43 % le nombre d'offres en CDI reçues par Pôle emploi et de 22 % les offres en CDD**. La prise de conscience doit se traduire rapidement dans les actions de tous les conseillers sur l'ensemble des territoires.

**Recommandation n°17 : Simplifier la présentation des offres de services aux entreprises de Pôle emploi. Renforcer les démarches pro-actives des collaborateurs de Pôle emploi en direction des employeurs sur le terrain.**

**En complément de l'action de Pôle emploi**, la logique de « facilitation » des recrutements appelle également une **réflexion sur les autres sources de difficultés** sur lesquelles il est possible d'agir.

Ainsi, par exemple, la **mobilité géographique** constitue un obstacle au recrutement, comme le rappelle Pôle emploi qui incite d'ailleurs l'employeur à envisager le recrutement en dehors de son bassin d'emploi lorsque ce dernier est difficile. Il existe des aides à la mobilité (aides financières, location de véhicules à un tarif extrêmement préférentiel, aide au déménagement, etc.). Cependant, lorsque l'éloignement est trop important, cela ne suffit pas toujours à motiver les candidats compétents. On peut raisonnablement penser que les contraintes familiales à l'origine de ce manque de mobilité soient parfois difficiles à régler lorsqu'on sait que 21% des enfants mineurs vivent dans une famille monoparentale et 11% dans une famille recomposée<sup>1</sup> ce qui limite toute marge de manœuvre en termes de réorganisation de la vie familiale pour des raisons professionnelles.

Or les outils pouvant aider à contourner ces obstacles ont pris une nouvelle dimension avec le confinement sanitaire lié au Covid-19. En effet, le **télétravail et le management qui accompagnent les nouveaux modes d'organisation du travail apparaissent comme des solutions pour tous les métiers ne nécessitant pas une présence physique continue**. Ainsi un chef d'entreprise a témoigné en ce sens : aucune des personnes compétentes pour

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4285341>

un poste d'encadrement dans son entreprise de services numériques ne voulait quitter Paris pour venir s'installer en région. Il a réussi à contourner la difficulté avec une organisation du travail reposant sur une présence physique deux jours par semaine dans les locaux de l'entreprise à deux heures de Paris et le reste du temps en télétravail. Ce compromis, qui a nécessité de faire évoluer ce dirigeant par rapport à sa vision initiale du poste, s'est révélé très positif pour tout le monde.

Les bouleversements des modes de travail, rendus possibles avec les nouvelles technologies, ouvrent ainsi des perspectives inédites en matière de recrutement et de management. Le confinement imposé à toute la France a créé de nouvelles conditions de travail qu'il faut aujourd'hui savoir exploiter de façon organisée. Le cadre de ces nouvelles pratiques, qu'il soit juridique ou sociétal, doit évoluer pour faciliter la mise en œuvre de solutions innovantes pour les entreprises.

**Recommandation n°18 : Adapter le cadre des nouvelles pratiques professionnelles, notamment le télétravail.**

*b) Le numérique doit être au service d'une plus grande agilité en période de crise*

Le numérique a permis à Pôle emploi de réagir dans des délais très brefs aux nouveaux besoins liés à la crise sanitaire du Covid 19. Ainsi, afin de répondre au besoin de renfort en main-d'œuvre de certains secteurs essentiels, la plateforme de recrutement **MobilisationEmploi**<sup>1</sup> a été lancée le 2 avril par Pôle emploi à l'initiative du ministère du Travail.

Dédiée au recueil des besoins en recrutement des secteurs prioritaires dans la lutte contre la crise sanitaire, cette plateforme met des milliers d'offres à disposition des candidats pour leur permettre de se positionner rapidement. Les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire en particulier sont associés à cette opération à travers l'ANEFA (association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture), l'ANIA (association nationale des industries alimentaires) et la FNAB (fédération nationale d'agriculture biologique). Adecco et Manpower en sont également partenaires.

L'objectif de ce service est de simplifier l'expression du besoin de recrutement, et d'en faciliter la recherche par les candidats pour répondre aux nécessités de la nation dans les secteurs essentiels (santé, agriculture, agro-alimentaire, transports, logistique, aide à domicile, énergie, télécommunication). Les offres sont proposées aux demandeurs d'emploi, qu'ils soient inscrits ou non à Pôle emploi, ainsi qu'aux salariés en activité

---

<sup>1</sup> <https://mobilisationemploi.gouv.fr/#/accueil>

partielle volontaires et disponibles. **18 000 recrutements ont eu lieu via ce site entre le 2 avril et le 8 juin 2020.**

Outre la plateforme, Pôle emploi mise sur l'aide à la **reconversion** pour les actifs qui seront touchés par la crise. Comme le rappelle la directrice générale adjointe de Pôle Emploi, « *Nous disposons d'un savoir-faire en matière de reconversion, notamment en cas de reconversion après un licenciement économique. Nous avons accompagné environ 10 000 personnes dans le cadre de ce dispositif en 2019. Tous nos conseillers ont été formés au conseil en évolution professionnelle. Nous disposons de 1 000 psychologues du travail. Le Plan d'Investissement dans les Compétences nous fournit également des leviers pour financer des formations, notamment des formations de reconversion. À titre d'exemple, dès le mois de juillet, nous allons relancer notre dispositif d'activation et de dynamisation des personnes inscrites à Pôle emploi suite à l'interruption d'un contrat court. Il s'agit d'ateliers d'amélioration des techniques de recherche d'emploi, des techniques d'entretien ou de ciblage des entreprises par exemple.* »

**Cette réactivité montre que si la communication relative à l'expression des besoins des employeurs peut être rapide, il convient que la mise en adéquation des compétences recherchées puisse l'être à la même vitesse. Il faut déclarer l'état d'urgence pour les formations.**

## **2. Des formations plus courtes, des certifications plus rapides**

### *a) La procédure de certification professionnelle doit s'accélérer*

**Les entreprises n'ont plus le choix pour survivre désormais : elles doivent être extrêmement réactives** au marché, aux besoins et demandes des clients, aux éventuelles évolutions de normes. Pour garantir cette réactivité, elles doivent pouvoir s'appuyer sur les bonnes compétences au sein de leurs équipes, elles-mêmes « condamnées » à évoluer rapidement. Aussi les chefs d'entreprise doivent-ils pouvoir former rapidement à la fois leur employés mais également des nouvelles recrues qui, ayant un profil pertinent, n'auraient cependant pas toute les qualités requises - notamment techniques - pour un poste.

**Disposer d'un système de formation rapide et pragmatique est aujourd'hui la clé** pour que candidats et employeurs puissent se rencontrer au bon moment autour de compétences clairement identifiées.

**Si les acteurs privés semblent faire preuve de dynamisme pour proposer des offres adaptées aux nouveaux besoins, de nombreux témoignages ont évoqué un cadre législatif et réglementaire inadapté car reposant sur un processus de reconnaissance des formations beaucoup trop lent.**

Deux exemples parmi tant d'autres ont été évoqués au cours des travaux des rapporteurs. Le premier est celui de **l'École européenne des métiers de l'Internet (EEMI)**, dont le directeur rappelait l'importance des

formations accompagnant la « montée en compétences » des jeunes pour les métiers émergents : *« Malheureusement, il faut parfois attendre jusqu'à 3 ans pour qu'un titre délivré par une école privée soit reconnu. Comment proposer des cursus sur des métiers émergents en respectant ces délais légaux ? Lorsqu'un métier arrive sur le marché, nous devons d'abord attendre 2 ou 3 ans pour nous assurer de sa viabilité, puis 2 ou 3 ans encore pour mettre en place de l'alternance. Il s'agit d'un frein pour couvrir les nouveaux secteurs. »*

Le second exemple est celui de **l'école Cuisine Mode d'Emploi(s)**, fondée par le chef Thierry Marx et la maire du 20<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. L'école compte aujourd'hui 9 centres de formation proposant 4 filières, et a formé 700 personnes en 2019. **Le concept est celui de la formation courte et gratuite, en 11 semaines dont 8 semaines en école et 3 en entreprise.** Les élèves sont encouragés à passer ensuite le CAP en candidats libres et le réussissent quasiment tous. Elle permet à des personnes de 20 à 60 ans de retrouver le chemin de l'emploi après des parcours très différents, avec un **taux d'insertion professionnelle de 91 %**. Cette école privée, qui a immédiatement démontré son efficacité et la pertinence de son concept, a rencontré de grands obstacles pour obtenir la reconnaissance de son diplôme. Il aura fallu tout l'investissement personnel de Thierry Marx pour que soit rapidement reconnu le certificat de qualification professionnelle (CQP), inscrit au Répertoire national des Certifications Professionnelles (RNCP).

Comme le rappelle la CCI Paris Ile-de-France, *« reconnues par l'État dans le cadre de leur enregistrement au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), les certifications professionnelles, comme les diplômes d'État, attestent un niveau d'études en correspondance avec le niveau de qualification enregistré. Elles garantissent la validation des compétences et des connaissances nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles selon des critères établis par le ministère du Travail. »*

M. Mikael Charbit, directeur de la certification professionnelle de France compétences, précise que **la loi du 5 septembre 2018 définit deux sortes de certifications : les certifications professionnelles**, enregistrées au **RNCP** permettant une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles et qui sont classées par niveau de qualification et domaine d'activité (Art. L. 6113-1) ; et **les certifications et habilitations, enregistrées au Répertoire spécifique (RS)**, correspondent à des compétences professionnelles complémentaires aux certifications professionnelles (Art L. 6113-6). France compétences assure la tenue de ces deux répertoires.

Ainsi que le souligne le ministère du Travail, **la réforme de 2018 a donc introduit une procédure d'enregistrement simplifiée pour les certifications professionnelles portant sur des métiers identifiés comme particulièrement en évolution ou en émergence.** *« Cette procédure permet d'assurer l'adaptation et la réactivité de l'offre de certification*

professionnelle aux évolutions des compétences pour ces métiers en exonérant le ministère ou l'organisme certificateur des deux premiers critères réglementaires impossibles à respecter dans le cas de métiers émergents (adéquation des emplois occupés par rapport au métier visé par le projet de certification professionnelle et impact du projet de certification professionnelle en matière d'accès ou de retour à l'emploi, apprécié pour au moins deux promotions de titulaires et comparé à l'impact de certifications visant des métiers similaires ou proches). Les métiers particulièrement en évolution ou en émergence sont recensés chaque année dans une **liste arrêtée par la Commission de la certification professionnelle** établie sur proposition d'un comité scientifique. Tenant compte du caractère émergent ou en forte évolution des métiers concernés, l'enregistrement est accordé pour une durée maximale de 3 ans (contre 5 au maximum dans la procédure de droit commun) ».

**« QUELLES SONT VOS OPTIONS POUR RENDRE ÉLIGIBLES DE NOUVELLES CERTIFICATIONS ?**

Source : ministère du Travail – Les certifications professionnelles ouvertes à l'apprentissage

Deux options sont envisageables.

**La création d'une certification en propre**

La **procédure d'enregistrement simplifiée**, telle que prévue au II de l'article L. 6113-5 du code du travail, est une possibilité, **sous réserve de répondre aux conditions posées par la loi** (« métiers émergents ou en forte évolution »). Cette procédure permet une inscription rapide des certifications. **À défaut, il conviendra de respecter l'obligation réglementaire de justifier des données d'insertion de deux promotions de titulaires, qui vient s'ajouter au délai d'instruction de la Commission de la certification professionnelle.**

**Le recours à un titre professionnel du ministère du Travail**

L'option consistant à former les publics ciblés (salariés ou demandeurs d'emploi) sur un titre professionnel du ministère du Travail présenterait l'avantage d'une mise en œuvre sensiblement plus rapide. Les publics ciblés pourraient être formés dans le cadre d'un contrat d'apprentissage : • sans délais autres que ceux liés à la création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) et à l'obtention d'un agrément auprès de la Direccte compétente pour organiser des sessions d'examen si le contrat d'apprentissage porte sur un titre professionnel existant ; • au terme d'un délai pouvant être estimé à un an si vous présentez un travail d'ingénierie de certification cohérent et exploitable pour permettre au ministère du Travail d'élaborer un nouveau titre professionnel.

Le recours à un titre professionnel du ministère du Travail présente, par ailleurs, l'avantage de vous laisser construire votre référentiel de formation dans le respect du référentiel de compétences et du référentiel d'évaluation élaborés par le ministère du Travail. »

À défaut d'une reconnaissance de métier en évolution ou émergent, qui permet un enregistrement en 1 an au plus, la procédure d'enregistrement au RNCP requiert l'analyse de l'insertion professionnelle de deux promotions, et c'est cette obligation qui entraîne des délais trop long (3,5 ans en moyenne) aux yeux de nombreux acteurs privés. Cette obligation constitue, pour France compétences, une étape essentielle dans la mesure où l'inscription au RNCP permet d'ouvrir les voies d'accès que sont l'apprentissage et la VAE (validation des acquis de l'expérience). Si l'on peut comprendre la rigueur de la procédure au regard de l'enjeu, on peut toutefois s'interroger sur plusieurs éléments : **tous les métiers étant appelés à évoluer de plus en plus rapidement sous l'influence des nouvelles technologies, ne devrait-on pas, en toute logique, parvenir à une majorité d'enregistrements au Répertoire spécifique ? En période de forte tension dans certains secteurs et alors que la crise économique pénalise les entreprises françaises plus fortement que dans les autres pays, ne doit-on pas se donner les moyens de réduire ce délai de 3,5 ans ? Ne doit-on pas, comme certains le proposent, « inverser la charge de la preuve » en raccourcissant le délai d'enregistrement au RNCP quitte à prévenir que la reconnaissance sera temporaire car suivie d'une sorte de période probatoire ? Après tout, le « risque » de l'incertitude au-delà de deux promotions est pris sur les métiers émergents alors pourquoi ne pas le prendre pour les autres métiers qui vont presque tous évoluer dans les dix prochaines années ?**

Certes, comme le note Mikaël Charbit, *« d'autres modalités de financement existent et permettent d'amorcer le développement des certifications avant leur reconnaissance au sein du RNCP, notamment :*

*- les CQP non enregistrés au RNCP peuvent être préparés en contrat de professionnalisation ainsi que toutes les formations reconnues dans les conventions collectives de branche ;*

*- les formations peuvent être financées dans le cadre du plan de développement des compétences par les entreprises, et le sont d'autant plus facilement si elles répondent effectivement à des besoins non couverts des entreprises ;*

*- des formations peuvent aussi être financées dans le cadre des PRF (programme régionaux de formation), de la POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective), au titre des PRIC (Pactes régionaux d'investissement dans les compétences), ... »*

Mais le pari qui est pris sur les métiers émergents doit aujourd'hui concerner tous les métiers et toutes les formations, compte tenu de l'enjeu économique pour la France en cette période de crise.

<p><b>Recommandation n°19 : Accélérer les procédures de certification. Trouver notamment les modalités de contrôle <i>a posteriori</i> permettant de</b></p>
--

**raccourcir le délai d'enregistrement des certifications au RNCP pour l'aligner sur celui de la procédure prévue pour les métiers en évolution ou émergents.**

L'accélération des procédures pourra accompagner celle des modes de formation, qui aujourd'hui doivent être, comme Cuisine Mode d'Emploi(s), pensés sur des formats courts et compatibles avec une vie professionnelle. Comme le remarque le directeur de l'OPCO des métiers de santé, **l'enjeu est aujourd'hui celui de la transformation de l'offre de formation**. Le métier d'infirmier(ère) est en tension et l'on devrait pouvoir inciter les aides-soignant(e)s à se former pour répondre aux besoins, mais ils ne partiront jamais 3 ans pour se former, cela étant incompatible avec les contraintes de la vie. Il faut donc viser des formations courtes s'insérant facilement dans la vie professionnelle : des modules de 3 à 18 mois doivent être privilégiés.

*b) Le compte personnel de formation : l'outil idéal pour financer rapidement la formation*

Le **compte personnel de formation** (CPF) a remplacé le droit individuel à la formation (DIF) en application de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Il a été modernisé par la réforme de 2018 précitée et permet à toute personne active d'au moins seize ans, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la date à laquelle elle fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle.

Chaque personne dispose, sur le site officiel [moncompteformation.gouv.fr](http://moncompteformation.gouv.fr), d'un espace personnel sécurisé lui permettant de s'identifier sur son CPF. Le bénéficiaire peut consulter sur ce site le crédit en euros dont il dispose, obtenir les informations sur les formations auxquelles il peut s'inscrire dans le cadre du CPF et leurs financements, et avoir accès à des services numériques en lien avec l'orientation professionnelle et la capitalisation des compétences.

Dans les formations éligibles au CPF, les bénéficiaires peuvent :

- acquérir une qualification ou un socle de connaissances et de compétences ;
- être accompagnés pour la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- réaliser un bilan de compétences ;
- préparer les permis de conduire B et poids lourds ;
- créer ou reprendre une entreprise ;

- ou bien, pour les bénévoles et volontaires en service civique, acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Depuis le 1er janvier 2019, la gestion administrative, comptable et financière du CPF est assurée par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). L'établissement perçoit les ressources issues des contributions, les mobilise pour financer les formations et payer les organismes de formation. **12 000 organismes de formation sont inscrits** et proposent aujourd'hui **700 000 formations dans toute la France** (dont 192 000 sessions en distanciel).

Alors que seulement un million de profils avaient activés leurs CPF fin 2015, on en recensait 8,7 millions au 21 novembre 2019. Ainsi, depuis cette date, avec l'ouverture de *MonCompteFormation.gouv.fr* (application et site internet rénové), plus de 1,7 million de titulaires de compte sont venus activer<sup>1</sup> et consulter leurs droits CPF. Soit, **à ce jour plus de 10 millions de personnes sur les 33 millions de comptes alimentés éligibles au CPF.**

On peut noter que pour la période du 21 novembre 2019 au 31 décembre 2020, le Gouvernement s'est fixé un objectif de 6 millions d'activation de comptes supplémentaires pour atteindre 16 millions de comptes actifs.

Même si le coût moyen d'une formation proposée par les organismes de formation présents sur la plateforme s'établit à environ 2 300 €, le montant moyen mobilisé par les titulaires de comptes se situe aux alentours de 1 500 € (chiffre constaté sur les 200 000 entrées en formations réalisées à ce jour).

Les titulaires salariés disposent en moyenne entre 2 000 et 3 740 € maximum sur leurs comptes en 2020 (droits CPF et DIF cumulés). Notons que depuis la loi du 5 septembre 2018, une personne ayant travaillé à 50 % et plus en 2019, bénéficie d'une alimentation automatique de 500 € par an.

Le CPF, outil extrêmement pertinent et d'ailleurs analysé par la Commission européenne qui en a fait son thème d'étude en 2020, pourrait considérablement faciliter l'action des financeurs publics de la formation professionnelle. En effet, le droit de la commande publique constitue un handicap de poids compte tenu de la **lourdeur des procédures d'achat de formations**, ne permettant pas une réactivité à la hauteur des besoins décrits dans ce rapport. Or **l'article L. 6323-4 du code du travail autorise des abondements du CPF en droits complémentaires pour financer une formation**. La disposition précise que « *ces abondements peuvent être financés notamment par :*

---

<sup>1</sup> L'activation du compte consiste pour un titulaire de s'identifier sur *moncompteformation.gouv.fr* avec son numéro de sécurité sociale afin de consulter ses droits acquis durant ses périodes d'activités professionnelles alors que l'alimentation consiste à alimenter automatiquement le compte de chacun des titulaires, notamment par le biais de la DSN (données sociales nominatives) en fonction de la quotité travaillée l'année précédente

- 1° *Le titulaire lui-même ;*
- 2° *L'employeur, lorsque le titulaire du compte est salarié ;*
- 3° *Un opérateur de compétences ;*
- 4° *L'organisme mentionné à l'article L. 4163-14, chargé de la gestion du compte professionnel de prévention, à la demande de la personne, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État ;*
- 5° *Les organismes chargés de la gestion de la branche accidents du travail et maladies professionnelles en application de l'article L. 221-1 du code de la sécurité sociale, à la demande de la personne, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État ;*
- 6° *L'État ;*
- 7° *Les régions ;*
- 8° *Pôle emploi ;*
- 9° *L'institution mentionnée à l'article L. 5214-1 du présent code ;*
- 10° *Un fonds d'assurance-formation de non-salariés défini à l'article L. 6332-9 du présent code ou à l'article L. 718-2-1 du code rural et de la pêche maritime ;*
- 11° *Une chambre régionale de métiers et de l'artisanat ou une chambre de métiers et de l'artisanat de région ;*
- 12° *Une autre collectivité territoriale ;*
- 13° *L'établissement public chargé de la gestion de la réserve sanitaire mentionné à l'article L. 1413-1 du code de la santé publique ;*
- 14° *L'organisme gestionnaire de l'assurance chômage mentionné à l'article L. 5427-1 du présent code. »*

Cela signifie que **cette disposition**, qui n'est pas encore utilisée par les acteurs publics mais qui fait actuellement l'objet de discussions avec la CDC, **pourra permettre de flécher les financements - c'est-à-dire les abondements en droits complémentaires - vers des formations bien identifiées**. Ainsi, une région qui aurait analysé les besoins spécifiques des entreprises de son territoire, pourrait ainsi utiliser cet outil pour réagir dans les meilleurs délais en termes d'offres de formations. Dans le contexte de la crise du Covid-19, qui a notamment suscité des projets de relocalisation rapide de productions, le CPF aurait pu être particulièrement utile pour offrir un outil de financement adapté à l'urgence de la situation et aux besoins pour sortir de la crise.

Les abondements en droits complémentaires constituent ainsi un outil particulièrement pertinent pour les financeurs publics de la formation professionnelle qui doivent s'en emparer et en exploiter toute les possibilités.

**Recommandation n°20 : Encourager les financeurs publics de la formation professionnelle à utiliser le dispositif d'abondements en droits complémentaires du compte personnel de formation (CPF) pour flécher des formations répondant aux besoins des entreprises.**

### **C. COMPÉTENCES ET EMPLOI : IL FAUT UN PILOTE DANS L'AVION DES POLITIQUES PUBLIQUES**

#### **1. Repenser la production et l'utilisation de la data : une urgence pour l'emploi**

##### *a) Agora, une base de données à exploiter pleinement*

Lors de leur déplacement dans les Hauts-de-France, Michel Canévet et Guy-Dominique Kennel ont rencontré plusieurs vice-présidents et le président de la région. Sur la problématique de l'orientation vers des formations efficaces et de l'insertion professionnelle, il leur a été répondu que la région des Hauts-de-France avait demandé les statistiques des débouchés des stagiaires ayant bénéficié d'un financement dans le cadre de son programme régional de formation, sans jamais avoir pu les obtenir. Le conseil régional a donc été contraint de commander une étude à un prestataire privé pour obtenir une évaluation chiffrée de l'insertion professionnelle des stagiaires et ainsi être en mesure d'apprécier l'attractivité des formations et leur ouverture vers des métiers et secteurs qui recrutent. Comment ne pas s'interroger en recueillant cette expérience quand on constate le nombre important d'études produites par ailleurs par les différents organismes publics ? La France n'est-elle pas capable de **fournir aux autorités politiques compétentes les informations incontournables pour piloter de façon pertinente les politiques publiques** devant soutenir l'emploi ?

Pour ce qui concerne l'évaluation et l'aide au pilotage des politiques d'achats de formation, le **projet Agora** constitue une réponse intéressante. Initié en 2015 sur proposition du Cnefop (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles), ce projet visait à obliger les organismes de formation à informer les financeurs des entrées et des sorties de formation ainsi que des trajectoires professionnelles débouchant de celles-ci. Les différents acteurs de la formation professionnelle devaient pouvoir ensuite partager ces données entre eux. La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a consacré ce dispositif à l'article L. 6353-10<sup>1</sup> du

---

<sup>1</sup> version en vigueur en 2016 : « Les organismes de formation informent les organismes qui financent la formation, dans des conditions définies par décret, du début, des interruptions et de

code du travail. Puis la loi du 5 septembre 2018 a élargi la base aux informations concernant les apprentis. Le déploiement de la plateforme Agora suivra la mise en œuvre du CPF et **devrait être opérationnelle en 2021**.

Agora est donc une plateforme qui permettra de mesurer, à partir du compte personnel de formation, le parcours de formation et l’insertion professionnelle de chaque individu, mettant en évidence la « biographie professionnelle de chaque français ». C’est une formidable source de données statistiques pour apprécier la pertinence des formations et leur impact sur l’emploi. Cet outil devrait ainsi éviter que l’expérience de la région Hauts-de-France ne se reproduise.

Compte tenu des enjeux en matière d’information sur les débouchés des filières de la formation initiale présentés précédemment dans ce chapitre, il serait cohérent que la plateforme Agora permette d’intégrer, pour chaque individu, les données du parcours de formation initiale. D’ailleurs cette perspective semble avoir guidé le législateur qui a prévu, à l’**article L. 6323-8 du code du travail** relatif au traitement des données du CPF, une première étape allant dans ce sens : *« Ce traitement intègre la possibilité, pour chaque titulaire du compte, de disposer d'un passeport d'orientation, de formation et de compétences, dont la consultation est autorisée exclusivement par le titulaire, qui recense les formations et les qualifications suivies dans le cadre de la formation initiale ou continue ainsi que les acquis de l'expérience professionnelle, selon des modalités déterminées par décret. »*

Une telle intégration, si elle était généralisée, permettrait enfin d’avoir des statistiques fiables sur la portée des formations initiales et professionnelles de tous les individus et d’en analyser le sens en termes de cohérence des parcours, d’employabilité des individus, de pertinence des choix individuels mais aussi des pilotages des politiques publiques au regard de l’emploi. **Les informations statistiques, anonymes, devraient pouvoir être communiquées largement au niveau national et régional pour permettre aux acteurs publics comme aux individus de piloter au mieux leurs décisions.**

Enfin, concernant l’information à destination du public, de nombreux acteurs s’accordent à reconnaître **deux critères déterminants d’aide à la décision individuelle : le niveau de salaire et le taux d’emploi à**

---

*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 au III de l'article L. 6323-8 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 en Conseil d'État pris après avis de la Commission nationale de l'informatique et des libertés. »*

**la sortie de la formation.** Le représentant d'un OPCO a même estimé que ces critères, souvent évoqués par les acteurs privés, « indiquent 85 % de l'utilité de la formation ». Il serait utile que les statistiques accessibles au plus grand nombre contiennent ces deux informations mais également tous les autres critères permettant d'évaluer au mieux la pertinence de choix de formations.

**Recommandation n°21 : Inclure systématiquement les informations relatives à la formation initiale dans le système d'information Agora, et rendre publiques les statistiques nationales et régionales anonymes, en indiquant *a minima* le niveau de salaire et le taux d'emploi à la sortie de chaque formation.**

*b) Un enjeu stratégique et financier : rationaliser la production et l'utilisation des données relatives à l'emploi, aux formations et aux compétences :*

Dans le rapport<sup>1</sup> précité de l'OCDE « Obtenir les bonnes compétences : France » (2017), l'une des premières recommandations vise la rationalisation des sources de données : « Regrouper les informations issues de sources différentes (prévisions, enquêtes, données sur les vacances d'emploi) afin de procéder à une évaluation globale des déséquilibres en matière de compétences. Présenter les informations issues de cette évaluation globale sous un format pratique, afin d'atteindre un vaste public ». En effet, **l'étude mentionne les nombreuses sources existant en France** avec les publications de France Stratégie, de la Dares, de Pôle emploi, du réseau Carif-Oref (Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation), des Direcctes, des observatoires prospectifs des métiers, des qualifications et des compétences (OPMQ), du réseau Emplois Compétences, auxquelles peuvent être ajoutées à titre d'exemple les études de l'Insee ou les initiatives du Medef, d'instituts divers, des CCI, etc. Le sentiment des rapporteurs, qui se dégage de leurs travaux, est celui d'un **foisonnement de données peu ou pas coordonnées, et donc de « gaspillage », d'autant que ces études ou enquêtes servent parfois peu aux acteurs économiques** soit lorsqu'ils ont besoin de données précises (cf les initiatives de la région des Hauts-de-France) soit lorsqu'ils ont besoin d'être guidés utilement (cf les carences en GPEC dans les plus petites entreprises).

Dans son étude<sup>2</sup> de février 2019 sur l'information relative aux débouchés professionnels des formations, France Stratégie dresse un constat

<sup>1</sup> [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/saisir-les-bonnes-competences-france\\_9789264284227-fr#page12](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/saisir-les-bonnes-competences-france_9789264284227-fr#page12)

<sup>2</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt2019-01-orientationprofessionnelle-07022019.pdf>

particulièrement sévère : *« L'information sur les débouchés professionnels est abondante et riche. Principalement issues de la sphère publique, plusieurs sources statistiques produisent des indicateurs pertinents visant à mesurer le devenir des jeunes sur le marché du travail en fonction de leurs filières d'études initiales. Cependant, cette information foisonnante se heurte à des limites inhérentes à ces sources qui affaiblissent la qualité et les précisions des données produites. Les différentes nomenclatures utilisées et les objectifs spécifiques des enquêtes rendent parfois l'information difficilement saisissable et lisible par les parties prenantes de l'orientation »*. L'étude poursuit et donne un exemple qui met en évidence encore une fois une initiative régionale visant à pallier une carence nationale : *« Des initiatives régionales se sont développées pour pallier ces insuffisances. Citons l'outil CLEOR55, moteur de recherche interactif pour informer sur les formations et les métiers par bassins d'emploi. Le site propose par métier des listes d'entreprises géolocalisées, les formations dispensées à proximité et les salaires et types de contrats pratiqués (avec des données issues des DADS, de BMO ou encore des enquêtes Emploi). Gageons qu'un tel outil, particulièrement simple et adapté au grand public, est destiné à être étendu et à gagner une visibilité nationale. »*

**Par ailleurs, le constat du manque de coordination entre acteurs publics est parfois déroutant**, lorsqu'on lit par exemple la réaction de la ministre du Travail à une recommandation de la Cour des Comptes pour Pôle emploi en février 2020 : *« En dernier point, s'agissant de votre recommandation à Pôle emploi, aux ministères sociaux et à l'Unédic de mettre en œuvre un plan d'action en matière de gestion et de pilotage des données, j'indiquerais que les services des ministères sociaux collaborent effectivement avec Pôle emploi et l'Unédic dans un souci de fluidification des échanges de données permettant d'assurer une meilleure articulation des services des différents acteurs des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et de la cohésion sociale tout en garantissant le respect de la réglementation protectrice des droits des individus en matière de gestion des données personnelles. Notre ambition est d'améliorer les modalités de communication entre systèmes d'information afin de permettre un pilotage partagé des politiques et d'optimiser la prise en charge des publics dans la perspective du principe « dites-le nous une fois »*. Penser qu'en 2020, à l'heure où l'intelligence artificielle révolutionne déjà de nombreux secteurs, l'amélioration du pilotage partagé des politiques entre les principaux acteurs nationaux de l'emploi constitue une « ambition » et non une réalisation est inquiétant.

**Quel est le risque des insuffisances ainsi constatées chez les acteurs publics ? La conséquence directe de cette carence est simple et a été maintes fois vérifiée : on se tourne vers les acteurs privés qui sont les seuls à apporter des informations claires et accessibles**. Ces derniers s'emparent de certaines de ces sources documentaires et produisent leurs propres contenus destinés à l'aide à l'orientation du public. Or **pour France Stratégie, le risque est double** : *« tout d'abord, les pouvoirs publics n'ont pas de contrôle sur l'exactitude des données publiées ou sur les méthodologies utilisées pour réaliser ces comparaisons. Ensuite, l'effet indirect de ces*

*classements non contrôlés est l'instauration d'une logique de concurrence entre établissements publics d'enseignement, portant en plus sur des critères de comparaison parfois discutables car ne prenant pas en compte par exemple la sélectivité à l'entrée des étudiants et les caractéristiques intrinsèques des étudiants . (...) Si on peut comprendre les réticences des acteurs principaux du SPO<sup>1</sup> à publier des indicateurs d'insertion qui pourront être mal interprétés par les citoyens, on se rend bien compte des risques d'un tel manque. Le grand public, par désir de transparence, se tourne vers les publications privées. Or celles-ci, avec un objectif lucratif, visent la simplicité, voire l'effet d'annonce accrocheur, peinant parfois à rendre compte du processus de l'insertion professionnelle, dont on a décrit la complexité. Les indicateurs publiés rendent ainsi très mal compte de nombreuses dimensions, notamment en matière de qualité de l'insertion (conditions de l'emploi, nature des contrats, perspectives d'évolution, dynamique des métiers, etc.) ».*

L'impact est également négatif pour les demandes de certification auprès de France compétences. En effet, son directeur de la certification identifie **la disponibilité des données relatives aux métiers et aux compétences comme l'une des principales difficultés rencontrées par les demandeurs de certification** : *« Un organisme, même s'il porte sa propre ingénierie de certification, doit pouvoir disposer de données sur les besoins de recrutement, le développement macroéconomique des secteurs et filières, les évolutions des organisations de travail, des techniques, des attentes en compétences des employeurs. D'un secteur ou d'un métier à l'autre, ces informations ne sont pas forcément simples à collecter en vue d'être analysées puis traduites. »*

On peut enfin craindre le **risque de gaspillage de l'argent public**. En effet, il peut être choquant de constater que les grands acteurs nationaux investissent de façon désorganisée dans des études qui ne servent pas nécessairement aux acteurs économiques ou politiques de terrain en charge de l'emploi et de la formation professionnelle. Ces derniers, lorsqu'ils sont publics (collectivité territoriale par exemple) sont alors contraints d'utiliser leurs propres ressources pour financer des études privées visant à pallier les carences en matière d'information (cf les exemples dans les Hauts-de-France, sur l'insertion professionnelle d'une part et sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers de demain d'autre part).

Pour toutes ces raisons il devient urgent de rationaliser et rendre accessibles toutes les études et enquêtes produites en France.

**Recommandation n°22 : Rationaliser et rendre plus accessible la production publique des études, enquêtes et autres données sur l'emploi et les besoins en compétences.**

<sup>1</sup> Service public de l'orientation

Enfin un autre sujet est apparu au cours des auditions. Il est lié au **transfert de recouvrement de la contribution à la formation professionnelle aux Urssaf**, reporté au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ce transfert inquiète les OPCO qui aujourd'hui utilisent les précieuses **informations statistiques découlant de cette collecte**. Elles constituent une **base de données essentielle**, selon eux, **sur l'état de l'emploi**. C'est pourquoi il apparaît crucial de garantir que le transfert du recouvrement s'accompagnera, en contrepartie, d'un transfert des données statistiques aux OPCO et plus généralement aux branches professionnelles. À défaut, ces derniers prévoient d'ores-et-déjà qu'ils seront « *contraints d'acheter la data, ce qui représentera un investissement conséquent* ».

**Recommandation n°23 : Garantir le transfert, des Urssaf aux OPCO, des statistiques sur l'emploi issues du recouvrement de la contribution à la formation professionnelle.**

## **2. La région doit piloter les politiques en faveur de l'emploi**

De très nombreux exemples, dont certains apparaissent dans le présent rapport, montrent que **l'approche territoriale est essentielle pour appréhender les questions d'emploi et de compétences**. Les initiatives citées en exemple sont souvent celles de régions qui ont su comprendre les enjeux locaux et, grâce à leur compétence économique et à leur connaissance du tissu entrepreneurial, ont pu offrir des solutions adaptées.

Aujourd'hui les initiatives régionales sont nécessairement complémentaires des actions nationales déclinées sur l'ensemble du territoire.

Ainsi le **dispositif Proch'Emploi**, décrit plus haut, est-il aujourd'hui **mené en complémentarité de l'action de Pôle emploi** dans les Hauts-de-France. Cette double approche en faveur de l'emploi porte ses fruits puisqu'**en janvier 2020, les Hauts-de-France sont la région où le chômage a le plus baissé en un an** : la baisse de 29 000 demandeurs d'emploi représente en effet une diminution de 4,9 % du taux de chômage, contre 2,9 % en moyenne nationale. Mais une évolution du pilotage des acteurs de l'emploi pourrait-elle encore être plus efficace ?

Là encore, plusieurs témoignages conduisent à répondre positivement. **Tout d'abord, le co-pilotage d'institutions ou de politiques publiques est rarement le plus efficace**. L'exemple le plus spontanément cité lors des déplacements par les interlocuteurs de la Délégation est celui des missions locales, devant favoriser l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Même avec des personnels motivés et dévoués, force est de

constater que les intérêts des multiples financeurs (État, région, département, ville, Union européenne, etc.) ne sont pas toujours compatibles car chacun a ses propres objectifs, sa propre logique, en complément de ses propres actions en faveur de l'emploi.

Or **l'approche territoriale est essentielle pour créer des dynamiques entre bassins d'emploi d'une même région.** Comme le précisait France Stratégie aux rapporteurs, « *l'inadéquation entre offre et demande de travail au niveau national et au niveau d'un territoire n'appellent pas des solutions de même nature* ». Pour Pôle emploi, « *il est important de poser le bon diagnostic sur l'origine des difficultés de recrutement sur chaque métier et dans chaque bassin, car les réponses à apporter ne sont pas les mêmes (formation, encouragement à la mobilité, découverte des métiers, etc.)* ». La région apparaît donc comme l'échelon le plus pertinent pour piloter utilement les politiques et les acteurs de l'emploi.

**Mais les récentes initiatives de « décentralisation » allant dans le sens d'une régionalisation sont trompeuses car partielles et donc inefficaces.** En témoigne l'expérimentation de décentralisation du pilotage de Pôle emploi, qui, si elle est mise en œuvre, restera cantonnée au **domaine de la formation professionnelle** des demandeurs d'emploi. L'action est donc limitée, et devrait de surcroît s'accompagner d'une nouvelle instance de gouvernance régionale comprenant Pôle emploi, remettant *de facto* en cause le pilotage réel par la région.

**Un autre exemple est celui du transfert de la compétence en matière d'orientation à la région,** issu de la loi du 5 septembre 2018 déjà citée. En effet, ce transfert est **limité à l'information sur les métiers,** et ne donne en aucun cas les moyens de créer une véritable dynamique en matière d'orientation car la région ne pourra piloter ni l'organisation des événements au sein des établissements, ni la sensibilisation des enseignants ni former les personnels d'orientation. **Le sentiment général est d'être « au milieu du gué ».**

Aux sceptiques qui craignent les inégalités, le président délégué de Régions de France répond, au cours d'une audition au Sénat, que « *l'unité de l'action n'est pas le gage de l'égalité* ». Car parfois une mesure peut être la bonne réponse dans un territoire mais créer des difficultés supplémentaires dans une autre.

En outre, comme l'a fait remarquer la vice-présidente de la **région Grand Est** en charge des sujets Compétitivité, Innovation et Numérique, **les enjeux en matière d'emploi et d'orientation vers les compétences et les métiers de demain nécessitent de bien connaître le tissu économique d'un territoire, ce qui est précisément la compétence des régions.** « *L'orientation n'est pas le sujet de l'Éducation nationale car elle nécessite d'être menée au plus près des acteurs économiques de terrain* ». Certaines anecdotes sont particulièrement révélatrices d'une « *déconnexion totale des réalités du terrain* » **de la part des autorités nationales.** Ainsi l'obligation de traduire tous les diplômes en

anglais n'avait-elle pas de sens dans la région Grand-Est où les évolutions professionnelles sont avant tout tournées vers l'Allemagne !

Les **Hauts-de-France** n'ont pas attendu que l'État modernise ses outils et va lancer, au début de cet été, une application qui offrira aux demandeurs d'emploi tous les services dont ils auront besoin pour des emplois vacants géolocalisables : transports en commun, aides aux transports proposés pour le retour à l'emploi – tel le dispositif « En route pour l'emploi » de prêt d'un véhicule pour 2 euros par jour, les services de garde d'enfant, les offres de formation correspondant au poste géolocalisé, etc.

La **Nouvelle Aquitaine** a, quant à elle, créé un site portail dédié à l'entreprise : *entreprises.nouvelle-aquitaine.fr*. Il valorise la politique de la Région en matière de développement économique et propose des services et informations pratiques autour de divers parcours de l'entreprise. Le site s'adresse au monde de l'entreprise néo-aquitain au sens large : TPE, PME, ETI, grandes entreprises, salariés ou demandeurs d'emploi, ainsi qu'aux laboratoires de recherche et universités, clusters, pôles de compétitivité ou technopoles, etc. Un autre portail<sup>1</sup> a été mis en place pour faciliter la mise en relation des compétences et des entreprises qui recrutent. Accessible à tous, « *Talents d'ici* » permet aux entreprises de trouver le bon profil parmi 50 000 candidats sortant de formation dans plus de 15 secteurs d'activité.

Lorsque le pilotage est trop éclaté et que l'action publique est insuffisamment efficace, c'est le secteur privé qui est contraint de prendre le relais. Ainsi le Medef propose-t-il désormais des **pactes d'objectifs partagés** (POP) **régionaux** qui associent l'État, la région, les branches professionnelles et l'Éducation nationale pour s'engager sur un document en 5 chapitres : diagnostic ; objectifs par secteur ; obligations de chacun ; modalités d'évaluation de ces objectifs ; évaluation de la réalisation des objectifs. Cette excellente initiative ne devrait-elle pas être celle des autorités publiques ?

**Comme la Délégation aux entreprises l'a déjà demandé** (par exemple dans le cadre de la proposition loi précitée visant à faire de l'apprentissage une voie de réussite), **elle souhaite aujourd'hui encore que le pilotage des politiques et des acteurs de l'emploi soit confié à la région, une bonne fois pour toutes, et non pas à des instances où la codécision avec l'État resterait la règle**. L'objectif de péréquation entre territoires au profit des plus fragiles permettra à la région de proposer des solutions adaptées au terrain et sans oublier personne. Elle permettra enfin de concevoir des contrats de plan État-Région (CPER) plus pertinents au regard des enjeux de lutte contre le chômage, car fondés sur une approche territoriale globale et cohérente de l'action en faveur de l'emploi.

---

<sup>1</sup> <https://www.talentsdici.fr/accueil>

**Recommandation n°24 : Confier le pilotage des acteurs publics de l'emploi (y compris Pôle emploi) à la seule région, qui doit s'attacher à mobiliser les entreprises et les filières économiques des territoires pour construire une politique régionale.**

## EXAMEN EN DÉLÉGATION

La Délégation aux entreprises s'est réunie le jeudi 18 juin 2020 pour l'examen du présent rapport. À l'issue de la présentation, le débat suivant s'est engagé :

**Mme Élisabeth Lamure, présidente.** - Votre travail est très fouillé. J'espère que ces recommandations seront suivies, car elles correspondent à ce qui était attendu sur la question des métiers. Le Printemps des métiers me semble une excellente initiative, car il est absolument nécessaire de communiquer auprès des jeunes et des familles.

Je retiens également votre première recommandation, sur la nécessité d'une immersion en entreprise pour les enseignants. Avez-vous également préconisé une obligation d'immersion dans le cadre de l'enseignement des maîtres ?

**Mme Pascale Gruny.** - J'ai retenu notamment que des financements devaient être apportés, en particulier par l'État et les régions, pour reprendre les contrats d'apprentissage et d'alternance dans l'après-crise. Je suis élue d'un département particulièrement pauvre. Nous aurons le plus grand mal à assurer nos missions liées au revenu de solidarité active (RSA) avec des financements toujours à la baisse.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la clause de dédit-formation oblige à demander de l'argent à l'apprenti, ce qui est toujours délicat, car leurs salaires sont souvent peu élevés même quand ils sont ensuite embauchés en CDI. Elle n'est donc jamais utilisée. Un engagement moral sur cinq ans du signataire, ce qui existe parfois entre de jeunes fonctionnaires et l'État, ne serait-il pas plus aisé à mettre en place ?

**M. Fabien Gay.** - Je souhaiterais revenir sur la question de l'apprentissage et de l'alternance. Celle-ci était déjà importante avant la crise sanitaire, et est appelée à devenir encore plus essentielle dans les mois à venir. De nombreux chefs d'entreprise soulignent leur difficulté à trouver des compétences. Or il existe entre 4 et 6 millions de chômeurs, selon les chiffrages. Aller chercher les compétences apparaît donc comme un enjeu essentiel, de même que la formation. À ce titre, la revalorisation de l'apprentissage est fondamentale. Néanmoins, dans l'après-crise sanitaire, un certain nombre d'entreprises feront face à de grandes difficultés, notamment pour recruter. Toutes les propositions que nous pourrions formuler pour que l'apprentissage ne baisse pas iront donc dans le bon sens. Une part importante de l'emploi des jeunes passe par là.

**Mme Élisabeth Lamure.** - Nous devons en effet conduire un véritable travail collectif dans ce domaine, et plus particulièrement pour le premier emploi des jeunes.

**M. Guy-Dominique Kennel.** – Nous souhaitons qu’au cours de la première année d’exercice du métier d’enseignant soit prévue une semaine de présence au sein des entreprises. Cela sera néanmoins difficile dans la formation initiale, avant même que l’enseignant ne se retrouve face à des élèves. Nous avons échangé avec les écoles supérieures, et une part trop importante de la formation initiale des enseignants me semble aujourd’hui consacrée à la formation disciplinaire. Lorsqu’un étudiant intègre une école supérieure après un master d’anglais, d’allemand, ou d’une autre discipline, par définition, il devrait la maîtriser. Aussi, dans la formation initiale, un temps devrait être dégagé pour un contact avec les entreprises. Je ressens néanmoins encore beaucoup de réticence de la part de l’Éducation nationale, et notamment des formateurs en charge de la formation initiale, car ce type de personnel est plus à l’aise dans une formation pédagogique ou disciplinaire. Nous y arriverons cependant, à force d’insister.

Nous sommes conscients qu’une reprise par l’État ou les régions des contrats d’apprentissage exige un cofinancement. Nous n’avons pas évoqué les départements, mais la question demeure en suspens. Il serait préférable que les jeunes, plutôt que d’être au RSA, soient pris en charge et qu’ils continuent à bénéficier du statut d’apprenti. Cela doit être encore affiné et nous n’avons pas d’engagement de la part des collectivités. Il me semble que le coût de cette recommandation ne s’avèrera pas trop important, puisque ces jeunes représenteront de toute façon une charge, pour les départements avec le RSA, ou autre.

Fabien Gay soulignait la nécessité de revaloriser l’apprentissage, et nous en sommes conscients. En tant qu’ancien directeur de centre de formation d’apprentis, et inspecteur en charge de l’apprentissage, je partage ce point de vue. Donner à une entreprise 5 000 ou 8 000 euros, qui couvrent une année, ne serait pas réellement un encouragement. Il serait au contraire préférable de rendre attractif le métier, pour favoriser l’épanouissement du jeune.

**M. Michel Canévet.** – Nous avons formulé trois types de mesures en ce qui concerne l’apprentissage. Une mesure conjoncturelle, dans la situation de crise, vise à ce que les apprentis ne perdent pas leur contrat de travail. Deux recommandations portent sur la sensibilisation des jeunes aux filières professionnelles, de manière à ce que leur choix soit conforté avant qu’ils ne s’engagent dans une formation. Enfin, nous proposons une mesure relative à l’aide financière aux jeunes pour les dépenses de mobilité et de restauration, qui sont souvent pénalisantes.

La clause de dédit-formation a été essentiellement construite par la jurisprudence. Nous pensons qu’il faut l’affirmer de façon plus ferme et aussi plus adaptée à un nouveau contexte où les entreprises auraient davantage recours à la formation pour leurs salariés, comme nous le recommandons. Une réflexion de fond avec les branches professionnelles apparaît nécessaire, afin de mieux déterminer les obligations de chacun, par

secteur ou par métier, en fonction des évolutions en compétences nécessaires. Le cas échéant, il faudra préciser le cadre légal. Il convient de mieux définir cette clause, pour que les entreprises puissent y recourir plus facilement, notamment les TPE et les PME.

**Mme Élisabeth Lamure.** - Je note qu'il convient encore d'œuvrer, notamment vis-à-vis des formateurs des formations initiales des enseignants.

Je vous remercie pour ce travail, qui n'est pas terminé. La presse le relatera. Nous aurons par ailleurs un débat en séance publique jeudi 25 juin sur ces questions.

**M. Guy-Dominique Kennel.** - Je souhaite vous remercier, Madame la présidente, ainsi que l'ensemble des personnels qui ont facilité notre travail. Notre public cible était les jeunes ; la crise risque de les pénaliser en priorité, qu'il s'agisse de ceux qui désirent entrer en formation, ou des étudiants. Les stages et les emplois d'été seront difficiles à trouver. Or, de nombreux jeunes en ont besoin pour payer leurs études. Nous nourrissons ainsi quelques inquiétudes sur le nombre d'étudiants qui ne pourront les reprendre à la rentrée.

Nous souhaitons par ailleurs optimiser les différents parcours, pour favoriser l'épanouissement, et faciliter l'adéquation des formations aux besoins des entreprises. Notre principal espoir est que notre travail soit suivi d'effets.

**Mme Élisabeth Lamure.** - J'espère qu'une grande part de vos recommandations seront reprises, car elles sont ciblées et pragmatiques. Nous devons les porter au plus haut niveau.

Je vous remercie et je sou mets donc votre rapport à l'approbation de nos collègues.

*La Délégation autorise la publication du rapport.*



## ANNEXES



## ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Jeudi 26 septembre 2019

- *Le Bon Coin* : **M. Antoine Jouteau**, directeur général, **M. Arnaud Jacques**, responsable affaires publiques.

- *Pagny Associés* : **M. Patrice Pagny**, associé.

- *Pôle Emploi* : **Mme Misoo Yoon**, directrice générale adjointe en charge de l'offre de services, **M. Michaël Ohier**, directeur général adjoint en charge du réseau.

Mardi 8 octobre 2019

- *Association pour l'emploi des cadres (APEC)* : **M. Pierre Lamblin**, directeur des études et recherches.

Mardi 15 octobre 2019

- *France compétences* : **M. Stéphane Lardy**, directeur général.

Jeudi 17 octobre 2019

- *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) - Ministère du travail* : **Mme Anne-Juliette Bessone**, sous-directrice emploi et marché du travail.

- *Entreprise & Personnel* : **M. Frédéric Guzy**, directeur général.

- *Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)* (en visioconférence) : **Mme Florence Lefresne**, directrice.

Mardi 29 octobre 2019

- *Union des entreprises de proximité (U2P)* : **M. Pierre Burban**, secrétaire général.

Mardi 5 novembre 2019

- *Pôle Emploi* : **M. Frédéric Laine**, adjoint-chef département observatoire de l'emploi.

Jeudi 14 novembre 2019

- *Mouvement des entreprises de France (MEDEF)* : **Mme Élisabeth Tome-Gertheinrichs**, directrice générale adjointe en charge des politiques sociales.

- *Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (Centre Inffo)* : **M. Patrice Guézou**, directeur général, **M. Jean-Philippe Cepede**, directeur juridique, direction du droit de la formation.

Mardi 26 novembre 2019

- **Coe-Rexecode** : **M. Denis Ferrand**, directeur général.

Jeudi 28 novembre 2019 (table ronde)

- **Docteur Laurent Alexandre**, auteur de *La guerre des intelligences : intelligence artificielle versus intelligence humaine*.

- **École européenne des métiers de l'Internet (EEMI)** : **M. Christophe Ondrejec**, directeur.

- **Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)** : **Mme Glenda Quintini**, économiste senior, *skills and employability division*.

- **Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)**, ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : **M. Charles Torossian**, directeur.

- **Medef Lille Métropole** : **Mme Hélène Vanwaes**, responsable du projet intelligence artificielle dans les Hauts-de-France (IA-HDF), **M. Hervé Dissaux**, dirigeant, Cabinet Helevato.

Mardi 17 décembre 2019

- **Fédération française du Bâtiment (FFB)** : **M. Alain Piquet**, vice-président, **Mme Claire Guidi**, chef de service à la direction des affaires économiques, financières et internationales, **M. Benoît Vanstavel**, directeur des relations parlementaires et institutionnelles.

Jeudi 19 décembre 2019

- **OPCO Santé** : **M. Jean-Pierre Delfino**, directeur général.
- **Opco 2i** : **M. Alexandre Saubot**, président.

Mardi 14 janvier 2020

- **France Stratégie** : **M. Gilles de Margerie**, commissaire général, **M. Antoine Naboulet**, adjoint à la directrice du département travail, emploi, compétences.

Jeudi 16 janvier 2020 (table ronde)

- **Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)** : **Mme Marie Dupuis-Courtes**, présidente de la commission éducation formation.

- **Conférence des présidents d'université (CPU)** : **M. François Germinet**, président de l'université de Cergy-Pontoise, vice-président de la commission de la formation et de l'insertion professionnelle.

- **CMA France** : **M. Julien Gondard**, directeur général adjoint.

- *Union des entreprises de proximité (U2P)* : **M. Alain Griset**, président.

- *Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), ministère du Travail* : **Mme Bénédicte Legrand-Jung**, cheffe de service, adjointe au délégué général.

- **M. Bertrand Martinot**, économiste.

- *Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), ministère de l'Éducation nationale* : **Mme Rachel-Marie Pradeilles-Duval**, cheffe du service de l'instruction publique et de l'action pédagogique.

- *Mouvement des entreprises de France (MEDEF)* : **Mme Élisabeth Tomé-Gertheinrichs**, directrice générale adjointe en charge du social.

Mardi 21 janvier 2020

- *Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)* : **M. Philippe Clerc**, conseiller expert pour la prospective, **M. Pierre Dupuy**, chargé de mission « relations avec le Parlement ».

Jeudi 30 janvier 2020 (déplacement à Lille)

- *Pôle Emploi Hauts-de-France* : **M. Pascal Dumont**, directeur régional de la stratégie et des relations avec les élus, **M. Frédéric Debreyne**, directeur de l'agence Pôle Emploi Lille République, **M. Roger Demaret**, directeur régional adjoint en charge des opérations.

- *Proch'emploi* : **Mme Ellen van den Broek**, directrice.

- *Région Hauts-de-France* : **Mme Catherine Fournier**, sénateur, **M. Christophe Coulon**, vice-président en charge de l'apprentissage et de l'artisanat, **M. Jean Motuelle**, délégué au vice-président en charge de l'apprentissage et de l'artisanat, **Mme Karine Charbonnier**, vice-présidente de la région en charge de la formation professionnelle, **M. André-Paul Leclercq**, conseiller régional délégué aux relations avec les entreprises, **M. Olivier Coustenoble**, directeur général adjoint de la région en charge du pôle soutien au travail, **Mme Laura Marzouk**, conseillère technique du président de région.

- *CFA « entreprises et formation » de la Chambre de métiers de l'artisanat des Hauts-de-France* : **M. Rémi Bureau**, président de la Commission territoriale de Lille, **M. Guillaume Cortequisse**, délégué territorial de la zone métropole lilloise.

Mardi 4 février 2020 (en visioconférence)

- *Commission européenne- DG Emploi, Affaires sociales et inclusion* : **Mme Manuela Geleng**, director for skills, **M. Michael Horgan**, policy officer of unit E.2- skills & qualifications, **Mme Sarah Schinazi**, policy assistant of the director for skills, **M. Jiri Plecity**, head of unit D.4 -France, Netherlands, Belgium, Luxemburg, **M. Luca Barani**, programme manager.

Jeudi 6 février 2020 (table ronde)

- *Unédic* : **Mme Lara Muller**, sous-directrice de la direction des études et analyses, **M. Pierre Cavard**, directeur général par intérim, **Mme Mélanie Marro-Lewandowski**, sous-directrice des affaires juridiques.

- *Ambassade d'Allemagne en France* : **Mme Katrin Auer**, conseillère.

- *Ambassade du Canada en France* : **Mme Caroline Guimond**, ministre conseillère (migration), **Mme Caroline Roy**, analyste de programme (diplomatie migratoire), **M. Marc Berthiaume**, conseiller responsable des relations politiques et parlementaires.

Jeudi 27 février 2020 (déplacement dans l'école de Paris)

- *Cuisine mode d'emploi(s) - la formation aux métiers de la restauration avec Thierry Marx* : **M. Philippe Carrion**, co-fondateur et responsable du développement.

Vendredi 28 février 2020

- *Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi* : **M. Jean-Marie Marx**, haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi.

- *Ministère de l'Éducation nationale* : **M. Édouard Geffray**, directeur général.

- *Association des Régions de France* : **M. David Duval**, conseiller formation professionnelle, éducation et emploi.

Vendredi 24 avril 2020 (en visioconférence)

- *Fondation Croissance Responsable* : **M. Christian Nouel**, président, **Mme Nathalie de Gaulle**, membre du comité exécutif.

Jeudi 30 avril 2020 (en visioconférence)

- *Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle* : **Mme Gabrielle Hoppé**, directrice du projet Compte Personnel de Formation (CPF).

- *France compétences* : **M. Mikaël Charbit**, directeur de la certification professionnelle.

Jeudi 7 mai 2020 (en visioconférence)

- *Fédération syndicale unitaire (FSU)* : **M. Benoît Teste**, secrétaire général, **M. Thierry Reygades**, secrétaire national, **M. Jérôme Dammerey**, membre du bureau national.

Lundi 11 mai 2020 (en visioconférence)

- *Association nationale des apprentis de France (ANAF)* : **M. Aurélien Cadiou**, président.

Jeudi 14 mai 2020 (en visioconférence)

- *ONISEP Bretagne* : **M. Christophe Richard**, délégué régional et chef du service académique d'information et d'orientation.

- *Région Grand Est* : **Mme Lilla Merabet**, vice-présidente, Délégation à la thématique Compétitivité, Innovation et Numérique.

Lundi 18 mai 2020 (en visioconférence)

- *Ministère de l'Éducation nationale* : **Mme Caroline Lombardi-Pasquier**, directrice académique des services de l'éducation nationale (Dasen), Académie de Rennes.



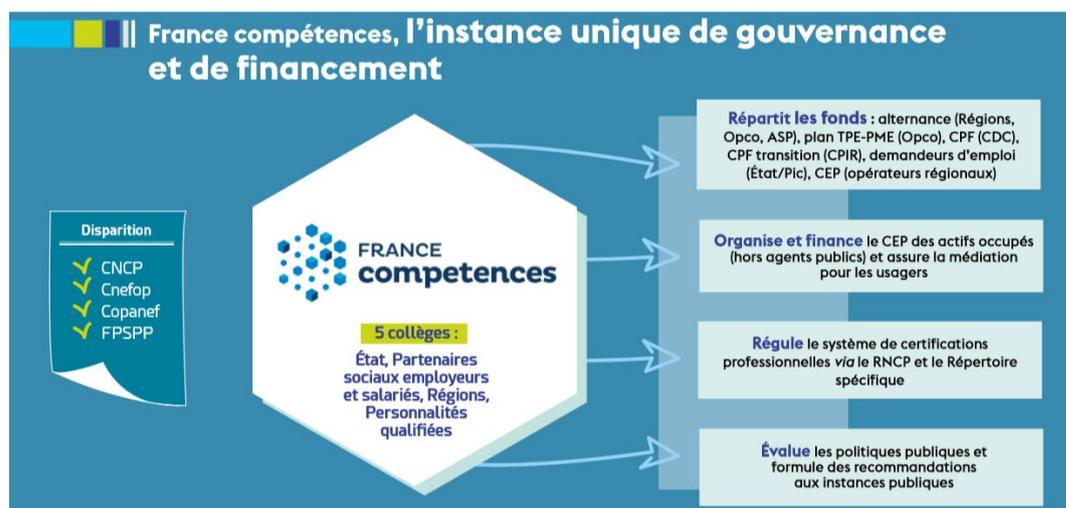
## ANNEXE 2 - PRÉSENTATION DES PRINCIPALES MESURES DE LA LOI DU 5 SEPTEMBRE 2018 POUR LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a modifié en profondeur le paysage et la gouvernance de la formation professionnelle. Certaines instances disparaissent, d'autres sont absorbées par de nouvelles entités ou voient leurs missions complètement « bouleversées ».

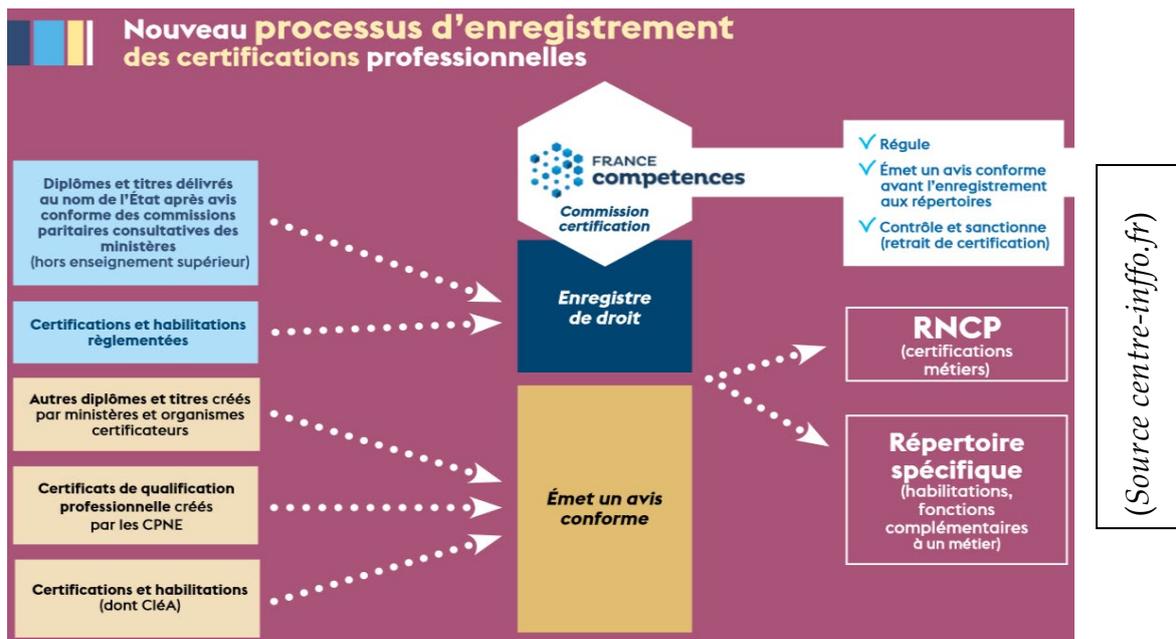
### 1) Une gouvernance simplifiée

Une seule instance nationale quadripartite gouverne et finance la formation professionnelle et l'apprentissage : France compétences.

L'agence **France compétences** remplace, depuis le 1er janvier 2019, le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP), le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop) et le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). **Dotée de compétences élargies et de moyens renforcés, l'agence France compétences a notamment pour missions de répartir les fonds de la formation professionnelle et de réguler le coût et la qualité des formations.**



(Source [centre-irffo.fr](http://centre-irffo.fr))



**Onze opérateurs de compétences (OPCO) accompagnent désormais les 1 734 700 entreprises françaises réunies dans 329 branches.**

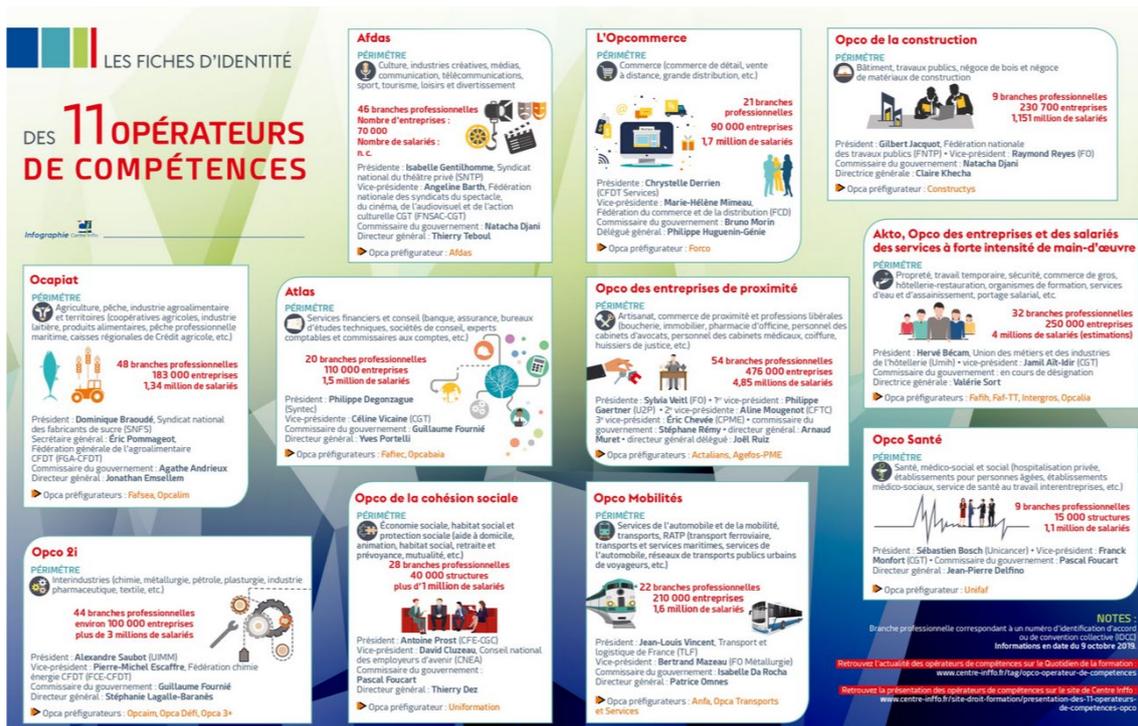
Les **Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)** sont parmi les plus touchés par cette réforme. Ils perdent la gestion de la collecte de la formation professionnelle (au profit de l'Urssaf) pour se réorienter vers une activité de prestation de services à destination des branches et des petites entreprises. De plus, l'État leur confie la gestion de l'alternance. De la même façon, la réforme a imposé aux branches professionnelles et à leurs OPCA de se restructurer.

**Le 1er janvier 2019, les 20 OPCA se sont transformés en OPCO (Opérateurs de compétences).** Leurs agréments définitifs ont été délivrés, par arrêté du ministère du Travail, le 1er avril 2019. Leurs conseils d'administration sont composés d'un nombre égal de représentants des employeurs et des salariés et tiennent compte de la diversité des branches professionnelles adhérentes.

**Les opérateurs de compétences ont pour missions de financer l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation.** Le 1er avril 2019, onze opérateurs de compétences (OPCO), chargés d'accompagner la formation professionnelle, ont été agréés.

**Près de 329 branches sont réparties dans 11 OPCO<sup>1</sup>, au lieu des 20 OPCA qui existaient auparavant, et deux des 11 OPCO ont un caractère interprofessionnel au sens de l'article L. 6332-1-1 du Code du travail.**

<sup>1</sup> <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/site-fiches-pratiques/annexes/presentation-des-11-operateurs-de-competences-opco>



(Source centre-info.fr)

Parallèlement, la réforme a créé de nouvelles instances.

Une Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle (CNNCEFP), créée suite à l'élargissement des attributions de la Commission nationale de la négociation collective (CNNC), qui reprend les missions du Conseil national de l'emploi, la formation et l'orientation professionnelles (Cnefop), voit également le jour avec la réforme (Art. L2271-1 du Code du travail). Elle exerce un rôle consultatif dans ses champs de compétence.

Enfin, l'Instance paritaire régionale compétences, emploi, formation (Iparcef) voit le jour suite à la disparition du Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle (Coparef), afin de permettre aux membres de ce dernier de poursuivre leurs travaux au sein d'un nouveau groupe de travail.

Le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Crefop), créé par la réforme de 2014 est une des seules instances de gouvernance qui demeure dans le système de formation professionnelle suite à la réforme de décembre 2018.

Le Crefop rationalise le pilotage des politiques régionales de l'emploi et de la formation en créant un lieu de concertation unique, chargé en outre de la problématique connexe de l'orientation. Il a vocation à mettre en place les conditions d'une véritable gouvernance quadripartite (État/Région/représentants des employeurs/représentants des salariés), qui conditionne l'efficacité des politiques conduites dans les territoires.

Le comité assure la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et de la cohérence des

programmes de formation dans la région. Il est également chargé des fonctions de diagnostic, d'étude, de suivi et d'évaluation des politiques publiques relevant de son champ.

## 2) Un système davantage centré sur l'individu et les compétences avec notamment la réforme du CPF

La réforme de 2018 fait de la **Caisse des dépôts et des consignations (CDC) un acteur central** de la formation professionnelle, aux côtés de France compétences. **La CDC définit**, dans les conditions générales d'utilisation du service dématérialisé du Compte personnel de formation (CPF), **les engagements souscrits par les titulaires du CPF et les prestataires de formation, de bilans de compétences ou d'actions de Validation des acquis de l'expérience (VAE).**

France compétences lui transmettra, chaque trimestre, des ressources issues notamment de la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance et de la contribution du CPF-CDD. Elle recevra également des ressources issues de la contribution à la formation des travailleurs indépendants dans des délais définis par convention avec les Urssaf (Art. R6333-1 du Code du travail).

Afin de financer une formation éligible CPF, la Caisse des dépôts mobilisera d'abord ses ressources régulières destinées au financement des droits acquis par le titulaire du compte, puis, si ces derniers sont insuffisants, les ressources supplémentaires issues des abondements du CPF. La Caisse des dépôts procède également au paiement de bilans de compétences ou d'actions de VAE après réception des informations nécessaires au débit des droits inscrits sur le CPF et vérification du service fait (Art. R6333-4 du Code du travail).

**Le CPF est complètement réformé** avec notamment la monétisation du compte (crédité en euros et non plus en heures), de nouvelles possibilités d'abondement, une nouvelle définition des formations éligibles, la possibilité donnée à tout titulaire, à travers une application et un site internet de gérer ses droits, de choisir sa formation, de s'inscrire et de payer en ligne, etc.).

Dans son ensemble, la formation en entreprise évolue, comme en témoigne son nouveau nom, puisque **le plan de formation est renommé « plan de développement des compétences », avec un maintien de l'obligation d'adaptation et d'employabilité des salariés et de nouvelles modalités de mise en œuvre.** Ainsi par exemple, les formations dites obligatoires doivent se dérouler sur le temps de travail et donnent droit au maintien de la rémunération, les formations hors temps de travail sont limitées à 30 heures par an à défaut d'accord, et ne donnent plus droit à une allocation de formation. Le régime de l'entretien professionnel est aménagé pour apprécier si le salarié a suivi au moins une action de formation en six ans, acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation

des acquis de son expérience, ou encore bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. Un accord collectif (d'entreprise ou, à défaut de branche) peut prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours ainsi qu'une périodicité des entretiens professionnels.

De plus, les **Commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR), ou associations Transitions pro**, sont mises en place dans toutes les régions **à compter du 1er janvier 2020**. Composées des organisations syndicales et patronales représentatives au niveau national, elles sont en charge de l'accompagnement, de la validation et du financement des Projets de transition professionnelle (PTP) des salariés en poste et des salariés démissionnaires (CPF de transition professionnelle qui remplace le Congé individuel de formation - Cif). Elles suivent la mise en œuvre du **Conseil en évolution professionnelle (CEP)** et participent à l'analyse des besoins en emploi, en compétences et en qualifications sur leur territoire. **Dix-huit associations Transitions Pro sont officiellement agréées par l'État** (Journal officiel du 26 décembre 2019).

**Le financement de la formation professionnelle évolue par ailleurs avec une contribution unique** (assiette inchangée : masse salariale annuelle brute/MSB) **divisée en deux régimes distincts et collectée par les Urssaf : la contribution à la formation professionnelle** (légale et conventionnelle) et la **taxe d'apprentissage**. **Le taux global de la contribution reste inchangé (1,68 %)**. Ainsi, la contribution « formation » varie selon la taille de l'entreprise (0,55 % du revenu d'activité pour les entreprises de moins de 11 salariés et 1 % pour les entreprises de 11 salariés et plus) et le taux de la taxe d'apprentissage reste fixé à 0,68 % (0,44 % en Alsace/Moselle). Elle est désormais répartie en 2 parts (au lieu de 3) avec une part égale à 87 % du produit de la taxe d'apprentissage reversée à France compétences et le solde (13 %), destiné à des dépenses libératoires effectuées par l'employeur.

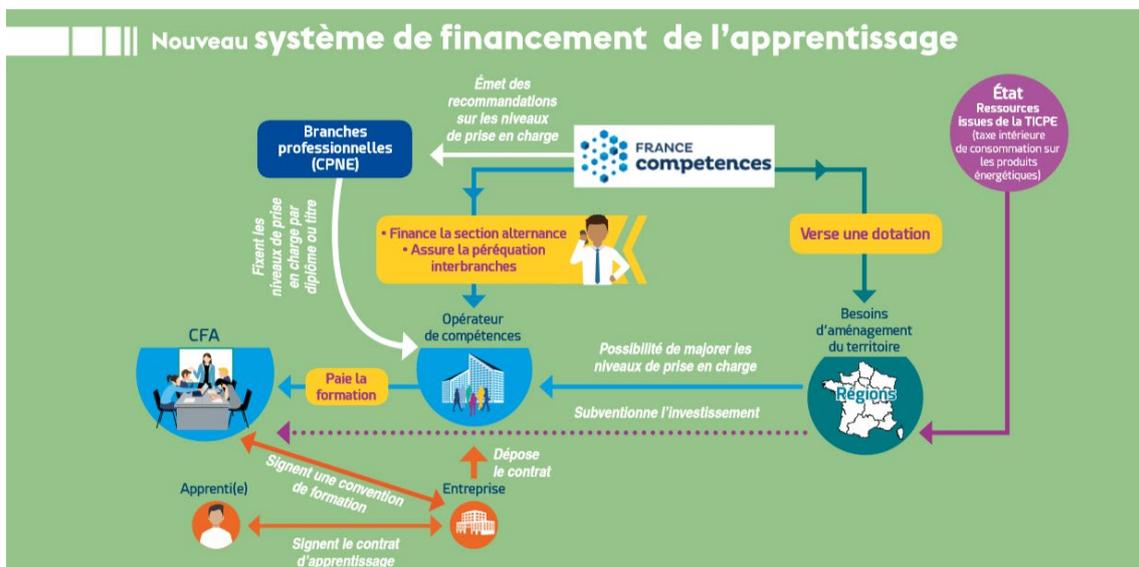
Enfin, **la réforme étend l'indemnisation chômage aux salariés démissionnaires et aux travailleurs indépendants**. L'allocation des travailleurs indépendants (ATI) est versée en cas de cessation involontaire de leur activité (dans certaines conditions). Les salariés démissionnaires sont désormais éligibles à l'assurance chômage sous réserve du respect, d'une part, d'une condition d'activité antérieure spécifique et, d'autre, part, de la poursuite d'un projet de reconversion professionnelle nécessitant le suivi d'une formation ou d'un projet de création ou de reprise d'une entreprise dont le caractère réel et sérieux sera attesté par l'association « Transition pro » de sa région. Le salarié démissionnaire devra également avoir demandé, préalablement à sa démission, un CEP afin d'établir son projet de reconversion professionnelle.

**La réforme permet également de moduler, entreprise par entreprise, le taux de la contribution patronale d'assurance chômage en fonction du nombre de fins de contrat donnant lieu à indemnisation par Pôle Emploi** (dispositif connu sous le nom de « bonus/malus ») ; de fixer les

nouvelles règles de financement de l'indemnisation du chômage ; d'organiser un encadrement plus strict, par l'État, des accords d'assurance chômage ; de mettre en œuvre un accompagnement plus personnalisé des demandeurs d'emploi, de donner une nouvelle définition de l'offre raisonnable d'emploi et de transférer à Pôle Emploi des pouvoirs de sanction des demandeurs d'emploi encore exercés par les préfets.

### 3) L'élargissement de l'apprentissage

La loi « avenir professionnel » de 2018 prévoit une **réforme en profondeur de l'apprentissage** avec, notamment, la simplification de la procédure de conclusion, d'exécution et de rupture du contrat, le relèvement de la limite d'âge permettant d'entrer en apprentissage de 26 à 29 ans révolus, la création d'une classe de troisième dite « prépa-métiers » en remplacement de l'actuel dispositif d'initiation aux métiers en alternance (DIMA), la simplification des conditions de création et de fonctionnement des CFA et l'obligation de mettre certaines informations - par exemple, le taux d'obtention des diplômes ou titres professionnels - à disposition du public, la mise en place d'une aide unique aux employeurs d'apprentis versée au titre des contrats d'apprentissage conclus dans les entreprises de moins de 250 salariés.



(Source [centre-info.fr](http://centre-info.fr))

Depuis la mise en œuvre de cette réforme plus de 500 nouveaux CFA se sont déclarés en France (portant leur nombre à 1 519 CFA en septembre 2019) et l'on comptait près de 5 % d'apprentis supplémentaires dans le secteur privé (soit 458 000 apprentis en septembre 2019 dans les secteurs public et privé).

## ANNEXE 3 - LE PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES (PIC)

Le **Plan d'Investissement dans les Compétences<sup>1</sup> (PIC)** est lancé par le Premier ministre en septembre 2017 dans le cadre du Grand Plan d'Investissement 2018-2022 dont il répond au deuxième axe, « Édifier une société de compétences ». Il a pour ambition de **former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail, de répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance et de contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.**

Lancé début 2018 et piloté par le ministère du Travail avec l'appui du Haut-commissaire aux compétences, ce **plan d'action sur cinq ans** est doté au niveau national d'une **enveloppe globale de 14,6 milliards d'euros** dont 6,7 milliards pour les décrocheurs et 7,1 milliards pour les demandeurs d'emploi. 90 % des fonds du PIC sont dirigés vers les actions de formation et 10 % visent la transformation du système par des expérimentations de nouveaux outils.

Le PIC comporte **trois niveaux d'intervention** pour assurer proximité et ciblage des actions :

- « **Agir au plus près des territoires** » : mise en œuvre en **régions**, dans le cadre de **Pactes pluriannuels d'investissement dans les compétences 2019-2022**, avec pour but de décliner dans les territoires l'ambition du plan en tenant compte des spécificités de chaque région, de la nature du marché du travail local et des réalisations déjà conduites.
- « **Mutualiser l'effort pour être plus efficace** » : **lancement ou intensification d'actions nationales orientées vers l'accompagnement dans l'emploi des publics fragiles et le soutien aux enjeux de transformation des métiers** avec pour but de mieux répondre aux besoins en compétences et mieux orienter les politiques de formation, mieux accompagner vers l'emploi et soutenir les transitions numériques et écologiques correspondant à des métiers émergents ;
- « **Susciter l'innovation** » : **lancement d'appels à projets compétitifs pour innover et transformer par l'expérimentation** sur des volets nécessitant une nouvelle approche des politiques publiques (*sourcing*, activation des pairs, micro-activités solvables, badges numériques ouverts et écosystèmes de confiance, employeurs inclusifs...)

---

<sup>1</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/plan-d-investissement-dans-les-competences/>

Le PIC comprend une série de programmes nationaux, en complément des Pactes régionaux. Ils permettent de répondre aux objectifs opérationnels tels qu'**assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** du pays afin d'accompagner les transformations des métiers, liées notamment aux transformations digitale et écologique ; **déployer de nouveaux parcours de formation et d'accompagnement vers l'emploi durable**, mieux adaptés aux exigences des entreprises et aux besoins des publics les plus vulnérables ; **transformer le système de formation par l'expérimentation et le lancement d'appels à projets**.

Ces programmes sont notamment :

- « **10Knum** » : financement de 10 000 formations aux métiers du numérique, notamment via la Grande École du Numérique, accessibles à des publics peu qualifiés ;
- « **10Kvert** » : priorité donnée, dans le cadre des actions de préparation opérationnelle à l'emploi destinées aux demandeurs d'emploi, aux métiers dans l'objectif d'accélérer la transition écologique ;
- **L'insertion par l'activité économique (IAE) et le développement des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) afin d'encourager la politique d'inclusion par l'emploi ;**
- L'extension de la **Garantie jeunes**, le développement des **préa-compétences** pour les demandeurs d'emploi peu qualifiés, le développement de l'établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE) ainsi que des Écoles de la 2e chance (E2C) pour répondre aux **besoins des publics les plus en difficulté et en particulier les jeunes**.

#### Focus : Les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC)

La mise en œuvre du PIC se fait majoritairement au niveau régional pour transformer en profondeur les parcours de formation (52 % des financements du PIC) : en 2019, toutes les régions métropolitaines et d'outre-mer se sont dotées d'un **Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) 2019-2022**. Ils sont signés entre les conseils régionaux et l'État, à l'exception de deux territoires - Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur -, dans lesquels les PRIC sont mis en œuvre par Pôle emploi (en raison de la décision des exécutifs régionaux de ne pas s'engager).

Après un **diagnostic des forces et faiblesses du territoire**, notamment en matière d'accès des publics fragiles à la formation établi par la région, la Direccte, Pôle emploi et « les acteurs régionaux producteurs de

données et les acteurs des politiques d'emploi et de formation<sup>1</sup> », les pactes sont co-élaborés par la région et de l'État sur le **principe de réponses adaptées aux besoins du territoire**, dans le cadre du CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles). Le préfet - avec l'appui de la Direccte - est le garant de la prise en compte des exigences posées par l'État en contrepartie de ses engagements dans le cadre du Pacte et s'assure de la complémentarité avec les programmes nationaux portés par le PIC. L'animation du pacte impliquera ces mêmes acteurs ainsi que les opérateurs du service public de l'emploi, les branches professionnelles et les collectivités territoriales.

Les PRIC se fondent en grande partie sur une **logique de démultiplication des initiatives ayant fait leurs preuves** et sur **l'expérimentation**, avec un forfait moyen du parcours fixé à 8 500 € (au lieu de 3 000 € dans le cadre du Plan 500 000 formations supplémentaires) permettant de concevoir des parcours de formation sur-mesure, et la possibilité de tester de nouvelles approches pour répondre à des besoins qui évoluent (expérimentations d'actions de formation en situation de travail en entreprise pour mettre en activité les publics fragiles, création d'incubateurs d'innovation pédagogique...).

Ils font l'objet d'évaluations systématiques permettant d'apprécier si leurs objectifs ont été atteints et doivent obligatoirement intégrer trois projets expérimentaux évalués avant essaimage, avec l'appui du Comité scientifique national et de la Dares.

---

<sup>1</sup> Maisons de l'emploi, chambres consulaires, pôles de compétitivité, campus des métiers, clusters,...



## ANNEXE 4 - PÔLE EMPLOI AU SERVICE DES ENTREPRISES

SOURCE : PÔLE EMPLOI, À PARTIR D'EXTRAITS DE LA CONTRIBUTION DU 11 JUIN 2020, SUITE À L'AUDITION DE SES REPRÉSENTANTS LE 8 JUIN

### I. La direction des services aux entreprises, un changement de paradigme datant de 2012

#### 1. Une direction dédiée aux services aux entreprises

**Pôle emploi a créé une direction des services aux entreprises au sein de la direction générale au second semestre 2012 afin d'impulser, dans le cadre de ses orientations stratégiques, la mise en place d'une nouvelle offre de services.**

**Au sein de cette direction, un service est dédié à la relation avec les entreprises qui, au regard de leur propre organisation, ont besoin d'avoir un interlocuteur au niveau national. Ces échanges au niveau national ont pour objectif d'impulser et de fluidifier une collaboration au niveau local. Actuellement, ce sont un peu plus de 110 acteurs (entreprises, grands employeurs publics, intérim, fédérations et organisations professionnelles d'employeurs) avec lesquels la direction des services aux entreprises est en lien.**

Concrètement , cette collaboration active a permis au cours des douze derniers mois la mise en œuvre concrète de coopérations en matière de communication ou d'événements (promotion des métiers et secteurs), de recrutement (opérations de recrutement coordonnées sur tout le territoire), d'agrégation/transfert des offres (mise en place de services automatiques de partage et de diffusion d'offres) et/ou d'un plan d'action ou d'une convention.

Depuis la création du service en 2012, la satisfaction des entreprises a augmenté de 16 points, passant de 61,3 % d'entreprises satisfaites à 74,4 %. Par ailleurs, le dernier baromètre « entreprises » réalisé en février 2020 par BVA auprès d'un échantillon représentatif de 4 241 entreprises, a établi que 84 % d'entre elles ont une bonne image de la qualité des services proposés par Pôle emploi.

## 2. Des relations privilégiées avec les instances représentatives des entreprises

**Les relations entre Pôle emploi et les différentes instances représentatives des entreprises (CPME, CCI France, U2P, etc.) existent aussi bien au niveau national que local.**

Ainsi, au niveau central et concernant la CPME, on peut noter qu'au-delà de sa représentation au sein du conseil d'administration de Pôle emploi, une convention<sup>1</sup> d'échange de données avait été conclue pour la période 2014-2019 portant sur la publication automatique de leurs offres issues de la page Facebook « LesPMÉrecrutent ! ».

Le MEDEF est également un acteur avec lequel des échanges réguliers ont lieu, que ce soit dans le cadre du conseil d'administration de Pôle emploi ou de réunions de travail thématiques qui ont donné lieu récemment à la création d'une application en cours de déploiement, « La Bonne Compétence Pro »<sup>2</sup>, afin de permettre à des entreprises qui recherchent des compétences non disponibles, de connaître les profils de candidats qui sont en cours de formation pour les acquérir.

Pôle emploi collabore également avec les CCI et les CMA dans le cadre de « Transentreprise »<sup>3</sup>, leur réseau interconsulaire et interrégional pour la transmission et la reprise d'entreprises, afin d'agrèger et de valoriser leurs offres de reprise d'entreprises. Pôle emploi et CMA France ont en outre signé en janvier 2020 une convention<sup>4</sup> construite autour de quatre axes : informer et promouvoir auprès des demandeurs d'emploi les métiers de l'artisanat, les opportunités d'emploi ; favoriser l'accès à l'apprentissage des jeunes demandeurs d'emploi ; développer une stratégie nationale, régionale, départementale et locale de développement de l'initiative entrepreneuriale et faciliter la reprise d'entreprise ; répondre efficacement aux besoins des entreprises qui recrutent.

## 3. Pôle emploi, « premier partenaire du recrutement dans les PME et TPE »

**Les TPE et PME constituent une part importante des entreprises qui recrutent et représentent une très large majorité des entreprises ayant recours aux services de Pôle emploi. Sur l'année 2019, 80,4 % de celles-ci étaient des entreprises de moins de 50 salariés, dont 54, 8 % étaient des établissements de moins de 10 salariés.**

---

<sup>1</sup> <http://www.pole-emploi.org/accueil/communiqués/pole-emploi-sallie-a-linitiative.html?type=article>

<sup>2</sup> <https://labonnecompetencepro.pole-emploi.fr/>

<sup>3</sup> <https://www.transentreprise.com/>

<sup>4</sup> <https://cma-france.fr/wp-content/uploads/2020/01/CP-CMA-Pole-emploi-Relu-PE-au-14012020.pdf>

Sur la période de mars 2019 à février 2020, ce sont 2 580 000 offres qui ont été confiées à Pôle emploi. 58 % de ces offres proviennent d'entreprises de moins de 50 salariés et, parmi elles, 33 % émanent d'entreprises de moins de 10 salariés.

20 % des offres ont fait l'objet d'un service d'accompagnement quelle que soit la taille de l'entreprise ; ce sont 28 % des offres confiées par des entreprises de moins de 50 salariés (dont 24 % pour les offres émanant d'entreprises de moins de 10 salariés) qui ont bénéficié de ces services d'accompagnement contre 17 % des offres confiées par les entreprises de plus de 50 salariés.

## II. Les services de Pôle emploi sont « plébiscités par les entreprises qui les utilisent »

### 1. Pôle emploi, « premier intermédiaire dans l'appui au recrutement »

Selon la DARES (enquête OFER 2016), une entreprise sur deux diffuse des offres d'emploi et une sur trois fait appel à un intermédiaire pour l'appuyer dans ses recrutements. **Parmi ces intermédiaires, Pôle emploi est sollicité par 470 000 entreprises utilisatrices, qui s'appuient sur :**

- **54 000 agents et 940 agences et points-relais pour répondre aux besoins des entreprises et accompagner les demandeurs d'emploi**, notamment les plus éloignés de l'emploi ;
- **la capacité à mettre directement en relation un très grand nombre de candidats et d'entreprises via son réseau d'agences, mais aussi grâce à son site internet (7,4 millions d'offres en 2018) ;**
- répondre aux besoins de compétences sur les territoires en mobilisant les outils de la formation.

L'offre de services pour les entreprises s'appuie sur des services digitaux et sur des conseils personnalisés délivrés par 5 500 conseillers entreprises répartis dans l'ensemble des agences.

### 2. Le site *pole-emploi.fr* offre aux entreprises une large diffusion et des services digitaux facilement mobilisables en toute autonomie

À ce jour, **646 000 espaces recruteurs<sup>1</sup> créés par des entreprises existent sur *pole-emploi.fr* ; en moyenne, 12 000 espaces recruteurs sont créés valablement chaque mois<sup>2</sup>. En moyenne chaque mois, 40 000 espaces**

---

<sup>1</sup> <https://www.pole-emploi.fr/region/centre-val-de-loire/employeur/creer-votre-espace-recrutement-s.html>

<sup>2</sup> NB : les espaces recruteurs sont supprimés automatiquement après 24 mois sans utilisation.

recruteurs différents réalisent 6,8 millions de consultations de profils de candidats, portant sur 800 000 profils différents. Les adresses mail d'entreprises dont dispose Pôle emploi sont collectées par ses conseillers auprès des entreprises lors des contacts, et capitalisées dans le Répertoire Centralisé des Établissements (RCE) qui répertorie à ce jour une adresse mail actualisée pour près de 440 000 entreprises.

Selon le Baromètre entreprise 2020, 71 % des utilisateurs de Pôle emploi déclarent faire appel à l'établissement principalement pour publier et valoriser leur besoin de recrutement afin d'attirer des candidats. Toujours selon ce baromètre, la satisfaction relative à ce besoin majeur exprimé recueille 80 % de satisfaction.



En effet, la publication d'une offre d'emploi sur le site de Pôle emploi offre au recruteur une **visibilité importante**. En janvier 2020 par exemple, le volume mensuel de consultation des offres était de plus de **11,8 millions**. Lors de sa publication d'offres, le recruteur bénéficie d'une **aide à l'identification des compétences attendues** ; l'analyse de plus de 4 millions d'offres d'emploi permet de lui suggérer les compétences les plus demandées sur le type de poste proposé.

La banque de profils permet à tout recruteur, disposant ou non d'un compte Pôle emploi, de rechercher et consulter les profils de candidats qui l'intéressent. Actuellement, ce sont plus de 5 millions de profils qui sont accessibles. Le recruteur peut faire une recherche sur la base d'un métier et de compétences attendues ; la liste de résultats qui lui est accessible présente, à compétences égales, les candidats qui sont plus particulièrement intéressés par le lieu de travail proposé. **Ainsi, si la loi ne**

permet pas à Pôle emploi de tenir compte du lieu d'habitation du candidat dans les critères de recrutement sans prendre le risque d'une discrimination<sup>1</sup>, la zone de recherche du candidat est prise en compte dans le système de rapprochement de Pôle emploi. À l'inverse, la géolocalisation d'une entreprise peut constituer pour les personnes en recherche d'emploi un critère, qui est rendu accessible dans La Bonne Boîte<sup>2</sup>, un service disponible sur pole-emploi.fr qui permet de mentionner le métier et le lieu de travail recherché, avec la possibilité de visualiser pour une offre la localisation sur une carte.

**La consultation des profils peut se faire indépendamment d'un dépôt d'offre d'emploi. Seul le contact du candidat nécessite une authentification de la part de l'entreprise afin de préserver les données personnelles des candidats.**

De façon globale, fin 2018, 74,6 % des entreprises utilisant pole-emploi.fr déclaraient être prêtes à recommander le site à une autre entreprise, un collègue ou un proche qui souhaite recruter (*source : Baromètre des services en ligne 2018*).

### **3. Le bouquet de services aux entreprises est personnalisable et amené à se développer**

**Les 5 500 conseillers entreprises de Pôle emploi apportent des conseils personnalisés.** Dans le Baromètre entreprises 2020, on peut noter dans les principaux éléments de satisfaction :

- les relations entretenues avec le conseiller (85 %) ;
- la réactivité de l'interlocuteur suite à sa sollicitation (81 %) ;
- le délai de réponse aux questions (78 %).

Plus de 4 entreprises utilisatrices interrogées sur 5 disent avoir une bonne image de la qualité des services proposés par Pôle emploi, voire une très bonne image (32 %). Pôle emploi se distingue des autres acteurs du marché avant tout sur son écoute des besoins (58 %). **En synthèse, près de la moitié (48 %) des entreprises interrogées par BVA en 2020 déclarent que leur relation avec Pôle emploi au cours des deux derniers mois a amélioré l'image qu'elles en ont, confirmant la tendance déjà observée que la satisfaction à l'égard de Pôle emploi s'améliore avec l'utilisation de ses services.**

---

<sup>1</sup> Cf. article 225-1 du Code pénal et article L. 1132-1 du Code du travail. Comme pour tout motif prohibé de discrimination, le lieu de résidence peut être pris en compte dans le recrutement à titre exceptionnel, s'il constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante (article L.1133-1 du code du travail).

<sup>2</sup> <https://labonneboite.pole-emploi.fr/>

De plus, dans le cadre de la convention tripartite<sup>1</sup> signée fin 2019 avec l'État et l'Unédic, le projet stratégique de Pôle emploi jusqu'en 2022 porte l'ambition d'**accélérer et de sécuriser les recrutements des entreprises, en leur permettant de trouver rapidement le bon candidat**. Ces orientations visent à apporter aux entreprises des réponses plus réactives, plus simples et plus efficaces, pour réduire les délais et éviter les abandons de recrutement :

- **Dès le dépôt de l'offre par l'entreprise la mise à disposition d'un bouquet de services territorialisé, adaptés à ses besoins et faciles à mobiliser**, correspondant à la situation du marché du travail dans son bassin d'emploi. Pour cela, des stratégies territoriales d'intervention vont être élaborées avec les acteurs économiques locaux (branches, OPCO) afin d'identifier et anticiper les besoins en compétences des entreprises et de définir les actions ciblées à mener, notamment en termes de prospection et de valorisation des métiers peu attractifs. Chaque entreprise pourra ainsi mobiliser efficacement le bon service pour accélérer et réussir ses recrutements.
- **Un diagnostic du potentiel de recrutement pour anticiper les difficultés**. Chaque entreprise bénéficiera d'une analyse de l'offre dès le dépôt de celle-ci, pour réduire son délai de recrutement. Elle sera immédiatement informée si l'offre qu'elle a déposée risque d'être difficile à pourvoir, et se verra proposer des solutions au plus vite. **Pour cela, un outil s'appuyant sur l'intelligence artificielle permettra d'actualiser en temps réel l'analyse de l'offre et de proposer des solutions pour augmenter les chances de recrutement**.
- **Le bon candidat proposé à chaque entreprise**. Afin d'accroître la pertinence des profils adressés aux entreprises, les demandeurs d'emploi seront incités à valoriser leurs expériences et leurs compétences, notamment les compétences acquises dans le cadre d'actions de formation, et les compétences transférables pour un bon accompagnement des reconversions. Des tests en ligne, mises en situation et prestations de valorisation vont continuer à être développés, ainsi que la recommandation d'anciens employeurs et la méthode de recrutement par simulation.
- **« Action Recrut' »<sup>2</sup> : lorsqu'une offre d'emploi n'est pas pourvue après 30 jours, Pôle emploi contacte l'entreprise et lui propose un plan d'action en s'engageant sur les délais**. Avec ce nouveau service, le conseiller propose à l'entreprise une solution adaptée :

---

<sup>1</sup> <https://www.unedic.org/publications/convention-tripartite-etat-unedic-pole-emploi-2019-2022#:~:text=La%20convention%20tripartite%20%C3%89tat%20%2D%20P%C3%B4le,difficult%C3%A9s%20de%20recrutement%20des%20entreprises%2C>

<sup>2</sup> Exemple du Grand Est : <http://www.pole-emploi.org/regions/grand-est/actualites/2020/action-recrut--agir-rapidement-sur-les-difficultes-de-recrutement.html?type=article>

- retravailler l'offre puis proposer de nouveaux profils ayant les compétences requises ;
- élargir le recrutement en mobilisant davantage des méthodes à l'efficacité éprouvée : sélection des candidats sur leurs habiletés via la méthode de recrutement par simulation, actions d'adaptation au poste pour des candidats disposant des savoir-être requis (action de formation préalable au recrutement ou préparation opérationnelle à l'emploi), immersions en entreprise ;
- mettre en place des actions pour mieux faire connaître le métier ou le secteur, comme une opération #VersUnMétier<sup>1</sup>.

---

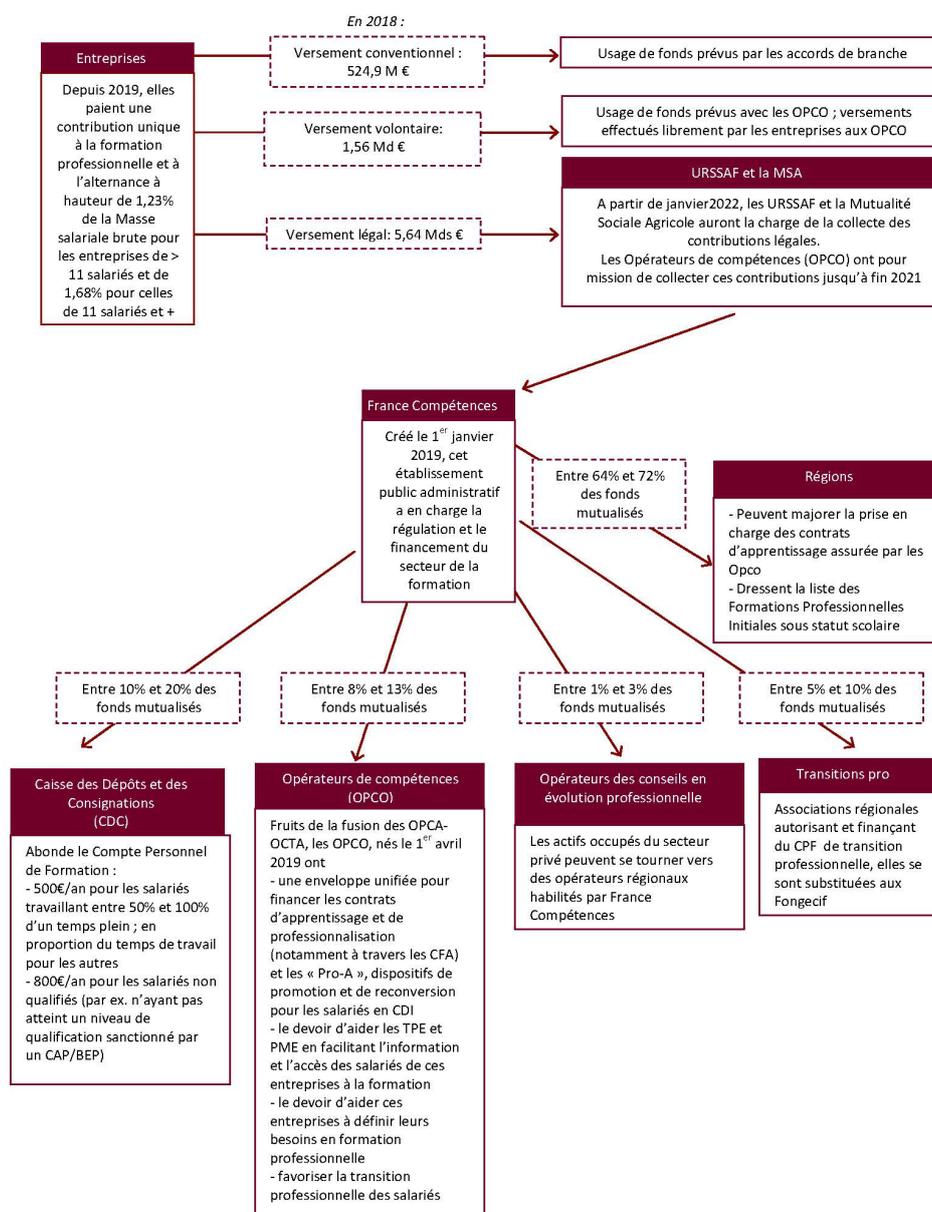
<sup>1</sup> Exemple en Normandie : <https://www.pole-emploi.fr/region/normandie/candidat/vers-un-metier.html>



## ANNEXE 5 - SCHEMA DE LA CIRCULATION DES FONDS DÉDIÉS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Présentée en ce jour d'adoption du présent rapport, la note économique du Cabinet ASTERÈS intitulée « Investir dans les compétences pour reconstruire l'économie » confirme l'importance des compétences pour surmonter la crise et garantir la compétitivité des entreprises françaises<sup>1</sup>.

Le schéma ci-dessous met en évidence les circuits de financement de la formation professionnelle en France entre les différents acteurs privés et institutionnels.



Source : Rapport ASTÈRES « Investir dans les compétences pour reconstruire l'économie », juin 2020

<sup>1</sup> Lire le rapport en ligne : <http://ffp.org/uploads/document/RAPPORT%20ASTERES%20-%20investir%20dans%20les%20competences%20pour%20reconstuire%20leconomie.pdf>