



Formation Professionnelle

Faire décoller l'investissement
dans les compétences

Diagnostics et propositions

Octobre 2017



Fédération de la Formation Professionnelle

Roland
Berger



Table des matières

Introduction	4
1. Panorama du secteur économique de la formation professionnelle	6
1.1 Un secteur économique concurrentiel mais fortement intermédié, en cours de transformation digitale	7
1.2 Le système de financement : Qui finance ? Qui bénéficie ?	14
1.2.1 Le financement des dispositifs s'est élevé à 31,6 milliards d'euros en 2014	14
1.2.2 17 millions de personnes sont formées chaque année en France	15
2. L'efficacité du système français de formation professionnelle	18
2.1 Un impact réel de l'investissement en formation professionnelle sur la création de richesse	19
2.1.1 Améliorer l'accès à la formation professionnelle augmente la productivité	19
2.1.2 L'impact sur la productivité permet d'établir une relation entre formation professionnelle et création de richesse	20
2.1.3 L'impact sur la productivité diffère selon le taux d'accès à la formation de la catégorie ciblée	20
2.2 Des sources réelles d'inefficacité	23
2.2.1 Des écarts de taux d'accès à la formation professionnelle avec les pays comparables	23
2.2.2 Un manque de clarté stratégique au regard des meilleures pratiques internationales	23
2.2.3 Une problématique d'accès à l'offre de formation (analyse de parcours « type »)	26
3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?	32
3.1 Quels défis pour le système français de formation ?	33
3.1.1 Investir mieux et davantage pour les publics précaires	33
3.1.2 Remettre le bénéficiaire de la formation au centre du jeu	33
3.1.3 Encourager la demande et l'investissement dans la formation professionnelle	34
3.2 Pistes de réforme au sein du débat public	35
3.2.1 Simplifier le Compte Personnel de Formation	35
3.2.2 Cibler les publics précaires : le plan d'investissement de 15 milliards d'euros du nouvel exécutif	37
3.2.3 Faire évoluer le rôle des organismes paritaires au sein de la formation professionnelle	41
3.2.4 Réaffecter une partie du financement des contrats aidés vers l'alternance	44
3.2.5 Créer un Crédit Impôt Formation pour les individus en lien avec le Compte Personnel de Formation	46
3.2.6 Mettre en place un Compte Épargne Formation	46
3.2.7 Créer une exonération de charges sociales équivalente aux heures passées en formation pour les TPE/PME	49
3.2.8 Créer un Crédit Impôt Formation pour les TPE/PME	51
4. Annexes	54
4.1 Segmentation des bénéficiaires selon des critères démographiques	55
4.2 Segmentation des bénéficiaires selon la catégorie socioprofessionnelle	56
4.3 Segmentation des bénéficiaires selon la taille de l'entreprise	56

Introduction

Par Jean WEMAËRE, Président de la FFP, et Alain CHAGNAUD, associé Roland BERGER.

La formation professionnelle en France est un sujet récurrent du débat public. Si chacun s'accorde sur l'importance de l'enjeu du développement des compétences, le système français est souvent décrié pour son inefficience, et d'ailleurs régulièrement réformé.

Le consensus existe en effet sur le rôle central de la formation professionnelle comme puissant levier d'amélioration du niveau économique et social. Parmi ces impacts, plusieurs sont attendus et connus communément tels que le renforcement de l'autonomie dans le marché de l'emploi, l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'insertion sociale des publics fragilisés et le bien-être au travail. Les travaux des économistes, et notamment des économistes anglo-saxons, démontrent clairement les impacts positifs de l'investissement dans le capital humain. Et ces travaux sont renforcés par la réalité des évolutions technologiques et organisationnelles de plus en plus rapides qui nécessitent un investissement de plus en plus régulier dans les compétences. La formation professionnelle reste régulièrement décriée dans le débat public en raison d'un coût supposé trop élevé et de bénéfices insuffisants. Le chiffre des 32 milliards d'euros, agrégat statistique régulièrement mal compris, est souvent évoqué en appui de cette critique. Le secteur économique de la formation professionnelle fait également l'objet d'interrogations sur le nombre d'acteurs présents sur le marché, et sur la qualité des prestations proposées.

Le Président de la République a fait de la formation professionnelle un thème majeur de sa campagne pour l'élection présidentielle.

Emmanuel Macron a ainsi annoncé une réforme profonde et systémique de la formation professionnelle en France, comme un axe central de lutte contre le chômage et de retour à une croissance durable et inclusive.

Dans ce contexte, la Fédération de la Formation Professionnelle, avec l'appui du cabinet Roland Berger, a souhaité proposer une analyse approfondie et étayée du système de formation en France, s'appuyant sur des éléments objectifs issus des statistiques publiques. Cette étude inédite vise à éclairer l'ensemble des décideurs sur le secteur économique de la formation professionnelle et sur l'efficacité de ce système en France.

Dès lors, l'étude conjointement réalisée par la Fédération de la Formation Professionnelle et Roland Berger propose dans un premier temps d'analyser le modèle actuel de formation professionnelle avant d'étudier l'équation coûts-bénéfices en termes de nombre d'individus formés, de nombre d'heures allouées et de montants investis. Cette étude met ensuite en lumière une relation entre la hausse du taux d'accès à la formation professionnelle et l'augmentation de la création de richesse. Elle souligne ainsi la nécessité d'investir dans le développement des compétences.

Toutefois, si cette étude souligne l'importance de l'investissement dans la formation professionnelle pour la création de richesse en France, un diagnostic qualitatif des parcours de formation, pour les différents publics concernés, met en évidence de réelles carences.

Sa principale limite : la complexité de l'accès à l'offre pour les bénéficiaires (individus et entreprises). L'intermédiation actuelle du secteur économique de la formation, qui empêche l'exercice d'une saine et loyale concurrence entre les entreprises de formation, freine une réponse rapide et adaptée aux besoins de chacun.

Face à ce constat, l'étude évalue l'impact de propositions portées dans le débat public dans la perspective d'une réforme. Ces propositions sont issues du programme du Président de la République et/ou avancées par la FFP dans le livre blanc « Libérer la formation » publiée en juin 2016 avec le cabinet Asterès. Ces mesures visent à faire converger trois objectifs pour les politiques publiques de formation :

1. Augmenter les moyens alloués à la formation des publics précaires, notamment les jeunes, les demandeurs d'emploi et les seniors – aujourd'hui moins bien financés que d'autres – dans une optique de cohésion sociale ;
2. Doter chaque actif d'un outil lui permettant de renforcer régulièrement son employabilité tout au long de son parcours professionnel ;
3. Renforcer la compétitivité des entreprises et des territoires français, en trouvant les incitations les mieux ciblées - notamment pour les TPME/PME.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Sauf annotation contraire, les chiffres présents dans cette étude sont issus du jaune budgétaire PLF 2017.



Panorama du secteur économique de la formation professionnelle

1.1 UN SECTEUR ÉCONOMIQUE CONCURRENTIEL MAIS FORTEMENT INTERMÉDIÉ ET EN COURS DE TRANSFORMATION DIGITALE

Synthèse

Un secteur économique de la formation professionnelle composé à 97% d'acteurs privés mais des logiques d'intermédiation et de prescription qui tendent à fausser le jeu d'une concurrence saine et loyale, et par conséquent à éloigner l'offre de la demande.

Un retard pris par la filière économique de la formation dans la digitalisation.

Le chiffre d'affaires cumulé des entreprises de formation du secteur de la formation professionnelle en France est d'environ 6,5 milliards d'euros (6,3 milliards en 2014). Le marché de la formation est donc loin des 32 milliards d'euros parfois évoqués, qui correspond à l'ensemble des dépenses réalisées en France pour l'effort de formation (y compris rémunérations de remplacement, hébergement, etc.).

Le marché de la formation professionnelle rassemble 8 500 structures ayant la formation comme activité principale. Parmi ces entreprises, seulement 3 000 réalisent plus de 750 000 euros de chiffre d'affaires et 70% du marché. Le chiffre des 66 000 organismes de formation souvent évoqués correspond en réalité aux nombres de structures tenues de se déclarer auprès de la Direccte pour permettre à leurs clients d'imputer fiscalement cette dépense et/ou accéder aux fonds publics et paritaires. Un grand nombre de ces struc-

tures n'interviennent que de façon très marginale sur le secteur, et la majorité (près de 80%) n'emploient pas de salariés. [1](#) [2](#)

97% des entreprises de formation sont privées et réalisent 80% du chiffre d'affaires global, en accueillant 86% des stagiaires formés. Par ailleurs, près de 190 000 emplois (salariés, indépendants, etc.) sont liés à ce secteur économique.

Un secteur fortement intermédié

La réelle spécificité du secteur économique de la formation professionnelle réside en réalité dans l'intervention, sur le marché, de mécanismes de financement complexes issus de lois successives depuis la loi Delors de 1971. Ces dispositifs de financement (DIF/CPF, CIF, périodes de professionnalisation, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, Aide Individuelle à la Formation (AIF), Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) etc.) sont pilotés par de nombreux acteurs publics ou paritaires, dans une logique d'achat / de prescription d'actions de formation pour des publics cibles. Pour aperçu :

- L'Etat, à travers les formations des demandeurs d'emploi prescrites par Pôle Emploi via des appels d'offre passés auprès des entreprises de formation (commande publique).
- Depuis 2014, les régions ont reçu la pleine compétence en matière d'apprentissage et de formation professionnelle dans le cadre du « Service public régional de formation » (SPRF). Les régions ont ainsi, par exemple, financé une partie du « plan 500.000 demandeurs d'emploi supplémentaires en formation » lancé par le Gouvernement Valls en 2016.
- Les organisations professionnelles et syndicales, au travers des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), collectent la contribution légale des entreprises pour la formation professionnelle, et agissent comme intermédiaires entre les entreprises/ les salariés et les entreprises de formation. [3](#)

1. Panorama du secteur économique de la formation professionnelle

1: Panorama des prestataires de formation professionnelle

3 000

LES PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR

Chacun d'eux réalise un chiffre d'affaires supérieur à 750 000 euros. Ensemble, ils réalisent 70% du chiffre d'affaires global du marché de la formation.

8 500

LES ORGANISMES PRIVÉS AYANT LA FORMATION POUR ACTIVITÉ PRINCIPALE

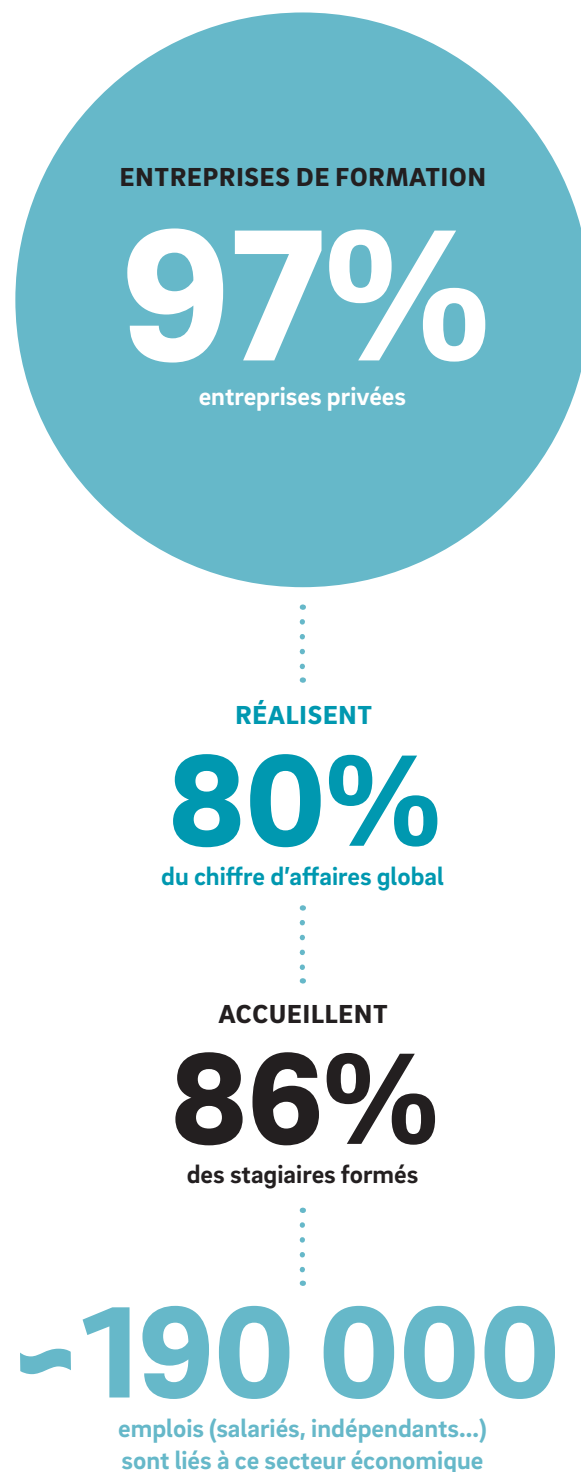
Disposant de code NAF 85.59A, ces entreprises réalisent un chiffre d'affaires cumulé de **4,6 milliards d'euros**.

66 632

LES STRUCTURES AUTORISÉES À RÉALISER DES FORMATIONS

Ce sont toutes les personnes physiques ou morales, de tout secteur et de tout statut, qui déclarent une activité de formation à la préfecture de Région.

2: Les chiffres clés du secteur



Source : « Comprendre (Enfin !) la formation professionnelle », FFP, Novembre 2016

L'analyse de ces dispositifs de financement permet de constater un enchevêtrement des acteurs et des responsabilités. L'exemple de la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi est éloquent.

Ce système est source d'une double inefficience. D'une part, les bénéficiaires de la formation professionnelle se retrouvent largement passifs face à des mécanismes de financement complexes qui nécessitent une intermédiation, et qui se résument souvent à de la prescription. D'autre part, les entreprises de formation voient leur offre contrainte par les mécanismes de financement et par les injonctions des intermédiaires, bien plus que par les attentes des bénéficiaires que ce soit en termes de modalités comme de contenus de formation. Une partie importante du secteur voit *de facto* son chiffre d'affaires déterminé par la façon dont les dispositifs de financement évoluent. Il en résulte des difficultés concrètes pour trouver des modèles économiques viables et surtout porteurs d'innovation. Surtout à l'heure où les investissements sont essentiels pour accompagner la transformation des compétences et le développement de nouvelles modalités d'apprentissage.

Digitaliser la filière, un enjeu clé sur le plan économique et pédagogique

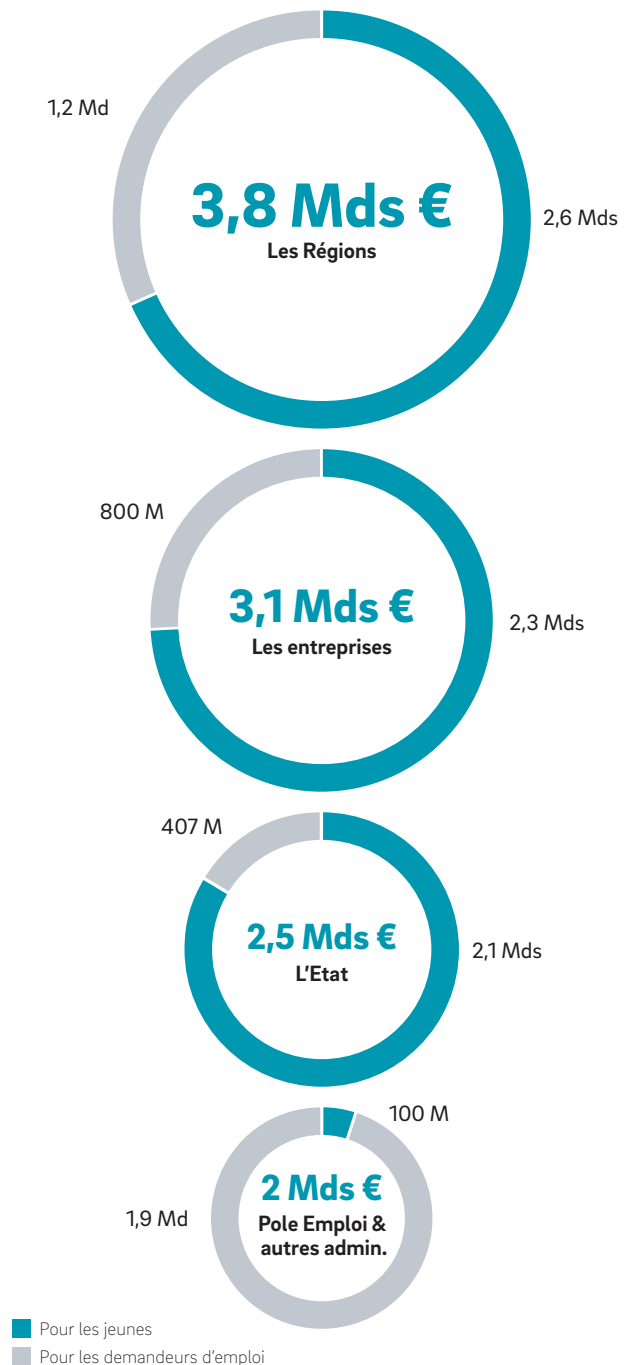
L'intermédiation entrave le modèle français de formation. Un frein supplémentaire pour ce modèle, déjà en retard vis-à-vis de ses voisins européens (notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne). Par exemple, dans le développement de la e-éducation : en 2016, 35% des salariés ont bénéficié de modalités de formations en partie digitales en France contre 46% en Europe (Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Portugal) d'après le baromètre Cegos de mai 2016. [4](#)

Un enjeu de modèle économique pour les opérateurs

Dans un contexte où les marges des entreprises de formation privées ont diminué de 50% depuis 2008, le digital est en premier lieu une nécessité économique pour le secteur. L'offre de formation doit à la

3: L'analyse de ces dispositifs de financement permet de constater un enchevêtrement des acteurs et des responsabilités.

L'exemple de la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi est éloquent.



Source : « Comprendre (Enfin !) la formation professionnelle », FFP, Novembre 2016

1. Panorama du secteur économique de la formation professionnelle

fois répondre à la demande de compétences créée par la transformation digitale des organisations (et notamment la demande croissante de compétences transverses), et accomplir plus globalement, sa propre transformation digitale. Dans un contexte de croissance relativement atone du marché de la formation, il s'agit aussi de réduire les coûts marginaux de formation grâce au développement de solutions en « *blended-learning* » permettant d'atteindre plus rapidement des économies d'échelle. C'est un enjeu d'autant plus structurant que se dessine déjà un secteur de la formation à deux vitesses. Il existe en effet une réelle dichotomie entre un secteur économique peu intermédié et très innovant et une offre de formation dépendante des mécanismes de financement publics et paritaires, parfois éloignée des attentes des bénéficiaires.

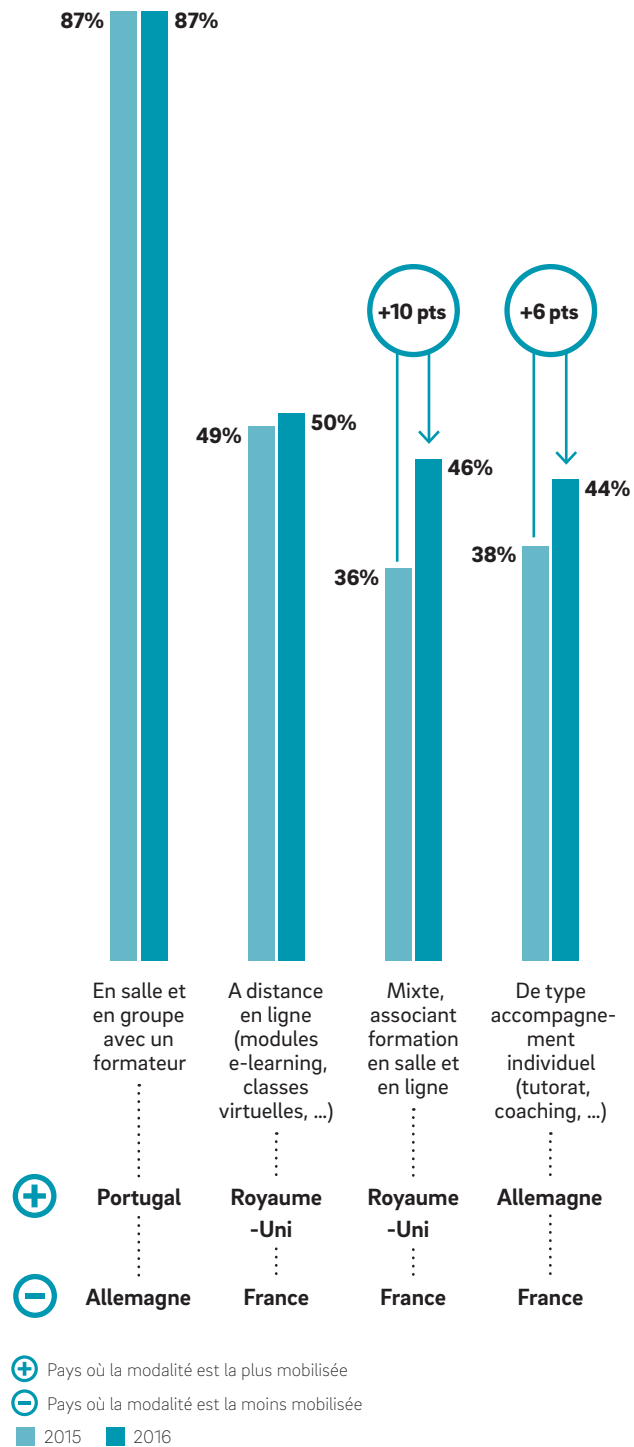
De nouveaux outils pédagogiques performants

Au-delà de l'intérêt économique, les innovations technologiques permettent d'améliorer significativement la formation professionnelle sur tous les maillons de la chaîne de valeur du secteur. Ces améliorations se situent à chacune des étapes de cette chaîne :

En amont d'abord, en permettant une évaluation bien plus fine des besoins en formation professionnelle et des objectifs fixés. Le Big Data collecte un très grand nombre d'informations sur les actifs et les entreprises d'aujourd'hui et de demain. A partir de ces informations, couplées à l'utilisation d'algorithmes prédictifs, ce processus permet d'extrapoler les besoins en compétences (« *skill gap* »), à horizon 2 ou 3 ans. Les outils de Smart Data permettent également une meilleure analyse des besoins en compétences de la personne, afin de lui fournir une formation au plus près de ses besoins.

Ensuite, le digital permet d'optimiser l'ingénierie des formations, en scindant les formations en modules complémentaires dans une logique de parcours qui mixe formation avec une présence physique et forma-

4 : Modalités de formation dont ont bénéficié les salariés dans les 6 pays étudiés [2015-2016, %]¹

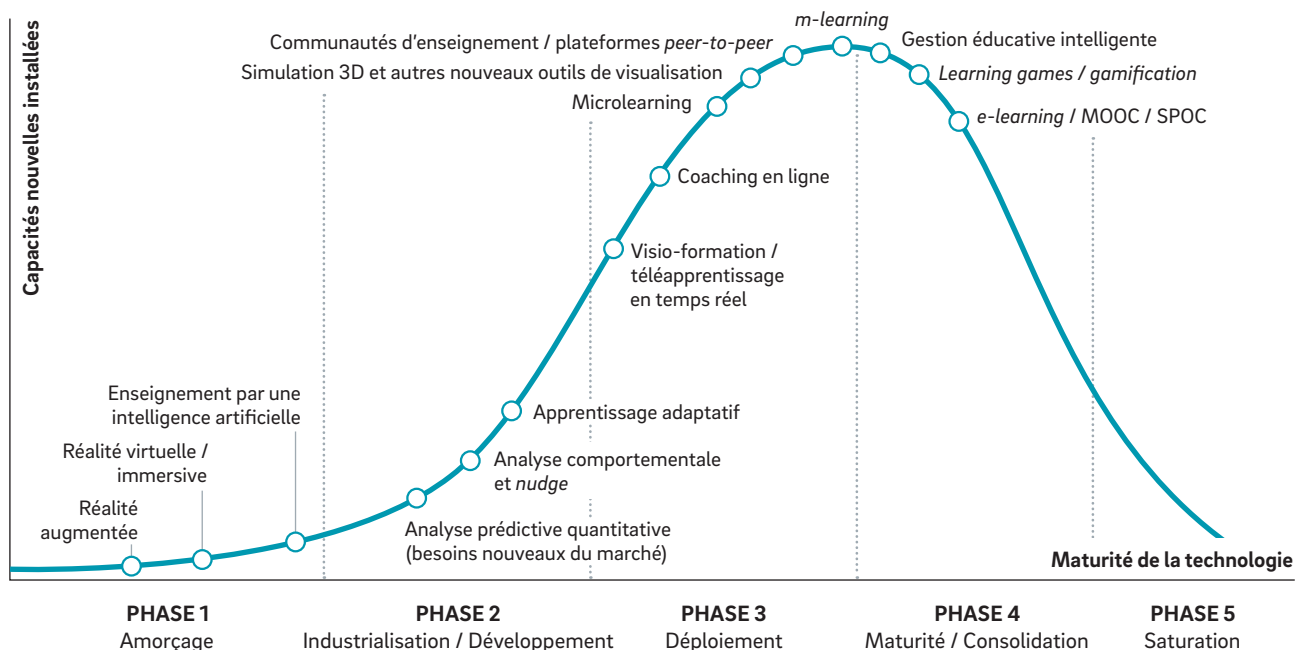


1 2 640 salariés interrogés dans 6 pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Italie)

Source : Baromètre CEGOS mai 2016

5: 15 technologies identifiées comme leviers pour les entreprises de formation

Positionnement des technologies sur la courbe de maturité [2016]



Source : Roland Berger

tion distancielle. Les formations ne sont donc plus pensées en blocs inamovibles, mais davantage en blocs d'acquisition de compétences séquentiels et complémentaires que les actifs peuvent choisir en fonction de leurs besoins et de leur environnement. C'est un aspect particulièrement important pour les entreprises de petite taille par exemple dont les contraintes organisationnelles ne permettent pas à leurs collaborateurs de s'absenter hors de l'entreprise plusieurs jours consécutifs.

De plus, la distribution, l'information et la prospection sont renforcées par le digital. Ainsi, les outils digitaux permettent aux entreprises de formation d'améliorer leur visibilité auprès de leurs clients potentiels, qu'ils soient employeurs (DRH, responsables formation, managers) ou particuliers. La présence

sur les réseaux sociaux est devenue de plus en plus incontournable dans les stratégies de marketing des entreprises de formation. Parallèlement, des sites participatifs, sur le modèle de TripAdvisor, s'avèrent très utiles pour jauger la satisfaction des clients. Ils émanent d'acteurs privés comme publics (voir encadré [page 12](#) pour la Région Ile-de-France).

Le digital est également un moyen de simplifier l'accès à la formation professionnelle. La réservation de modules de formation se développe à travers des applications smartphone, qu'elles soient directement mises en ligne par les entreprises de formation ou par des places de marché.

Création d'Anotéa

Initiative présentée le 17 juin 2017 lors du salon VivaTech

La région Île-de-France souhaite s'inscrire dans la nouvelle habitude de noter en ligne les loisirs et les services que les individus utilisent pour partager leur expérience et étendre cette pratique à la formation professionnelle. Créée conjointement avec Pôle Emploi, l'application Anotéa vise à « rendre le marché plus transparent » car à l'heure actuelle « seuls les initiés peuvent s'y retrouver » d'après Valérie Péresse, présidente de la région Île-de-France.

Grâce à cette application, les stagiaires (demandeurs d'emploi ou actifs) peuvent contacter les anciens stagiaires ayant suivi la formation qu'ils souhaitent effectuer, publier des avis sur les formations suivies et les noter sur différents critères : qualité de l'accueil, contenu de la formation, moyens matériels mis à disposition, etc.

Cette application a pour objectif de mieux orienter les Franciliens en s'aidant des retours d'expériences, et pour les entreprises de formation de mesurer la qualité ou non des enseignements proposés dans leur catalogue.

Captures d'écran de l'interface présentée lors du salon VivaTech

Service proposé par **Île de France** pôle emploi

Notez votre formation
reclassement professionnel | 07/03/2016 au 20/05/2016

Accueil Réunions d'information collective et entretiens à l'entrée en formation.	★★★★☆
Contenu de la formation Programme, supports pédagogiques, organisation de modules, alternance théorie/pratique.	★★★★★
Equipe de formateurs Prise en compte du besoin des stagiaires.	★★★★☆
Moyens matériels mis à disposition Salles de cours, documentation, plateaux techniques, équipement informatique.	★★★★★
Accompagnement Aide à la recherche de stage/emploi, mise en relation et rencontre avec les entreprises.	★★★★☆
Avis global Opinion générale sur la formation réalisée.	★★★★★

Suivant

Service proposé par **Île de France** pôle emploi

Commentez votre formation

Titre de votre commentaire _____

Votre commentaire

Votre pseudo _____

J'autorise les futur(e)s stagiaires à me questionner sur cette formation.

Envoyer

Service proposé par **Île de France** pôle emploi

Merci d'avoir participé

Vos notes et commentaires seront publiés sur les futures formations similaires à votre session de formation, sur nos sites partenaires ci-dessous.

Retrouvons-nous sur

la banque formation | le m' des métiers

Enfin la certification et l'évaluation des formations sont de plus en plus facilitées par le digital. En Pologne, le *Integrated qualification system (IQS)* se focalise sur l'augmentation de l'accès en ligne aux certifications, et ce en améliorant l'information disponible sur le catalogue existant (les certifications formelles, régulées et des entreprises). Le digital a aussi permis le développement de l'action des clauses de «*pay back*», c'est-à-dire du remboursement d'une partie du coût de la formation en cas de réussite à la certification, et ce pour favoriser la certification par les entreprises. C'est un enjeu important pour accroître l'apport des actifs pour la formation. [5](#)

La complémentarité présentiel / digital, clé du succès

Les neurosciences soulignent le risque d'inefficacité des formations 100% en ligne. Le marché se dirige en réalité vers une intégration complémentaire des solutions digitales, proposées aussi par des nouveaux entrants sur le secteur, avec les expertises pédagogiques des acteurs de la formation professionnelle. La formation devient ainsi « multi-modale » et s'appuie sur le « *blended-learning* » qui allie présentiel et digital. Cela permet d'adapter les parcours de formation à chacun des profils, à leurs attentes, à leurs besoins et à leurs contraintes. Grâce à cette complémentarité, la formation est de plus en plus sur-mesure.

La réussite de cette transformation numérique est d'autant plus importante qu'elle permet de répondre à des orientations fondamentales données à la formation professionnelle continue : formation tout au long de la vie, plus grande liberté de choix laissée à l'individu, davantage de modularité dans la formation, etc. La Fédération de la Formation Professionnelle accompagne ainsi la transformation numérique du secteur (voir encadré [ci-contre](#)).

L'accompagnement de la digitalisation de la filière par la Fédération de la Formation Professionnelle

La FFP accompagne la transformation numérique du secteur de la formation professionnelle à travers un projet PIA (Programme d'Investissements d'Avenir) intitulé « La formation digitale au service de la l'employabilité et de la compétitivité ».

Ce projet repose principalement sur trois actions qui seront déployées à partir du premier trimestre 2018 :

1. L'accompagnement de la digitalisation des entreprises du secteur : mesurer la maturité digitale des entreprises de formation et proposer un accompagnement dans la transformation de leurs pratiques.

Budget alloué : **2,55 millions d'euros**

2. La digitalisation de parcours de formation en alternance.

Budget alloué : **350 000 euros**

3. La création d'une certification à destination des formateurs maîtrisant les formations digitales pour valoriser leurs compétences.

Budget alloué : **1,125 million d'euros**

Pour plus d'information, consulter le site de la FFP : www.ffp.org ou celui du partenaire du projet : www.opcalia.com.

1.2 LE SYSTÈME DE FINANCEMENT : QUI FINANCE ? QUI EN BÉNÉFICIE ?

Synthèse

Si le coût complet du système de formation professionnelle est évalué à 32 milliards d'euros annuels, soit 1,5% du PIB, **ce chiffre est trompeur car il intègre pour moitié les coûts de remplacement des salaires et allocations chômage versés aux individus pendant leur formation.**

Le système de formation professionnelle bénéficie chaque année à 17 millions d'individus sur une population totale de 47 millions de personnes (population âgée entre 15 et 65 ans pouvant prétendre à une formation).

L'opacité des chiffres et le décalage temporel lié à la collecte des statistiques rendent difficile un pilotage fin du système.

Le système actuel privilégie le ciblage de populations en fonction de leur niveau de qualification, et non un ciblage en fonction du volume de personnes à former.

Les actifs occupés du secteur privé sont ceux qui bénéficient le plus de la formation professionnelle en France en chiffres absolus. Toutefois en termes relatifs, ils ne bénéficient que de 36% du financement total, alors qu'ils représentent 48% de la population pouvant prétendre à une formation. A titre de comparaison, 40% du financement total dédié aux dispositifs spécifiques à destination des jeunes en insertion et des demandeurs d'emploi qui représentent pourtant 13% de la population totale âgée entre 15 et 65 ans.

Il est à noter que l'opacité et l'ancienneté des chiffres, rendent difficile l'objectivation de nombreux paramètres. Les dernières données disponibles datent de 2014, ce qui empêche un pilotage fin du système. Elles proviennent de l'annexe « Formation professionnelle » intégrée dans le Projet de Loi des Finances 2017 (« jaune budgétaire »).

1.2.1 LE FINANCEMENT DES DISPOSITIFS S'EST ÉLEVÉ À 31,6 MILLIARDS D'EUROS EN 2014

Les entreprises sont la principale source de financement de la formation continue et de l'apprentissage à hauteur de 45% de l'effort de dépenses, suivies des régions à 14%, et de l'Etat à 12%. Si l'effort financier des entreprises est en hausse (+3,6%), celui de l'Etat (-1,7%) et des régions (-3,9%) se rétracte. Les dépenses de formation de l'Unédic et de Pôle Emploi ont représenté 5,8% de l'effort national, en hausse de 5,6%. Les ménages ont représenté 4,3% de la dépense en hausse de 1,5% par rapport à 2013. Enfin les fonctions publiques ont participé à hauteur de 17,3% en baisse d'1,8% sur un an. **6** Ainsi chaque année, 31,6 milliards d'euros, soit 1,5% du PIB, sont investis par la nation pour la formation professionnelle.

Ce chiffre des 32 milliards d'euros est un agrégat statistique qui regroupe : les dépenses de tous les acteurs (Entreprises, État, collectivités territoriales et autres administrations publiques, particuliers) pour tous les types de formation. Outre les frais liés à la prestation de formation, tous les frais annexes aux formations qui représentent près de 50% des dépenses totales (rémunération de la personne en formation, transport, hébergement, restauration).

Cet effort total de 32 milliards d'euros ne correspond ni à la dépense de l'Etat en faveur de la formation professionnelle (3,7 milliards d'euros), ni à la dépense totale en frais de formation (plus de 50% des dépenses sont des dépenses « annexes » : rémunération des personnes en formation, frais d'admi-

nistration, hébergement, transport, restauration); ni au marché de la formation professionnelle (environ 6 milliards d'euros).

1.2.2 17 MILLIONS DE PERSONNES SONT FORMÉES CHAQUE ANNÉE EN FRANCE

Vue d'ensemble

Cet effort national permet de former 17 millions d'individus sur l'année, dont 710 000 jeunes en insertion professionnelle, 640 000 demandeurs d'emploi, 9,5 millions de salariés du secteur privé, 3,6 millions d'agents publics et 2,6 millions de formés n'entrant pas dans nos grands dispositifs, regroupant l'ensemble des bénéficiaires ne répondant pas aux critères d'aucune des grandes catégories traditionnelles (notamment les particuliers qui achètent directement des prestations, mais aussi des personnes en situation de handicap, celles au foyer, des détenus, voire des anomalies statistiques/double comptage). Le secteur de la formation professionnelle engendre des impacts économiques directs avec près de 190 000 emplois salariés et non-salariés.

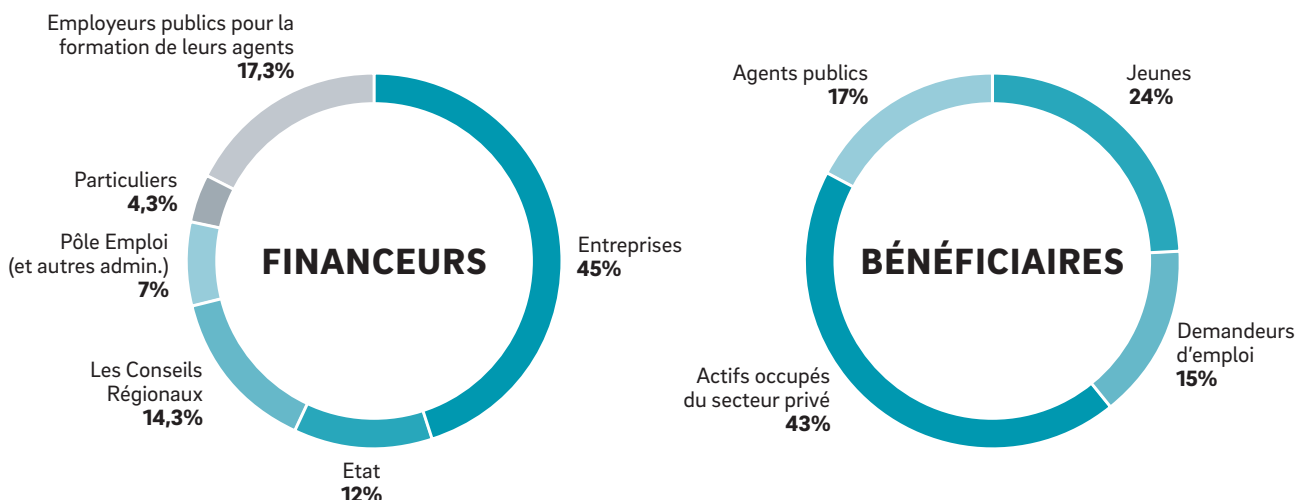
Le chiffre d'affaires cumulé des véritables acteurs de la formation est 6,5 milliards d'euros. Mais le cœur des impacts économiques de la formation professionnelle sont indirects tels que la hausse du PIB via l'amélioration des gains de productivité, la réduction du chômage, l'amélioration de la compétitivité, la hausse des salaires ou encore l'accélération de l'innovation. Enfin, la formation se traduit également par des impacts sociaux tels que l'amélioration de l'insertion sociale, la hausse de l'employabilité, l'accélération des parcours de carrière et la progression du bien-être au travail.

Segmentation des bénéficiaires de la formation professionnelle

Au regard de la complexité des données et de leur caractère hétérogène, nous avons procédé à différents types de segmentation : selon les publics cibles, puis en annexe, selon la démographie, la catégorie socio-professionnelles et la taille de l'entreprise dans laquelle évolue le salarié. Sept grandes catégories de publics cibles ont été affinées en partant de la segmentation classique des publics bénéficiaires :

- Les individus en contrat d'apprentissage,

6 : Financement des dispositifs en 2014



Source : Roland Berger

1. Panorama du secteur économique de la formation professionnelle

- les individus en contrat de professionnalisation,
- les jeunes en insertion professionnelle, bénéficiant de dispositifs tels que les Ecoles de la Deuxième Chance (E2C), les Etablissements Publics d'Insertion de la Défense (EPIDE), et les dispositifs mis en place par les conseils régionaux,
- les demandeurs d'emploi,
- les actifs occupés du secteur privé,
- les agents publics,
- les autres individus formés qui regroupent l'ensemble des bénéficiaires i) issus des anomalies statistiques/double comptage ii) n'entrant dans aucune des grandes catégories traditionnelles e.g : handicap, détenus, personnes au foyer.

La majorité des individus formés se situe dans la catégorie des actifs occupés du secteur privé qui présente un taux d'accès à la formation professionnelle sur une année de 46%. Le deuxième vivier est celui des agents publics avec environ 3,5 millions de formés en 2014 et un taux d'accès à la formation très élevé de 65%. Les catégories des individus en apprentissage, en contrat de professionnalisation, ainsi que les jeunes en insertion professionnelle ont un taux d'accès très faible entre 3% et 6%. Celui des demandeurs d'emploi est de 18%. Néanmoins le coût de leur formation est nettement plus élevé, environ 12 100 euros pour une formation en alternance, 7 500 euros pour la formation d'un demandeur d'emploi, pour un volume d'heures également bien supérieur à celui des actifs occupés.

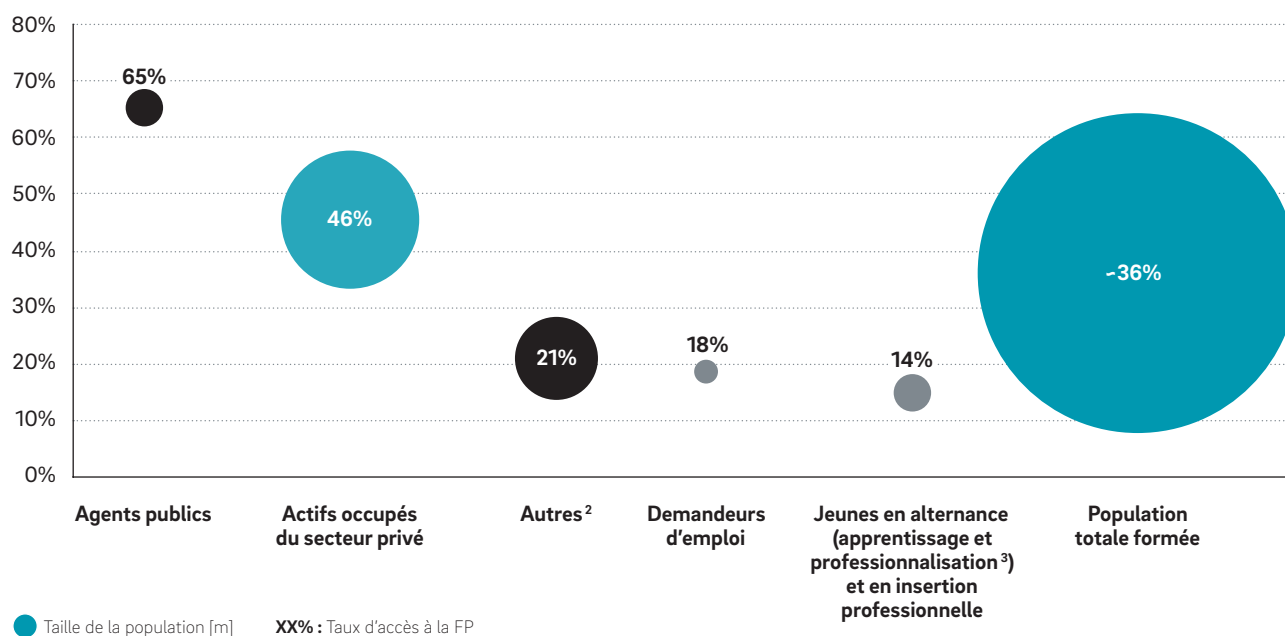
La dernière catégorie identifiée est celle des individus ne rentrant pas dans les populations cibles. Ces derniers sont issus des anomalies statistiques liées à la double origine des sources qui peuvent entraîner des doubles comptages. Les individus ayant recours à la formation professionnelle, et tombant hors des grandes catégories cibles, comme les particuliers achetant directement des prestations de formation, les inactifs, les personnes handicapés, les détenus, etc., rentrent également au sein de cette catégorie. [7](#)

Afin de guider les objectifs stratégiques de la formation professionnelle, les publics cibles peuvent être scindés en deux grandes typologies ayant des problématiques distinctes : les populations avec un faible taux d'accès à la formation (individus en alternance, jeunes en insertion professionnelle, demandeurs d'emploi) et les populations avec un fort enjeu de volume (actifs occupés du secteur privé).

7: Segmentation de la formation professionnelle selon les publics cibles

	Milliards d'euros	Millions d'heures	Millions d'individus formés	Taux d'accès à la formation professionnelle	Taille de la population [m]	Heures par individu formé
Agents publics	4,4	103	3,59	65%	5,5	-30
Actifs occupés du secteur privé	11,6	692	9,49	46%	20,3	-74
Autres²	3,0	43	2,6	21%	12,2	-17
Demandeurs d'emploi	4,8	170	0,64	18%	3,5	-271
Jeunes en alternance (apprentissage et professionnalisation³) et en insertion professionnelle	7,8	165	0,68	14%	5	-160
Population totale formée	-31,5	-1 150	-17	-36%	-47	-67

Population avec un fort enjeu de volume Population avec un faible taux d'accès à la formation



2 Regroupe l'ensemble des bénéficiaires i) n'entrant dans aucune des grandes catégories traditionnelles e.g : handicap, détenus, personnes au foyer, ii) potentiellement des anomalies statistiques/double comptage

3 Hors contrat de professionnalisation des adultes

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger



**L'efficience du système
français de formation
professionnelle**

2.1 UN IMPACT RÉEL DE L'INVESTISSEMENT EN FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LA CRÉATION DE RICHESSE

Synthèse

Cette étude met en lumière la relation entre hausse du taux d'accès à la formation professionnelle et augmentation de la richesse produite en France. Elle montre que, pour une croissance de 1% du taux d'accès à la formation professionnelle, la productivité (définie comme le PIB par heure travaillée) augmente de 0,66%. Une partie de cette productivité sera effectivement convertie en PIB, ce qui permet d'affirmer que la croissance de 1% du taux d'accès à la formation professionnelle continue améliore au final le PIB de 0,3%.

Autrement dit, en améliorant le taux d'accès à la formation professionnelle de 1%, le gain engendré pour l'économie est de 7,4 milliards d'euros.

Cet impact diffère en fonction des publics cibles selon le principe suivant : plus le taux d'accès à la formation d'une population est faible, plus l'impact en termes de gains de productivité attendu de cette population sera élevé. Si cette population est nombreuse, l'impact sur l'économie en sera d'autant plus important.

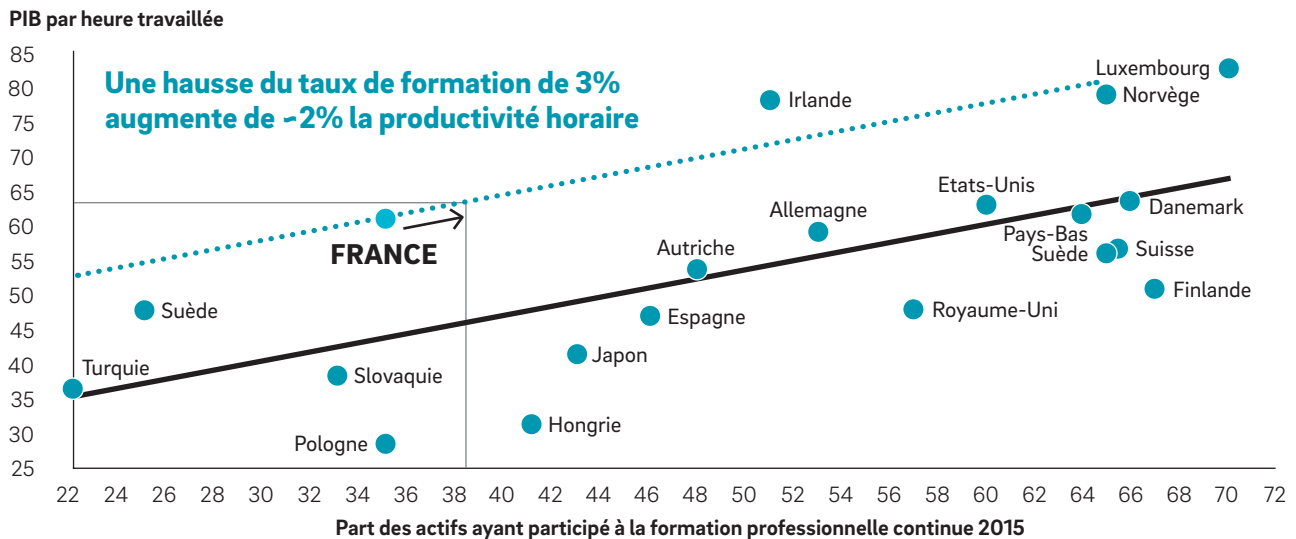
2.1.1 AMÉLIORER L'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE AUGMENTE LA PRODUCTIVITÉ

Penser qu'il existe un lien entre le niveau de productivité des salariés et la création de richesse est assez intuitif. La quantification de cette relation est plus complexe mais elle a déjà été mise en lumière par certains économistes. Sur la base d'un échantillon britannique de 94 secteurs industriels, Dearden, Reed et Van Reenen ont étudié l'impact de la formation professionnelle sur la productivité. Ils sont parvenus à la conclusion que l'augmentation du taux d'accès à la formation professionnelle de 1% des employés au cours du mois précédent augmente de 0,6 à 0,7% leur productivité.

Afin de confirmer l'existence de cette relation, un échantillon de pays de l'OCDE a été placé en fonction de la part des actifs ayant participé à la formation professionnelle en 2015, et selon leur taux de productivité, exprimée par le PIB par heure travaillée. Cette comparaison permet d'établir une relation⁴ entre le taux d'accès à la formation professionnelle des actifs et le niveau de productivité du pays grâce à la méthode de la régression linéaire. Cette relation se fonde sur l'étude relative du taux d'accès à la formation professionnelle, qui est la variable explicative, par rapport au PIB par heure travaillée (qui indique la productivité), qui est la variable expliquée. L'étude statistique se faisant sur un échantillon conséquent de 20 pays comparables, elle permet de conclure à l'existence d'une relation unissant les deux variables. Il est ainsi possible de mettre en lumière qu'une augmentation de 1% du taux d'accès à la formation professionnelle des actifs augmente le niveau de productivité de 0,66%. **8**

4 Il s'agit bien ici d'une relation, et non pas d'une corrélation entre ces deux variables étant donné la complexité des liens qui unissent nos deux variables : le taux d'accès à la formation professionnelle et le niveau de productivité. D'un point de vue mathématique, le R2 de 0,43, qui correspond au coefficient de régression de la droite est, inférieur à 0,8 qui est le seuil de corrélation entre deux variables, mais permet de conclure à une relation.

8: Taux d'accès à la formation professionnelle et PIB par heure travaillée [25-64 ans ; 2015⁵]



5 Certaines données sont de 2009,2011 et 2012 Droite d'élasticité de la productivité de la France à la formation professionnelle

Source: OCDE, Roland Berger

2.1.2 L'IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ PERMET D'ÉTABLIR UNE RELATION ENTRE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA CRÉATION DE RICHESSE

La finalité de cette étude n'est pas tant d'établir une relation mathématique entre le taux d'accès à la formation professionnelle et le niveau de productivité, qu'une relation la hausse du taux d'accès à la formation professionnelle et la création de richesse, autrement dit l'augmentation du PIB de l'économie. Or il existe une relation directe entre la hausse de la productivité et l'augmentation de la création de richesse au sein de cette même économie. En posant l'hypothèse raisonnable que le PIB augmente de 0,5% lorsque la productivité des actifs augmente de 1%, il est possible d'établir une relation entre l'évolution du taux d'accès à la formation professionnelle et l'accroissement de la création de richesse. En suivant la linéarité de nos deux relations, il est possible d'établir qu'une hausse de 1% du taux d'accès à la formation professionnelle augmente de 0,33% le PIB de l'économie française. **9**

2.1.3 L'IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ DIFFÈRE SELON LE TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DE LA CATÉGORIE CIBLÉE

Afin d'aller plus loin dans la relation établie entre la hausse du taux d'accès à la formation professionnelle et la hausse de la productivité, il est nécessaire d'analyser plus finement cet impact en fonction de la population cible. Il a été posé comme hypothèse que la hausse de la productivité n'est pas identique selon le type de population et plus précisément selon le taux d'accès à la formation professionnelle de cette catégorie. Il est en effet assez intuitif de penser qu'une catégorie de la population qui a un taux d'accès très élevé verra sa productivité augmenter plus faiblement si l'on améliore ce taux plutôt qu'une catégorie de population dont le taux est très faible. Une relation mathématique a ainsi été établie sur l'impact d'une hausse du taux d'accès de 1% selon les taux d'accès à la formation professionnelle. Plus le taux d'accès est faible, plus l'impact sur l'amélioration de la productivité sera décuplé. Ce phénomène concerne principalement les

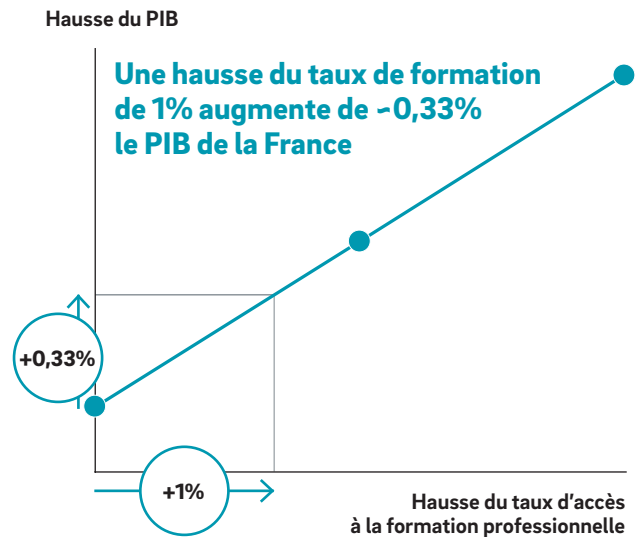
catégories des demandeurs d'emploi, des jeunes en insertion professionnelle, des ouvriers et des salariés de TPE (se rapprochant de +0,70%). A l'inverse, une amélioration du taux d'accès à la formation des cadres et des salariés des grandes entreprises aura un impact plus faible sur la hausse de leur productivité (se rapprochant de +0,60%).

Une deuxième dimension est à prendre en compte dans cette analyse : la taille de la population ciblée. Si l'amélioration de la productivité des demandeurs d'emploi au travers de la formation professionnelle est plus forte, cette catégorie n'en est pas moins réduite. En revanche, les actifs occupés du secteur privé représentent un nombre d'individus très élevé et l'impact d'une amélioration de leur productivité se fera plus fortement ressentir sur la création de richesse. **10**

Enfin, une troisième dimension qui doit être étudiée est la typologie de formation dont bénéficient actuellement les différentes populations. Cette analyse démontre que les catégories ayant le plus fort taux d'accès à la formation professionnelle sont également celles qui ont les formations les plus axées sur les « *soft skills* » et donc les formations les plus courtes. A l'opposé, les catégories ayant les taux d'accès à la formation professionnelle les plus faibles sont celles qui sont le plus marquées par des formations de type « *hard skills* » orientées sur les compétences techniques et métiers.

Ces trois dimensions – différences dans les taux d'accès à la formation et donc sur l'impact de hausse de la productivité, écarts de volume en termes de nombre d'individus dans les catégories et différences dans les modalités de formation – sont des éléments-clés à prendre en compte dans l'orientation du modèle de formation professionnelle.

9: Elasticité du PIB à la formation professionnelle



Il existe une relation entre le pourcentage de la population ayant accès à la formation professionnelle continue, et le taux de productivité de l'économie (exprimé comme le ratio entre le PIB et le nombre d'heures travaillées).

Basée sur notre étude, une hausse d'1% de la population formée conduit à une hausse de 0,66% de la productivité de l'économie.

Une hausse de la productivité de l'économie de 1% se traduit par une hausse du PIB de 0,5%.

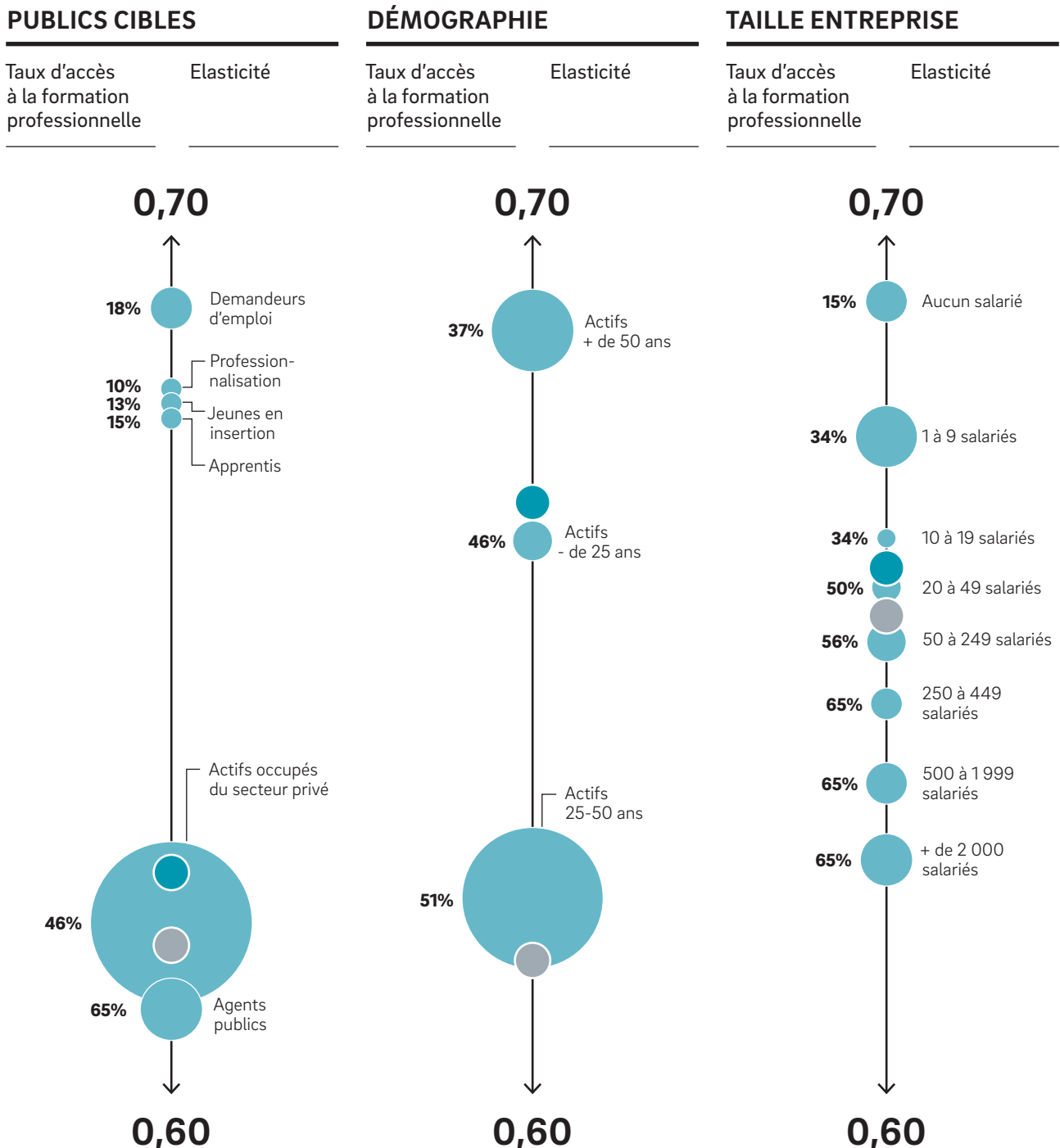
Par conséquent, une hausse de 1% du taux d'accès à la formation professionnelle augmente de 0,33% le PIB de l'économie.

L'amélioration du taux d'accès à la formation professionnelle de 1 % engendre un gain pour l'économie de 7,4 milliards d'euros.

Source: Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; Roland Berger

2. L'efficacité du système français de formation professionnelle

10 : Élasticité à la productivité et volume selon les bénéficiaires⁶



● Nombre d'individus dans la catégorie ● Taux d'accès moyen à la formation en France ● Taux d'accès moyen à la formation en Allemagne

6 Les différences d'élasticité sont estimées à dispositif, modalités et volume par bénéficiaires inchangés

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

2.2 DES SOURCES RÉELLES D'INEFFICIENCE

Synthèse

Un plus faible accès à la formation professionnelle en France que dans les autres pays de l'OCDE.

Un manque de clarté stratégique du modèle français, qui peine à articuler objectif social, équilibre de l'offre et de la demande sur le marché du travail et développement économique.

L'accès à l'offre de formation est complexe, et les délais d'entrée en formation considérables. Il s'écoule ainsi 7 mois entre l'inscription à Pôle Emploi et l'entrée en formation d'un demandeur d'emploi.

Les individus, notamment les demandeurs d'emploi et les jeunes en difficulté, disposent d'une autonomie limitée lors de leur parcours au sein de la formation professionnelle. La fonction de prescription réduit l'appétence pour la formation, et limite l'engagement des individus dans le projet d'apprentissage, ce qui atténue fortement la plus-value potentielle de la formation.

Les appels d'offre des prescripteurs n'encouragent pas assez les modalités innovantes de formations. C'est un écueil d'autant plus important que la personne est peu qualifiée et donc potentiellement en rejet du système scolaire. C'est également un obstacle dans le cadre de la formation des salariés des TPE/PME dont le coût économique est très fort en cas d'absence prolongée due à une formation.

Au-delà de l'augmentation quantitative de l'investissement dans la formation professionnelle, il est donc également nécessaire de repenser les parcours de formation afin d'en améliorer l'efficience.

2.2.1 DES ÉCARTS DE TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE AVEC LES PAYS COMPARABLES

Selon l'OCDE, 36% des actifs participent chaque année à une action de formation en France. C'est beaucoup moins que dans les pays scandinaves ou aux Pays-Bas où plus de 65% des actifs se forment tous les ans. C'est aussi significativement moins qu'en Allemagne (53%) et qu'au Royaume-Uni (56%). Ce faible taux d'accès à la formation des adultes n'est même pas compensé par un taux supérieur de diplômés de l'enseignement initial. La France se situe dans la moyenne basse des pays en ce qui concerne le nombre de diplômés du secondaire. **Il existe donc un véritable problème d'investissement dans le capital humain en France. C'est un manque à gagner majeur en termes de compétitivité et de croissance. 11**

Ce faible taux d'accès à la formation professionnelle en France pousse à se questionner sur les objectifs stratégiques qui lui ont été assignés afin d'expliquer cette performance.

2.2.2 UN MANQUE DE CLARTÉ STRATÉGIQUE AU REGARD DES MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES

Toutes les économies ne décident pas de donner les mêmes orientations à leur modèle selon leurs priorités. A cet égard, trois grands modèles émergent au sein des pays de l'OCDE :

- Les modèles ayant pour objectif d'équilibrer l'offre et la demande sur le marché du travail en fonction des territoires par le levier de la formation professionnelle continue ;
- Les modèles mettant la formation professionnelle au service de l'accompagnement du développement économique des territoires ;
- Les modèles ayant au centre de leurs objectifs la protection sociale et la formation des actifs les plus éloignés de l'emploi.

2. L'efficacité du système français de formation professionnelle

11: Taux d'accès à la formation professionnelle et diplôme du secondaire (25-64 ans ; 2015⁷ - non exhaustif)

Part des actifs ayant participé à la formation professionnelle continue



7 Certaines données sont de 2009, 2011 et 2012

Source : « Regards sur l'Éducation 2016 », OCDE

Objectif d'équilibre de l'offre et de la demande sur le marché du travail

Un premier groupe de pays a fait le choix d'orienter leur modèle vers l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. C'est le modèle allemand qui se donne pour mission d'adapter en continu les compétences des salariés et des demandeurs d'emploi aux besoins du marché du travail. Cet objectif adéquationniste est en grande partie alimenté par le faible dynamisme démographique qui contraint l'Allemagne à adapter sa main d'œuvre actuelle aux mutations économiques. Pour y parvenir, le modèle allemand est structuré de manière décentralisée tout en étant en lien proche avec les entreprises : les décisions sont prises au niveau des Länder (comités régionaux dédiés à la formation continue avec une représentation paritaire des employeurs, salariés et des autorités locales) et du Gouvernement fédéral.

Objectif de développement économique des territoires

Un deuxième groupe de pays concentre sa stratégie de formation professionnelle sur l'objectif de développement économique des territoires. Les acteurs, souvent régionaux, concentrent leurs efforts de formation sur les secteurs émergents jouant le rôle de relais de croissance et permettant au marché de l'emploi d'évoluer. L'exemple du modèle canadien illustre une volonté de former les populations en fonction des besoins locaux, en particulier pour les populations autochtones. Pour ce faire, la structure de la formation professionnelle est décentralisée et en faible lien avec les entreprises. En contrepartie, chaque province dispose d'un ministère de l'Éducation qui gère le contenu des formations au niveau local. Parallèlement, le modèle canadien investit également dans le développement de la reconnaissance des acquis d'apprentissage non formels et informels afin de favoriser les savoir-faire au niveau local.

Objectif de protection sociale

Enfin un dernier type de modèle se concentre sur le rôle de protection sociale de la formation profes-

sionnelle, permettant à chacun de trouver un emploi en ciblant les demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, les jeunes sortis de l'enseignement secondaire sans diplôme et plus généralement les publics fragiles. C'est le cas du Royaume-Uni qui se fixe pour objectif de permettre à chaque individu de posséder les compétences nécessaires pour trouver un emploi. Il cherche à augmenter les standards d'éducation et d'inclusion sociale en ciblant notamment les demandeurs d'emploi avec un focus sur les jeunes et les adultes aux faibles qualifications. Afin d'atteindre son objectif, le Royaume-Uni possède un système de formation décentralisé en fort lien avec les entreprises. Il développe depuis la fin des années 1980, dans le cadre de sa « *Skill Strategy* », le NVQ (*National Vocational Qualifications*) qui détermine les formations nécessaires pour acquérir des compétences précises par rapport à des situations de travail données. Il s'appuie également sur les ETP (Employer Training Pilots), qui sont des projets pilotes incitant financièrement les employeurs à former leurs salariés faiblement qualifiés. Pour le reste, le système encourage la responsabilité des particuliers et des entreprises. Pour ces dernières a été créée en 1991 à l'initiative du gouvernement britannique un label appelé « *Investors in people* » qui valorise les entreprises investissant dans leur capital humain. Il existe aujourd'hui 14 000 organisations accréditées dans 75 pays et un tiers des salariés britanniques travaillent pour une organisation certifiée « *Investors in people* »).

Un modèle français ?

Le modèle français peine à dégager un objectif clair d'orientation jusqu'à présent. Plusieurs logiques se sont développées au fur et à mesure des réformes :

- Une logique adéquationniste : le système français privilégie des logiques de métiers à des logiques de compétences. Ainsi, les acteurs publics et paritaires pilotent les dispositifs de formation en fonction des métiers en tension afin de pourvoir les postes vacants.

2. L'efficacité du système français de formation professionnelle

- Une logique de développement des territoires : les régions sont des acteurs importants de la formation professionnelle en France et mettent en évidence leurs besoins de formation à travers un Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP).
- Une logique de protection sociale : pour réduire la fraction entre insiders et outsiders sur le marché du travail, les gouvernements successifs lancent régulièrement des « plans de formation » visant à former les personnes les plus éloignées du marché du travail (jeunes et demandeurs d'emploi peu qualifiés).
- Une logique d'individualisation des parcours, avec la création du Droit Individuel à la Formation (DIF) et plus récemment du Compte Personnel de Formation (CPF), géré par les partenaires sociaux.

Ces logiques s'entremêlent souvent, rendant l'évaluation de l'efficacité de chacun des dispositifs d'autant plus difficiles que la gouvernance est éclatée principalement entre partenaires sociaux, Etat et régions.

Afin d'aller plus loin dans l'analyse, la mise en évidence de « parcours-types » permet d'illustrer, à grands traits, d'importantes disparités d'accès en fonction du public cible, de l'âge ou encore de la taille de l'entreprise. L'accès à la formation apparaît clairement inégalitaire, et ces différents parcours font ressortir des pertes sèches pour l'économie.

L'analyse menée des parcours professionnels des jeunes, des demandeurs d'emploi et des salariés de TPE/PME permet de mettre en lumière plusieurs limites au système de formation professionnelle actuel, à la fois dans les modes de prescription, de délivrance des formations et de responsabilisation des individus.

2.2.3 UNE PROBLÉMATIQUE D'ACCÈS À L'OFFRE DE FORMATION (ANALYSES DE PARCOURS « TYPE »)

Parcours-type d'un demandeur d'emploi

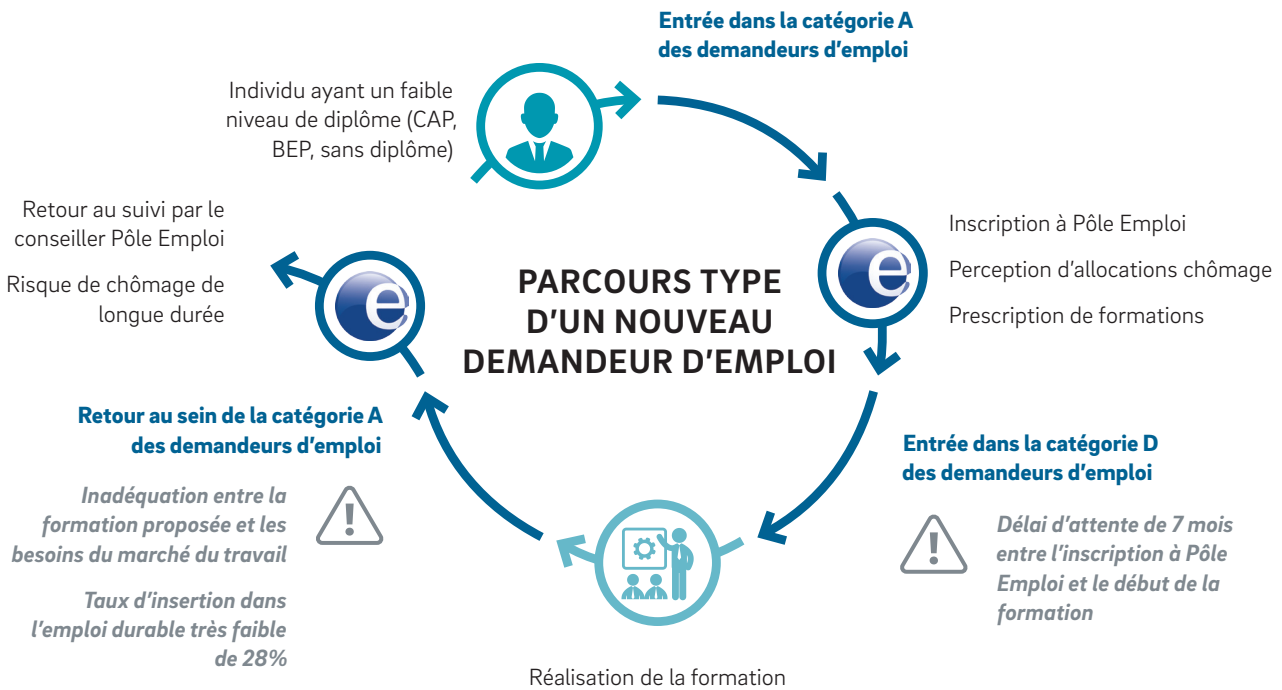
Le profil type d'un nouveau demandeur d'emploi est

un individu dont le niveau de formation initiale est faible, généralement de niveau BEP, CAP ou sans diplôme. Son entrée dans le chômage est régulièrement due à des qualifications qui ne répondent plus aux besoins de l'entreprise (par exemple dus à la robotisation croissante de l'économie). Avec la perte de son emploi il bascule au sein de la catégorie A des demandeurs d'emploi. L'inscription auprès de Pôle Emploi lui permet de percevoir des allocations chômage et de bénéficier d'un suivi personnalisé par un conseiller Pôle Emploi. Ce suivi aboutit généralement à une proposition de formation.

En moyenne 7 mois d'attente s'écoulent entre l'inscription du demandeur d'emploi chez Pôle Emploi et l'entrée en formation du fait du volume massif de formations prescrites par Pôle Emploi. Le demandeur d'emploi passe au sein de la catégorie D avec l'entrée en formation. Néanmoins, le manque de connexion réelle de Pôle Emploi avec les besoins des entreprises débouche sur une formation proposée qui n'est souvent pas en adéquation avec les besoins du marché du travail. Le volume massif de formations à gérer complexifie en effet lourdement le travail des conseillers Pôle Emploi, qui peinent à garantir que les personnes disposent des pré-requis indispensables avant de suivre la formation. L'échec est d'autant plus probable que le demandeur d'emploi n'est pas responsabilisé donc n'est pas mobilisé pendant sa formation. La conséquence est généralement le basculement du demandeur d'emploi vers du travail temporaire (CDD, Intérim) afin de sortir du chômage mais fait craindre le risque d'un retour dans la catégorie des demandeurs d'emploi à l'issue du contrat. En 2016, seuls 28% des demandeurs d'emploi formés ont obtenu un emploi durable après une formation.

Le délai d'attente et l'inadéquation potentielle des formations proposées aux demandeurs d'emploi est d'autant plus dommageable que le manque de cadres sur le marché de l'emploi devrait se chiffrer à 300 000 postes à horizon 2030. L'inefficacité du système pro-

12: Parcours type d'un nouveau demandeur d'emploi au sein de la formation professionnelle



Source : Roland Berger

voque donc une perte de valeur à plus long terme en ne formant pas les demandeurs d'emploi aux postes qualifiés dont l'économie française aura besoin demain. [12](#)

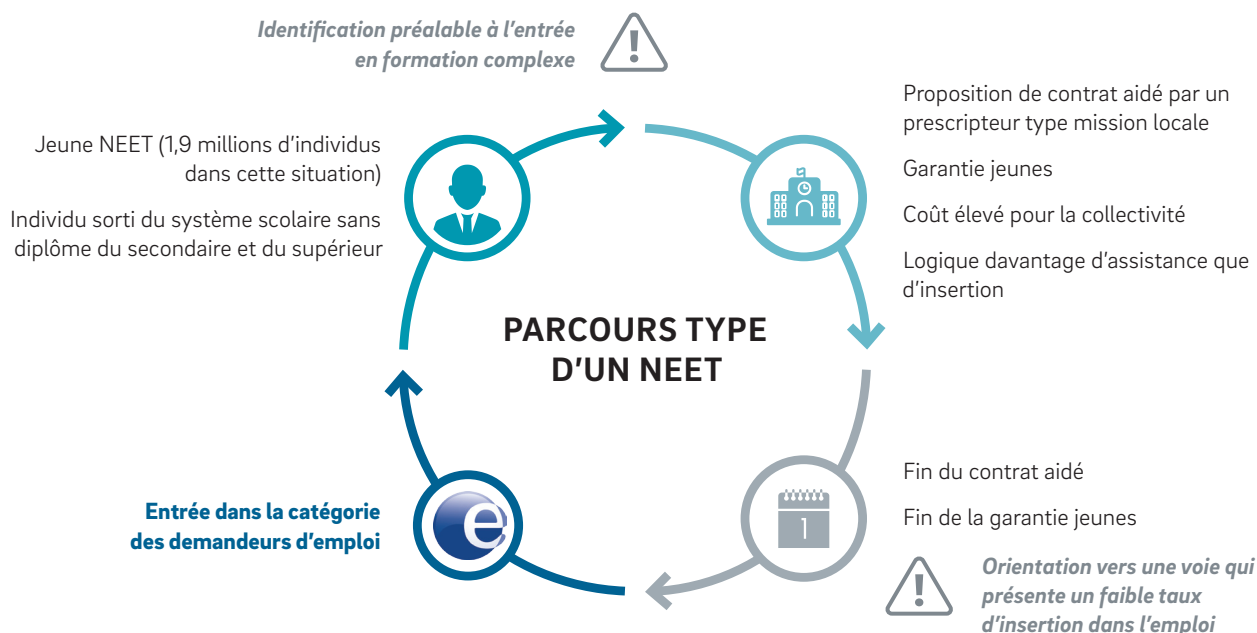
Parcours-type d'un jeune NEET

En 2016, 1,9 million de jeunes n'étaient ni à l'école, ni en emploi, ni en formation d'après l'OCDE (phénomène NEET). Pour ces jeunes décrocheurs il est extrêmement difficile d'accéder à un emploi étant donnée leur absence de qualification. Au risque de basculer dans un chômage de longue durée, ils doivent être une cible prioritaire de la formation professionnelle. Actuellement, l'une des premières difficultés est de réussir à repérer les jeunes en situation de décrochage. Cette responsabilité se situe au niveau du mi-

nistère de l'Education nationale qui doit identifier les jeunes ayant abandonné leur formation avant l'obtention d'un diplôme et ne s'étant pas réinscrits pour l'année suivante. Une fois qu'un jeune décrocheur a été identifié, l'étape suivante est celle de l'accueillir dans une structure adéquate de formation afin de le remettre à niveau.

Le second enjeu - et c'est un des principaux points bloquants dans le parcours d'un jeune décrocheur - est d'intégrer à la suite d'une remise à niveau une filière de formation qui lui assure une insertion réussie dans l'emploi. Or, de nombreux jeunes sont encouragés, y compris d'un point de vue financier, à entrer en contrat aidé ou en garantie jeunes, plutôt que dans un

13: Parcours type d'un NEET au sein de la formation professionnelle



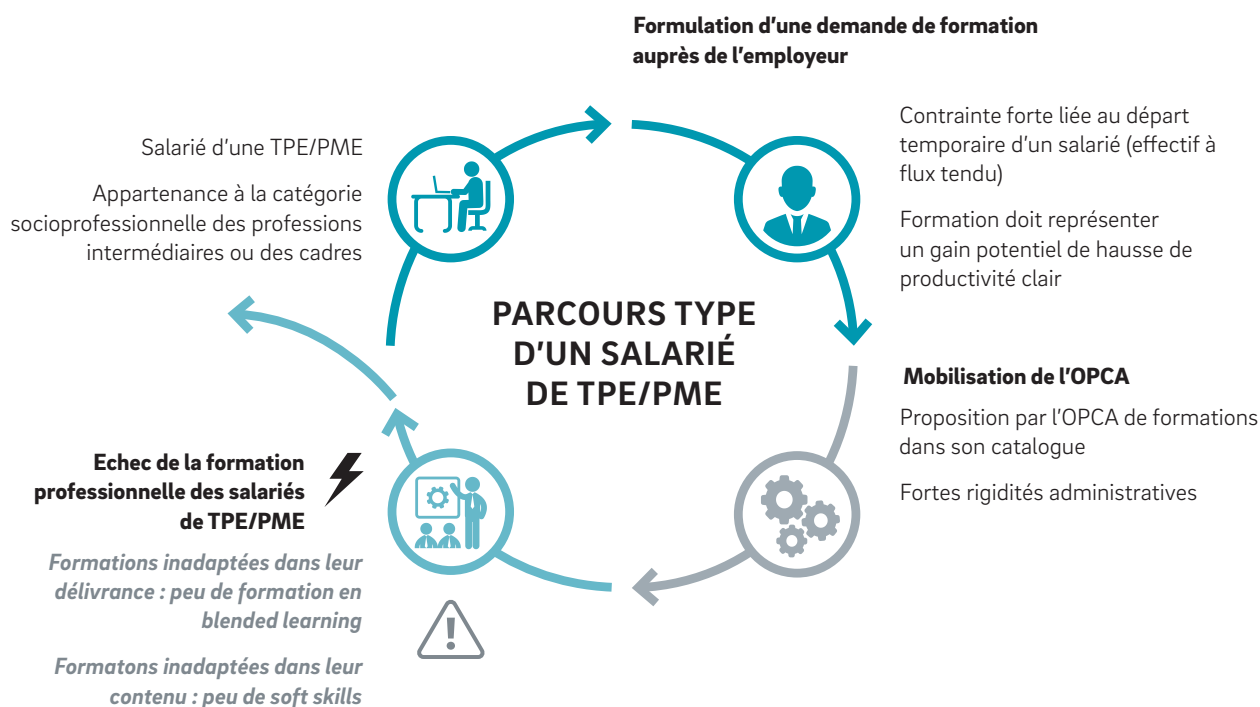
Source : Roland Berger

contrat d'alternance (apprentissage ou professionnalisation) qui offre une véritable insertion durable dans l'emploi. Ce parcours conduit inéluctablement une partie de cette population précaire vers le chômage. En effet, en ne permettant pas à ces jeunes décrocheurs de bénéficier d'une formation professionnalisante ou d'une certification valorisée, leur employabilité se dégrade très fortement. Sans diplôme et sans formation adéquate, ces jeunes font face au risque d'être pris dans une trappe à chômage. Un risque d'autant plus fort que l'inefficacité de la formation des demandeurs d'emploi a été mise en lumière. [13](#)

Parcours-type d'un salarié de TPE/PME

L'accès à la formation d'un salarié de TPE/PME s'intègre dans un parcours complexe. En effet, les dirigeants de TPE/PME ne disposent souvent pas d'un service RH développé permettant de comprendre, comme savent le faire les grandes entreprises, la complexité des mécanismes français de financement de la formation professionnelle. En outre, le coût de la formation est perçu comme prohibitif car il est double : d'une part économique du fait de la participation au coût de formation, d'autre part organisationnel dans la mesure où les effectifs sont à flux tendu et où l'absence d'un employé est plus compliquée à gérer.

14 : Parcours type d'un salarié de TPE/PME au sein de la formation professionnelle



Source : Roland Berger

Afin d'accéder à une formation, le salarié d'une TPE/PME doit donc convaincre avec d'autant plus de vigueur son employeur de la valeur ajoutée pour l'entreprise de sa formation, de l'intérêt de se passer de ses services le temps de cette formation et d'investir financièrement sur celle-ci. Sans une formation de type « *blended* » et intégrant de la formation en situation de travail quand cela est possible, la formation des TPE/PME restera limitée car représentant un coût organisationnel trop élevé pour l'entreprise. **14**

Parcours-type d'un senior

Il s'agit d'un actif de plus de 50 ans ayant une formation initiale moyenne. Il est caractérisé par un fort savoir-faire acquis tout au long de sa carrière. Mais ses

compétences ne sont plus en phase avec les besoins des entreprises compte tenu des mutations technologiques et organisationnelles, ainsi que des nouvelles attentes des clients. Malgré cette inadéquation croissante, peu de formations leur sont proposées car ils ne sont pas perçus comme un « investissement d'avenir » par le marché du travail. Cette chute de l'employabilité des seniors s'observe notamment au travers de la comparaison des taux d'emploi en Europe : 47% des plus de 50 ans ont un emploi en France contre 74% en Suède et aux Pays-Bas. La vision actuelle d'une formation professionnelle par publics cibles conduit inévitablement à opposer d'une certaine manière le financement des jeunes en insertion professionnelle à celui du maintien dans l'emploi des seniors.

Source : Roland Berger

SCHÉMA DE L'IMPACT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE

Chiffres 2014

FINANCEMENT DES DISPOSITIFS

ÉTAT

5,5 Mds⁸ + 3,7 Mds

Exonération de charges sociales pour certains contrats

Crédits d'impôts

Aides aux branches professionnelles et aux entreprises pour anticiper leurs besoins en termes de qualification et de formation

RÉGIONS

4,5 Mds

via dotations de décentralisation

INDIVIDUS

1,3 Md

PÔLE EMPLOI, UNÉDIC

2,1 Mds

ENTREPRISES

14,3 Mds

Obligation légale de financement de la formation

OPCA

Collecte des contributions des entreprises

32 Mds

16 Mds
(50%)

16 Mds
(50%)

PRESTATAIRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

ENTREPRISES DE FORMATION

Entreprises privées

(97% des entreprises)

- Organismes à but non lucratif
- Organismes privés à but lucratif
- Travailleurs indépendants

Organismes publics et parapublics

(3% des entreprises)

- Greta
- Afpa
- Centres de formation professionnelle et de promotion agricole
- Organismes des chambres consulaires (agriculture, commerce et industrie des métiers)

ENTREPRISES

formant leurs salariés

■ Frais pédagogiques ■ Frais de remplacement

Source : Jaune de la formation professionnelle (chiffres 2014), Xerfi, FFP, Roland Berger

BÉNÉFICIAIRES

0,68 million

de jeunes⁹ en voie d'insertion dans la vie active formés

0,64 million

de demandeurs d'emploi formés

9,49 millions

d'actifs occupés du secteur privé formés

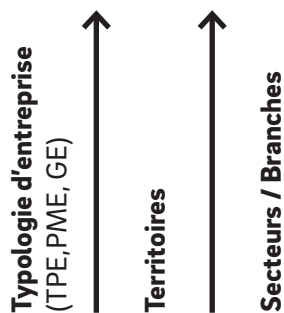
3,59 millions

d'agents publics formés

2,6 millions

de formés n'entrant pas dans les grands dispositifs¹⁰

Total : 17 millions



IMPACTS MACRO-ÉCONOMIQUES

ÉCONOMIQUES

Directs :

- 190 000 emplois (salariés, indépendants, ...)
- 8 500 entreprises (+1 salarié)
- EUR -6,5 Mds de CA cumulé du secteur

Indirects :

- Impact sur le PIB via les gains de productivité
- Créations d'emplois
- Réduction du chômage
- Hausses des salaires
- Amélioration de la compétitivité
- Accélération de l'innovation

SOCIAUX / SOCIÉTAUX

- Insertion et réinsertion sociale
- Impact sur l'efficacité des salariés
- Hausse de l'employabilité
- Accélération de la carrière des formés
- Amélioration du bien être au travail

⁸ Dédiés à la formation des agents publics

⁹ Jeunes en contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, Ecole de la deuxième Chance, EPIDE

¹⁰ Regroupe l'ensemble des bénéficiaires i) n'entrant dans aucune des grandes catégories traditionnelles e.g : particuliers finançant directement leur formation, handicap, détenus, personnes au foyer ii) potentiellement des anomalies statistiques/double comptage



**Quel avenir pour le
modèle de formation
professionnelle français ?**

3.1 QUELS DÉFIS POUR LE SYSTÈME FRANÇAIS DE FORMATION ?

Synthèse

Pour des raisons de cohésion sociale et d'adaptation des compétences, il est nécessaire d'investir massivement sur les personnes les plus éloignées de l'emploi en France.

Pour autant, il ne faut pas opposer la formation des salariés et celle des demandeurs d'emploi : c'est en investissant dans la formation des salariés, et notamment des salariés de TPE/PME, que les gains sur la création de richesse sera le plus important.

Globalement, le système français de formation doit gagner en agilité en s'appuyant 1° sur un véritable secteur économique concurrentiel de la formation, 2° sur des dispositifs incitatifs simples et facilement accessibles pour les individus et les entreprises.

Les politiques collectives de développement des compétences (Etat, branches, régions) doivent s'articuler de manière complémentaire avec une plus forte autonomisation des personnes dans leurs parcours de formation.

3.1.1 INVESTIR MIEUX ET DAVANTAGE POUR LES PUBLICS PRÉCAIRES

Le système français de formation ne permet pas suffisamment de lutter contre la fracture entre insiders et outsiders sur le marché du travail. Si un certain nombre d'inégalités sont en réalité issues de l'école, le système de formation professionnelle doit être amélioré pour intégrer au mieux les jeunes sur le marché du travail, et permettre à tous les demandeurs d'emploi d'adapter rapidement leurs compétences au marché du travail et ainsi retrouver un emploi.

Compte tenu des volumes, la problématique est d'abord financière. Mais il s'agit également de permettre une meilleure prise en compte de l'innovation et de la qualité dans la commande publique, afin de privilégier le mieux-disant. Au-delà du financement, c'est une réforme systémique des mécanismes d'accès à l'offre de formation qui doit être engagée pour ces publics. Cela suppose notamment de réinterroger le recours automatique à la prescription.

3.1.2 REMETTRE LE BÉNÉFICIAIRE DE LA FORMATION AU CENTRE DU JEU

Il paraît également essentiel de rendre au bénéficiaire de la formation professionnelle son autonomie de choix. Aujourd'hui, la complexité et l'intermédiation du système relèguent les individus à un rôle passif. A contrario, renforcer la transparence du marché et la capacité des personnes à construire leur propre parcours vers l'employabilité permet de renforcer de manière vertueuse la pression sur le système global, d'accroître le niveau d'exigence et donc la performance. Cette philosophie de réforme consiste à repenser le CPF comme un outil à la main des individus, réduire les mécanismes de prescription et d'intermédiation entre l'individu souhaitant une formation et les organismes de formation et mettre en place une agence indépendante chargée d'assurer la transparence du système.

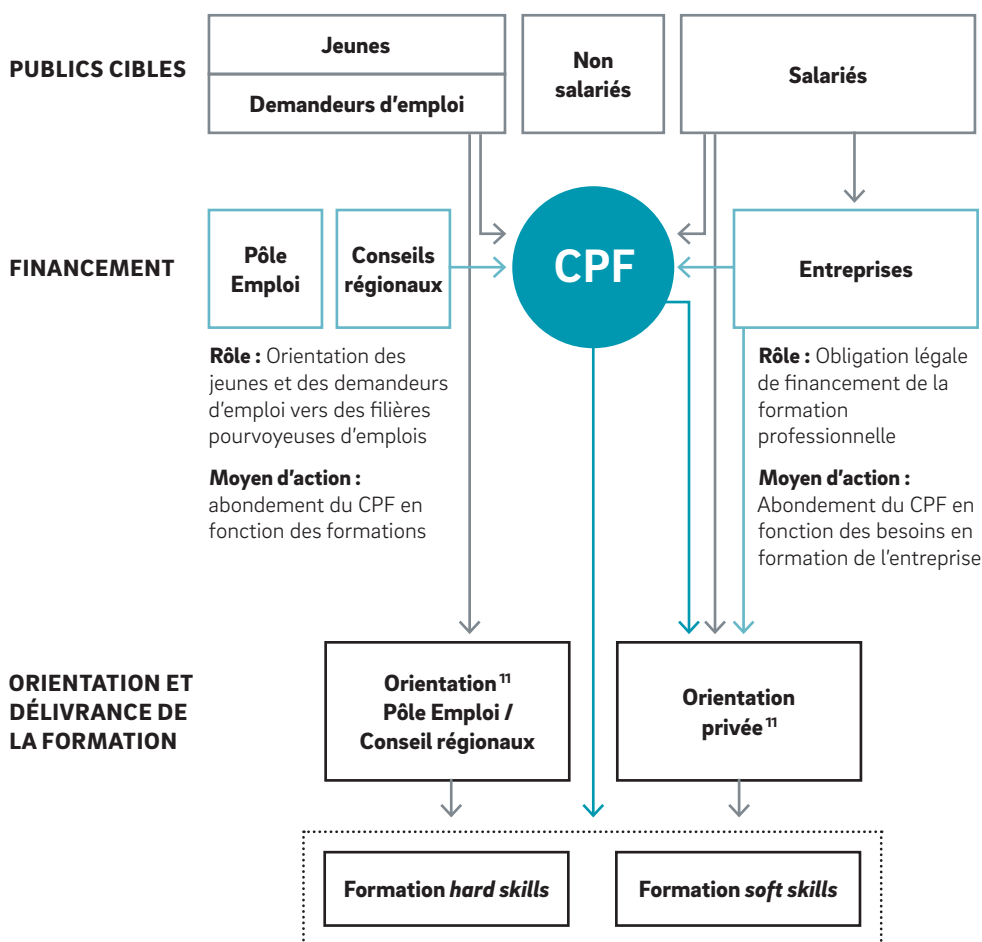
3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

3.1.3 ENCOURAGER LA DEMANDE ET L'INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Actuellement, la formation professionnelle tend à être considérée comme un évènement ponctuel, coûteux pour l'entreprise et inadapté aux attentes des salariés. D'une part, la réforme de la formation professionnelle doit encourager les entreprises à y recourir pour renforcer leur compétitivité hors-coût. L'investissement dans le capital humain, est un moyen

pour l'entreprise de renforcer sa performance économique, de monter en gamme et de favoriser la transition vers la maîtrise des nouvelles technologies par les employés. D'autre part, il faut encourager les individus à s'investir dans leur projet de formation. La formation doit être perçue comme une opportunité pour adapter et renforcer ses compétences : charge à l'individu de s'engager, y compris financièrement, dans des formations. A condition bien sûr qu'il ait été maître du choix de sa formation tant dans son contenu que dans ces modalités. **15**

15 : Vers un nouveau modèle de la formation professionnelle



AGENCE QUALITÉ INDÉPENDANTE

Rôle : Apporter de la transparence au marché de la formation (professionnalisme des entreprises de formation, issue des formations proposées).

Moyen d'action : Définition d'un référentiel qualité sur la base duquel des certificateurs (accrédités COFRAC) pourront certifier les entreprises de formation, et leur permettre ainsi de réaliser des formations financées par le CPF

Communication sur les taux de certification et d'insertion dans l'emploi et tout autre indicateur pertinent pour les bénéficiaires.

OPCA

Rôle : Observatoire des métiers par branche et des besoins en formation

Gestion des politiques collectives de la branche (professionnalisation)

Moyen d'action : Publication de rapports financés par les branches

¹¹ Orientation, accompagnement, bilan de compétences

Source : FFP; Roland Berger

3.2 PISTES DE RÉFORME AU SEIN DU DÉBAT PUBLIC

3.2.1 SIMPLIFIER LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Contexte

Depuis le 1er janvier 2015, chaque actif de plus de 16 ans¹² dispose d'un compte personnel de formation (CPF) attaché à sa personne, et crédité en heures de formation chaque année. Le Président de la République et le Gouvernement Philippe ont fait part de leur volonté de simplifier l'accès au CPF. Les pistes évoquées par Emmanuel Macron et la FFP sont la suppression des listes de certifications éligibles au CPF, le passage d'un système de décomptes en heures à des points convertibles en euros (voire en points), ou encore la mise en place d'une application « *smartphone* » permettant à chaque titulaire d'accéder plus facilement son compte. L'objectif est de permettre un recours simplifié et intuitif à la formation professionnelle pour remettre l'actif au centre du jeu et renforcer son employabilité à travers un développement régulier de ses compétences. Avec cette réforme, le gouvernement souhaite passer de la vision de la formation ponctuelle à la formation tout au long de la vie du salarié. Il souhaite également donner une liberté à l'actif dans son choix de formation.

Mesure proposée

Dans son programme de campagne, Emmanuel Macron a annoncé un renforcement des droits acquis au titre du CPF. Parallèlement, la FFP promeut également l'augmentation de la part de la contribution des entreprises dédiée au financement du CPF. Cela passe notamment par la fusion entre le CPF et le CIF. Sur la base de ces deux propositions, la mesure retenue ici est de distinguer deux orientations pour les contributions volontaires des entreprises (1%) : 60% vers le CPF, 40% vers la professionnalisation. L'objectif est de faire du CPF la voie unique de l'accès individuel à la formation (a contrario de la professionnalisation

dédiée aux politiques collectives initiées par les partenaires sociaux). Cette mesure plaide donc en outre pour une simplification de la mobilisation du CPF dans le sens des mesures portées par Emmanuel Macron et par la FFP.

Prérequis

La condition *sine qua non* de réussite d'un tel système, outre la simplification de la mobilisation du CPF, est la capacité des individus à s'orienter et à décider quelle formation professionnelle choisir. La FFP préconise donc de :

- Mettre en place une agence indépendante chargée de communiquer des signaux de qualité aux individus sur les formations à leur disposition. Cette agence, indépendante des financeurs de la formation professionnelle, doit permettre 1° d'établir une véritable politique de labellisation des entreprises de formation en s'appuyant sur le Comité Français d'Accréditation, 2° de rendre transparents les taux de certification et d'insertion dans l'emploi à l'issue des différentes formations, et tout autre indicateur pertinent pour les bénéficiaires.
- Développer un véritable marché de l'accompagnement et financer au mieux-disant et en tant que prestations à part entière le conseil à l'orientation, le bilan de compétences, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le placement dans l'emploi. Des pistes ont été développées dans ce sens dans le rapport « Un capital emploi formation pour tous » rédigé par Bertrand Martinot et Estelle Sauvat pour l'Institut Montaigne. [16](#)

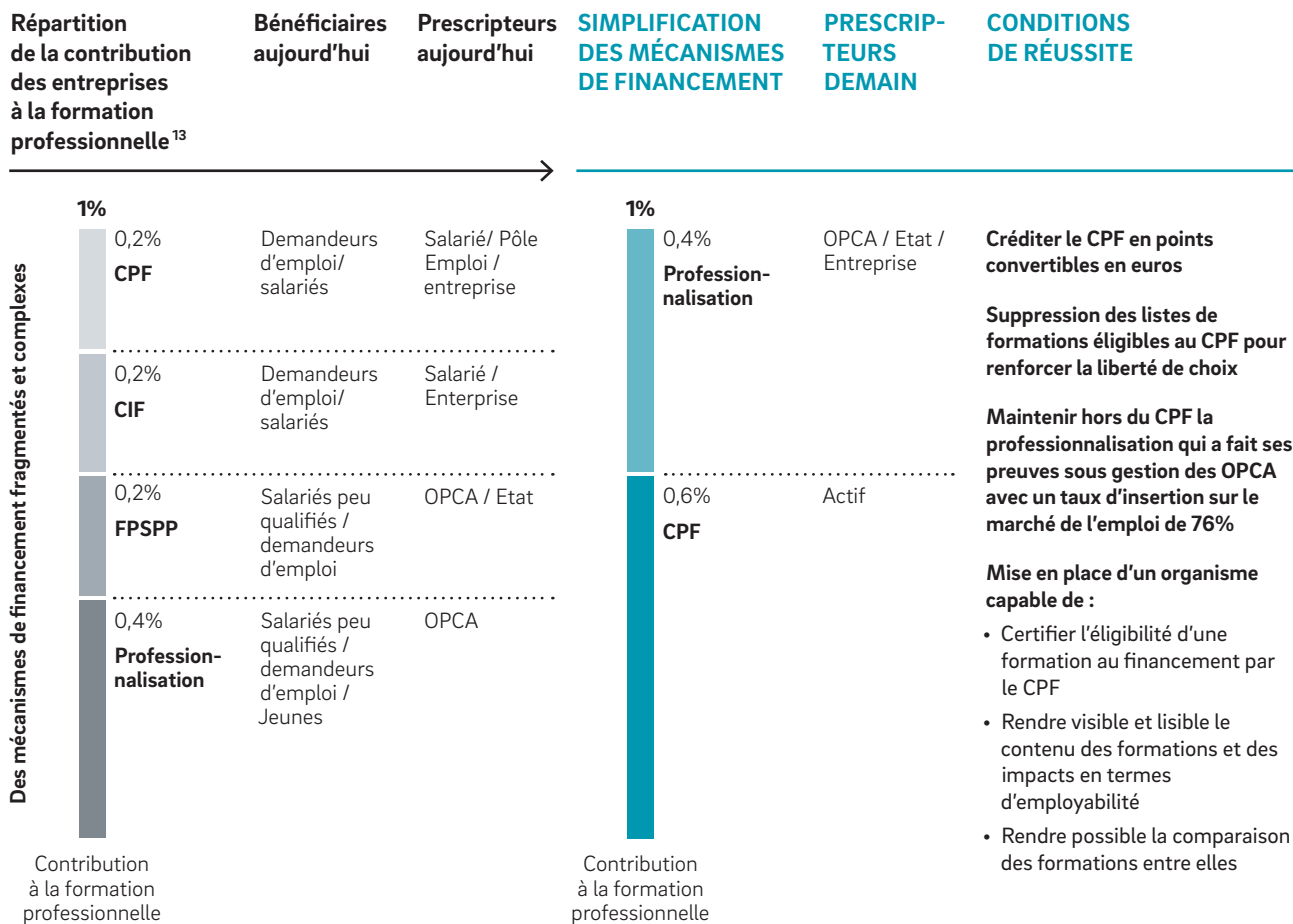
Impact

Une telle réforme permettrait de développer la pluralité des formations, que ce soit dans leurs modalités de délivrance comme dans leurs contenus. Elle devrait ainsi permettre à un plus grand nombre d'actifs, et notamment aux actifs moins qualifiés, de bénéficier de formations aux compétences transverses, souvent demandées par les entreprises mais généralement réservées aux populations déjà qualifiées. De même, les

¹² Sauf exceptions, notamment les indépendants

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

16 : Simplification du compte personnel de formation



13 Nous nous plaçons dans le cas d'une entreprise de plus de 300 salariés

Source : Jaune de la formation professionnelle; Roland Berger

individus seraient en meilleure capacité de choisir eux-mêmes les modalités de formation les plus appropriées à leur profil, et à leurs attentes. Devrait ainsi se développer un nouveau rapport à la formation : davantage de formations, plus modulaires, plus orientées vers les soft skills et délivrées de manière « *blended* », c'est-à-dire en associant les différentes modalités digitales et physiques de délivrance des formations.

Ensuite cette réforme devrait impacter de manière plus générale le marché de la formation professionnelle. Elle devrait effectivement provoquer un phéno-

mène de concentration des formations vers les acteurs les plus performants - performance qui sera signalée par les indicateurs de qualité communiqués par l'agence indépendante préalablement mise en place. Les actifs devraient de plus en plus favoriser les « marques » d'entreprises de formation les plus valorisées dans leur domaine par les employeurs. Les entreprises de formation devront également développer et renforcer leur offre BtoC, c'est-à-dire à destination des particuliers tout en diversifiant le contenu et le mode de délivrance des formations. Enfin, l'impact d'une telle réforme sera également économique, avec,

17: Simplification du compte personnel de formation

Public cible	Volume Horaire	Coût Horaire	Tendances	IMPACT CONTENU	IMPACT MARCHÉ	IMPACT ÉCONOMIQUE
Actifs occupés	-	+	Plus grande autonomie de l'acteur dans la formation Hausse du développement personnel	Tendence vers des formations soft skills maximisant l'employabilité Tendence vers des formations modulaires	Concentration de l'offre sur des acteurs performants Recherche d'une marque afin de maximiser la reconnaissance employeur	Réduction du chômage frictionnel Accélération des parcours de carrière Augmentation de la productivité et du PIB
Précaires / Chômeurs proches de l'emploi (ex: chômage frictionnel)	=	+	Population orientée par Pôle Emploi/Conseils Régionaux vers des secteurs en besoin de main d'œuvre	Passage à une logique de formation au forfait plutôt qu'à l'heure	Développement d'une offre B2C, diversification des contenus et des modalités	
Jeunes en insertion professionnelle	+	-	Population moins orientée par Pôle Emploi	Développement de contenus alternatifs (formation au code, etc.)	Développement des formations innovantes participant à la levée des contraintes d'accès à la formation professionnelle	Réduction du chômage structurel Amélioration de l'employabilité
Demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi	+	-	Population qui reste orientée par Pôle Emploi/Missions locales et nécessite des formations lourdes Réduction du temps d'attente de l'entrée en formation	Contenu ciblé sur les compétences de base	Réduction du temps d'attente des demandeurs d'emploi avant l'entrée en formation Baisse du pouvoir de prescription de Pôle Emploi	Réduction des dépenses sociales

Source : Jaune de la formation professionnelle; Roland Berger

pour les actifs occupés, une réduction du chômage frictionnel et une accélération des parcours de carrière grâce à l'augmentation de la formation professionnelle en dehors des heures de travail et de manière plus continue dans le temps. Du côté des jeunes en insertion professionnelle et des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, cette mesure devrait permettre d'améliorer significativement leur employabilité en généralisant le recours à la formation professionnelle et en réduisant les dépenses publiques en les ciblant grâce une meilleure efficacité du système. **17**

3.2.2 CIBLER LES PUBLICS PRÉCAIRES : LE PLAN D'INVESTISSEMENT DE 15 MILLIARDS D'EUROS DU NOUVEL EXÉCUTIF

Contexte

Le nouvel exécutif souhaite cibler les publics les plus éloignés de l'emploi dans la continuité du plan 500 000 qui visait à augmenter le nombre de demandeurs d'emploi formés à 1 million par an. Cette mesure, d'un coût global estimé à 1 milliard d'euros, ciblait plus particulièrement les demandeurs d'emploi peu qualifiés. Le plan d'investissement de 15 milliards

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

d'euros, proposé par le nouvel exécutif, repose sur le constat du « *skill gap* » sur le marché français de l'emploi (2,2 millions d'emplois exigeant un niveau minimum BAC ne seront pas pourvus en 2020). Ce « *skill gap* » serait comblé en formant les demandeurs d'emploi vers les filières en pénurie de compétences.

Mesure proposée

Le nouvel exécutif prévoit de mettre en place un plan d'investissement massif sur le quinquennat de 15 milliards d'euros ciblé sur les publics les plus éloignés de l'emploi, avec deux objectifs principaux :

- Former 1 million de jeunes sans qualification ;
- Former 1 million de demandeurs d'emploi.

Hypothèses

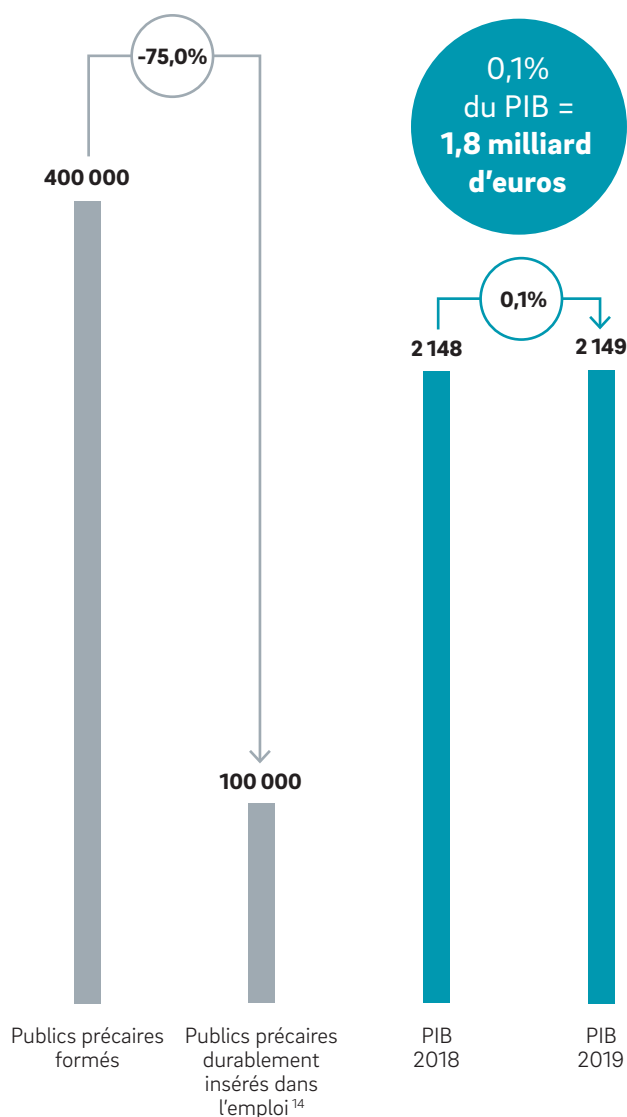
Nous avons posé l'hypothèse que la mesure serait appliquée de manière linéaire tout au long du quinquennat, ce qui se traduit par 400 000 individus formés annuellement pour une dépense de 3 milliards d'euros. Nous avons également retenu le postulat d'un coût de formation de 7 500 euros, cohérente avec les chiffres de notre modèle d'impact de la formation professionnelle. Enfin, afin de chiffrer le gain représenté par la réduction du chômage nous avons repris l'hypothèse d'un coût d'indemnisation moyen d'un demandeur d'emploi de 1 166 euros par mois pour une durée moyenne de 10 mois et celle d'un délai d'entrée en formation de 7 mois. Sur la base des premiers résultats du plan 500 000 un taux moyen de retour durable à l'emploi des publics précaires de 25% a été retenu. Sur les 400 000 individus formés par an, ce sont donc 100 000 individus qui sont durablement insérés dans l'emploi, soit 500 000 sur les 5 années.

Impact économique

Le premier impact économique provient de la hausse du nombre d'individus formés et de la relation entre la formation, la productivité, et le PIB que nous avons établie. Sur la base de nos hypothèses, le nombre d'individus formés est de 400 000 par an dont 100 000 uniquement sont insérés durablement dans l'emploi,

18 : Impact annuel du plan d'investissement de 15 milliards d'euros sur le PIB

IMPACT ANNUEL PLAN DE FORMATION SUR LE PIB [individus]



L'impact annuel sur le PIB du plan d'investissement de 15 milliards serait une hausse du PIB de 1,8 milliard pour un coût de 3 milliards d'euros annuels pour les finances publiques.

¹⁴ Taux de retour à l'emploi post-formation : 25 %

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; FFP; Roland Berger

ce qui se traduit par une hausse du taux d'accès à la formation d'environ 0,4%. D'après la relation établie auparavant entre le taux de formation et le PIB, via la hausse de la productivité globale, cette mesure impacte faiblement le PIB avec une hausse d'environ 0,1% par an, soit une hausse de 1,8 milliard d'euros pour une dépense de 3 milliards d'euros. [18](#)

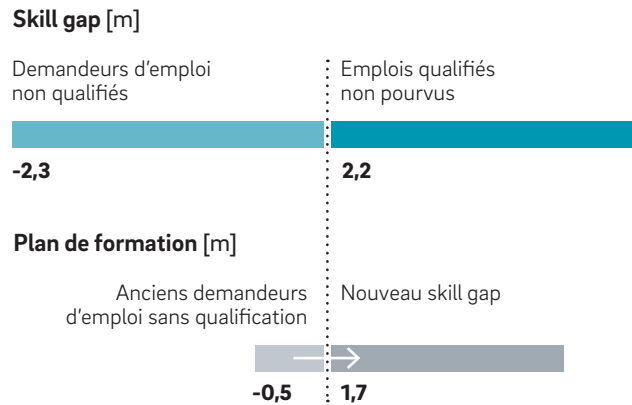
Le réel impact économique de cette mesure s'observe davantage à travers la réduction du chômage. En effet, cette mesure est notamment fondée sur le constat du « *skill gap* », c'est-à-dire l'idée selon laquelle des emplois seraient non pourvus du fait d'une inadéquation entre la formation des demandeurs d'emploi et les compétences requises pour ces emplois. Le recours à des plans massifs de formation ciblés sur les demandeurs d'emploi permettrait donc de réduire ce « *skill gap* » et par conséquent de diminuer le taux de chômage. Le « *skill gap* » est actuellement estimé à 2,2 millions d'emplois qualifiés et pourrait ainsi être théoriquement majoritairement comblé avec l'objectif de former 2 millions de demandeurs d'emploi et de jeunes non qualifiés. En réalité, on sait que le lien entre formation / emploi est un lien complexe, et que la problématique des emplois vacants ne tient pas qu'à un problème d'adéquation des compétences. D'ailleurs, France Stratégie a rappelé récemment que les plans massifs de formation ont eu des impacts limités sur l'insertion dans l'emploi ¹⁵.

En postulant un taux de retour à l'emploi post formation décroissant de 30% à 20% sur les 5 ans, nous pouvons estimer que cette mesure permettrait de diminuer le taux de chômage d'1,5 à 2 points. Sur l'ensemble du quinquennat, cela se traduirait donc par 500 000 individus en moins dans les chiffres du chômage, à la fois des jeunes à qui l'on évite de tomber dans le chômage et des demandeurs d'emploi que l'on sort du chômage, soit un gain potentiel de 5,8 milliards d'euros sur les 5 années pour les finances publiques. [19](#)

15 Voir notamment « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », France Stratégie, août 2017

19 : Impact du plan d'investissement de 15 milliards d'euros sur le chômage à horizon 5 ans

IMPACT DU PLAN SUR LE SKILL GAP



RÉDUCTION DU CHÔMAGE ET IMPACT SUR LES FINANCES PUBLIQUES À HORIZON 5 ANS

500 000

Formés post-formation embauchés durablement

-1,5 / -2 pts

Evolution du taux de chômage en points

25%¹⁶

Taux de retour à l'emploi post-formation

5,8 Mds

Gain potentiel pour les finances publiques

L'impact à horizon 5 ans du plan d'investissement de 15 milliards serait un gain pour les finances publiques de 5,8 milliards d'euros.

16 Hypothèse d'une baisse progressive du taux de retour à l'emploi de 30% à 20%

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; FFP; Roland Berger

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

L'impact du plan d'investissement pourrait être renforcé par un accès plus rapide à l'offre de formation, grâce à des mesures proposées par la FFP¹⁷ :

- Simplifier le Compte Personnel de Formation pour permettre à un demandeur d'emploi d'entrer rapidement en formation sans attendre nécessairement la prescription de Pôle Emploi (voir ci-dessous).
- Mettre un terme au monopole de la prescription des formations des demandeurs d'emploi par Pôle Emploi. Les entreprises de formation pourraient ainsi être directement responsabilisées sur le sourcing des entreprises susceptibles d'embaucher la personne formée, charge à Pôle Emploi de valider a posteriori la prescription.
- Engager une réforme de la certification permettant de fluidifier l'entrée en formation. Parmi les mesures à prendre : reconnaître la pluralité des certifications (privées/publiques, *hard skills/soft skills*), ou encore permettre à toutes les entreprises de formation, sous réserve d'une habilitation par une agence indépendante, à réaliser des formations menant à des certifications publiques (diplômes, titres, etc.).

Selon nos estimations, ces mesures d'optimisation du système permettraient de réduire le délai d'entrée en formation à 3 mois contre 7 mois actuellement. Suivant l'hypothèse de coût d'un demandeur d'emploi et sur la base de 100 000 publics précaires formés annuellement, l'économie réalisée pour les finances publiques pourrait être de 500 millions d'euros annuellement soit environ 2,5 milliards économisés sur 5 ans.

Outre l'enjeu de la rapidité d'accès à la formation, il s'agit également de s'assurer de l'adéquation entre les formations proposées et les compétences demandées par les entreprises qui recrutent. En 2016, seulement 28,3% des demandeurs d'emploi ont trouvé un emploi durable six mois après la fin de leur formation. Si les raisons peuvent en être plurielles, ce taux met néanmoins en lumière l'inadéquation d'une partie importante des formations prescrites avec les besoins des entreprises. Cette situation entretient une déses-

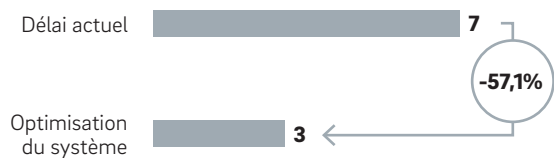
¹⁷ Voir notamment « Libérer la formation professionnelle », FFP/Asterès, Juin 2016

20 : Plan d'investissement de 15 milliards d'euros

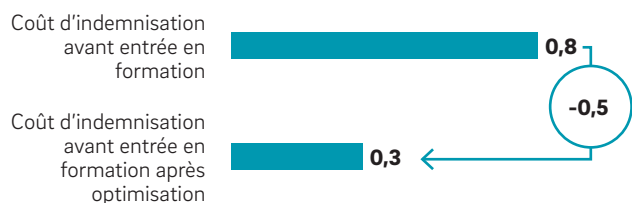
MESURES D'OPTIMISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- 1 Simplifier le Compte Personnel de Formation** pour permettre à un demandeur d'emploi d'entrer rapidement en formation sans attendre nécessairement la prescription de Pôle Emploi. Le CPF est ouvert à la prestation d'accompagnement.
- 2 Mettre un terme au monopole de la prescription des formations des demandeurs d'emploi** par Pôle Emploi. Les entreprises de formation pourraient ainsi être directement responsabilisées sur le sourcing des entreprises susceptibles d'embaucher la personne formée, charge à Pôle Emploi de valider a posteriori la prescription.
- 3 Engager une réforme de la certification** permettant de fluidifier l'entrée en formation.

DÉLAI D'ENTRÉE EN FORMATION POUR UN DEMANDEUR D'EMPLOI EN MOIS



GAIN ANNUEL POUR LES FINANCES PUBLIQUES



L'optimisation du plan d'investissement de 15 milliards représenterait un gain pour les finances publiques de 500 millions d'euros annuels, soit un gain à horizon 5 ans de 2,5 milliards d'euros.

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; FFP; Roland Berger

ponsabilisation sur les conséquences de l'échec de la formation : d'un côté Pôle Emploi atteint ses objectifs en termes de nombre d'individus formés, et de l'autre, les demandeurs d'emploi bénéficient d'une formation qu'ils ne financent pas et aux faibles chances d'insertion dans l'emploi. [20](#)

Autrement dit, si le plan d'investissement de 15 milliards d'euros est appliqué en l'état actuel, le gain à l'issue du quinquennat serait de 9 milliards d'euros supplémentaires sur le PIB, auxquels s'ajoutent 5,8 milliards d'euros d'économies sur les finances publiques via la réduction du chômage, soit un déficit de 200 millions d'euros par rapport au 15 milliards investis par la puissance publique. Il est donc essentiel de prendre des mesures d'optimisation de la formation professionnelle, qui permettraient de réaliser un gain supplémentaire grâce à la réduction du chômage de 2,5 milliards d'euros, soit un gain net pour les finances publiques de 2,3 milliards d'euros sur 5 ans.

Autres impacts

Au-delà de l'impact économique, limité sur la croissance du PIB, mais fort sur la réduction du chômage, la dimension sociale de cette mesure est centrale. Elle permet de réduire la précarisation des populations les plus éloignées de l'emploi en ciblant l'effort de formation sur elles. En effet, il est prouvé que plus la période de chômage s'allonge, plus l'employabilité du demandeur d'emploi diminue, le risque de grande pauvreté augmente et le lien social se distend. Réduire le délai d'entrée en formation des demandeurs d'emploi, ce n'est donc pas seulement permettre un gain sur les dépenses mais également maintenir l'employabilité des demandeurs d'emploi et lutter contre l'étiollement du lien social provoqué par les périodes prolongées de chômage. Plus l'entrée en formation est fluide, meilleures sont les conditions de leur retour à l'emploi.

3.2.3 FAIRE ÉVOLUER LE RÔLE DES ORGANISMES PARITAIRES AU SEIN DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Contexte

Les organismes paritaires de collecte agréés (OPCA) sont les organismes paritaires qui collectent les contributions des entreprises pour la formation professionnelle. Les OPCA ont collecté en 2014 6,9 milliards d'euros auprès des entreprises pour financer la formation professionnelle. Ce système, spécifique à la France, est issu de la loi Delors de 1971, et garantit des logiques collectives de développement des compétences par les partenaires sociaux. Mais ce système se heurte à l'évolution des attentes des entreprises et des individus : désormais conscients du caractère stratégique de l'investissement dans les compétences, ils sont en attente de plus d'autonomie dans le choix des contenus et des modalités de formation. En outre, les OPCA doivent faire face à une gestion de volumes massifs de formation, ce qui engendre un risque de standardisation des formations financées/achetées. Des formations innovantes car délivrées de manière plus modulaire ou plus digitale (e.g e-learning, etc.) voient parfois leur financement refusé par les OPCA. La désintermédiation partielle du financement de la formation professionnelle permettrait donc d'accélérer les innovations à la fois dans le contenu et dans les méthodes de délivrance des formations en individualisant la formation professionnelle.

L'un des axes phares de réforme consisterait à désintermédier une partie des flux actuellement gérés par les OPCA pour les verser par exemple sur le Compte Personnel de Formation des actifs, ou en financement direct par les entreprises de la formation professionnelle. Certains dispositifs financés par le OPCA ont toutefois prouvé leur efficacité, tels que le contrat de professionnalisation qui assure un taux d'insertion dans l'emploi de 76% dans les 6 mois suivant la fin du stage, dont la gestion par les branches doit être confirmée.

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

Mesure proposée

Trois scénarii sont étudiés :

- Le premier consiste à améliorer l'efficacité de la gestion des coûts d'administration et de gestion du financement par les OPCA, de 25%.
- Le deuxième scénario, soutenu par la Fédération de la Formation Professionnelle, consisterait à désintermédier la part du financement actuellement gérée les OPCA, à l'exception de la professionnalisation. Cela représenterait une désintermédiation des deux tiers du financement actuel géré par les OPCA ce qui permettrait une économie sur les frais de gestion et d'administration équivalente, soit un montant de 462 millions d'euros réinjectés dans la formation professionnelle. Le rôle de collecte de la taxe d'apprentissage des OPCA est également conforté.
- Enfin le troisième scénario consisterait à supprimer les OPCA et donc de réinjecter la totalité des frais de gestion économisés d'un montant de 690 millions d'euros dans la formation professionnelle. Il faut toutefois prendre en compte qu'un tel scénario ferait disparaître le contrat de professionnalisation, outil efficace de la politique des branches pour l'insertion des jeunes au plus près des besoins des entreprises. Ce sont donc 186 000 contrats en moins qui seraient créés en reprenant les chiffres de 2014.

Hypothèses

L'hypothèse est posée que la part des frais de gestion et d'administration des OPCA/OPACIF représente 10% du montant collecté, soit 690 millions d'euros en 2014. Le coût de financement d'une formation d'un actif à 1454 euros en cohérence avec notre modèle d'impact de la formation professionnelle. Il est également estimé que les coûts actuels de gestion et d'administration des OPCA pourraient être réduits de 25% au travers de différentes mesures d'efficacité.

Impact économique

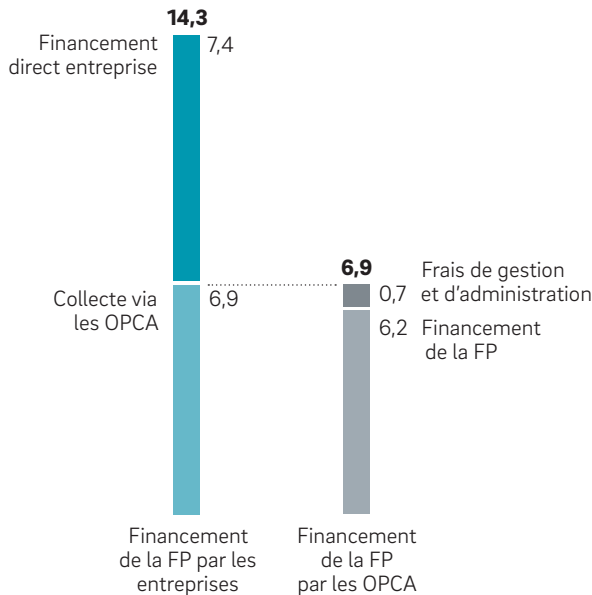
La réforme des OPCA a été modélisée au travers de trois grands scénarii :

- Le premier consiste à améliorer l'efficacité de la gestion des coûts d'administration et de gestion du financement par les OPCA, de 25%. Cette mesure permettrait de réinjecter 172 millions d'euros dans la formation professionnelle et de former ainsi 120 000 individus supplémentaires, ce qui se traduit par un impact de 0,1% de croissance sur le PIB.
- Le deuxième scénario, soutenu par la Fédération de la Formation Professionnelle, consisterait à désintermédier la part du financement hors financement du contrat de professionnalisation actuellement géré les OPCA, représentant un montant de 4,6 milliards d'euros. Ce montant représente 60% du financement actuel géré par les OPCA ce qui permettrait une économie sur les frais de gestion et d'administration équivalente, soit un montant de 462 millions d'euros réinjectés dans la formation professionnelle. Cela se traduirait par une hausse de 310 000 formés supplémentaires pouvant générer une croissance du PIB de 0,25%. Dans le même temps, la gestion du financement du contrat de professionnalisation qui a prouvé sa réussite, serait conservée par les OPCA, soit un montant de 2,25 milliards d'euros.
- Enfin le troisième scénario consisterait à supprimer les OPCA et donc de réinjecter la totalité des frais de gestion économisés d'un montant de 690 millions d'euros dans la formation professionnelle. Il faut toutefois prendre en compte qu'un tel scénario ferait disparaître la création de contrat de professionnalisation, a minima sur une année. Ce sont donc 186 000 contrats en moins qui seraient créés en reprenant les chiffres de 2014. La réinjection des frais de gestion économisés moins la destruction de la création de contrats de professionnalisation se traduirait donc par 287 000 formés supplémentaires et ainsi une croissance potentielle du PIB de 0,23%.

La réforme avec le plus fort impact sur la création de richesse est donc celle de la confirmation de la gestion du financement de la professionnalisation par les OPCA et la désintermédiation du reste du financement. [21](#)

21: Insérer les OPCA dans un nouveau rôle

DÉCOMPOSITION DE LA COLLECTE DES OPCA



	Gains potentiels [EUR m]	Hausse du nombre d'individus formés [m]	Impact PIB
SCENARIO 1 Renforcement de l'efficacité des OPCA	172	0,12	0,1%
SCENARIO 2 Confirmation de la gestion du financement de la professionnalisation par les OPCA	462	0,31	0,25%
SCENARIO 3 Suppression des OPCA	690	0,28 ¹⁸	0,23%

La diminution de l'intermédiation financière des OPCA permettrait un gain de PIB de 0,25%, soit un gain de 5,5 milliards d'euros, grâce à la réallocation d'une partie des frais de gestion vers des formations.

18 En prenant en compte l'impact de la perte du contrat de professionnalisation due à la suppression des OPCA

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; Roland Berger

Autres impacts

La réforme des OPCA permet moins un gain économique qu'une transformation plus globale du marché de la formation professionnelle. En effet, le financement de la formation professionnelle est actuellement fortement intermédié par les OPCA (6,9 milliards d'euros) ce qui complexifie fortement le système. Un tel poids de l'intermédiation ne permet pas actuellement une rencontre de l'offre et de la demande qui soit optimale :

- d'une part les individus n'ont pas accès à toutes les formations qu'ils souhaiteraient effectuer, notamment au niveau du développement des « soft skills » et des formations multimodales ;
- d'autre part, les entreprises ne trouvent pas tou-

jours des individus qui soient formés selon leurs besoins en compétences et qualifications.

La réforme du rôle des OPCA permettrait d'accroître la concurrence dans le secteur de la formation professionnelle et de favoriser sur le marché une offre de formation au plus près des besoins. Cette libéralisation du marché devrait être accompagnée, comme proposée par la FFP, d'une agence d'évaluation indépendante permettant aux individus et aux entreprises de disposer de signaux qualité sur le marché. La refonte du rôle des OPCA permettrait également de remédier à une distorsion de concurrence actuelle issue de la situation ambiguë des OPCA tout à la fois acheteurs, financeurs, évaluateurs, voire parfois courtiers

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

sur le marché. Cette distorsion est parfois renforcée quand la branche professionnelle dispose elle-même de son (ou de ses) propre(s) centre(s) de formation.

3.2.4 RÉAFFECTER UNE PARTIE DU FINANCEMENT DES CONTRATS AIDÉS VERS L'ALTERNANCE

Contexte

Le financement public des contrats aidés s'est élevé à 2 milliards d'euros en 2015 (19% de l'effort public en faveur de l'emploi des jeunes). Dans son rapport daté de septembre 2016 portant sur « L'accès des jeunes à l'emploi », la Cour des Comptes dénonce l'inefficacité des contrats aidés pour les jeunes par rapport à leur coût élevé. Les taux d'insertion dans l'emploi pour les jeunes qui en bénéficient sont faibles, et le dispositif entraîne des effets d'aubaine importants : dans le secteur marchand, plus de 63% des contrats auraient eu lieu si le contrat aidé n'était pas en place. Etant donné la récente décision de diminuer les contrats aidés, la mesure sera calculée sur la base d'un montant de 1 milliard d'euros réaffecté (soit 50% des 2 milliards d'euros actuels) afin d'anticiper la future baisse.

A contrario d'autres dispositifs d'insertion des jeunes dans l'emploi ont fait leurs preuves ; c'est le cas des contrats en alternance. L'alternance prend deux formes principales, soit un contrat d'apprentissage qui permet à un jeune d'acquérir un diplôme d'Etat ou un titre à finalité professionnelle inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), soit un contrat de professionnalisation qui permet d'obtenir une qualification professionnelle (diplôme, certificat de qualification professionnelle, titre, etc.) reconnue par l'Etat et/ou la branche professionnelle. Ces deux filières présentent des taux d'insertion dans l'emploi élevés dans les 6 mois suivant la fin du stage : 65% pour le contrat d'apprentissage et 76% pour le contrat de professionnalisation. Les entreprises y voient en effet une filière privilégiée de sourcing dans leur poli-

tique de recrutement et d'intégration des compétences. La voie de l'alternance est également un outil probant de promotion sociale permettant aux jeunes d'obtenir un niveau élevé et reconnu de qualification. La sous-valorisation de ces filières est d'autant plus frappante dans une perspective internationale. A titre d'exemple, 30% d'une classe d'âge passe par un apprentissage en Allemagne contre 15% en France, ce qui met en lumière le déficit d'investissement sur l'alternance en France en comparaison de certains partenaires européens.

Mesure proposée

La Fédération de la Formation Professionnelle propose de réaffecter une partie du financement des contrats aidés dont le coût et l'inefficacité ont été prouvés vers l'alternance qui présente des taux d'insertion des jeunes dans l'emploi notablement plus élevés. La FFP préconise de ne pas centrer seulement cette réaffectation vers les contrats d'apprentissage, dans la mesure où les contrats de professionnalisation, parfois absents du débat public, garantissent des meilleurs taux d'insertion pour les jeunes. Est donc ici mesuré le rebasculé tant vers les contrats d'apprentissage que vers les contrats de professionnalisation. Le montant rebasculé est de 1 milliard d'euros, alors qu'il est actuellement de 2 milliards d'euros, afin d'anticiper la diminution des contrats aidés prévue par le gouvernement.

Hypothèses

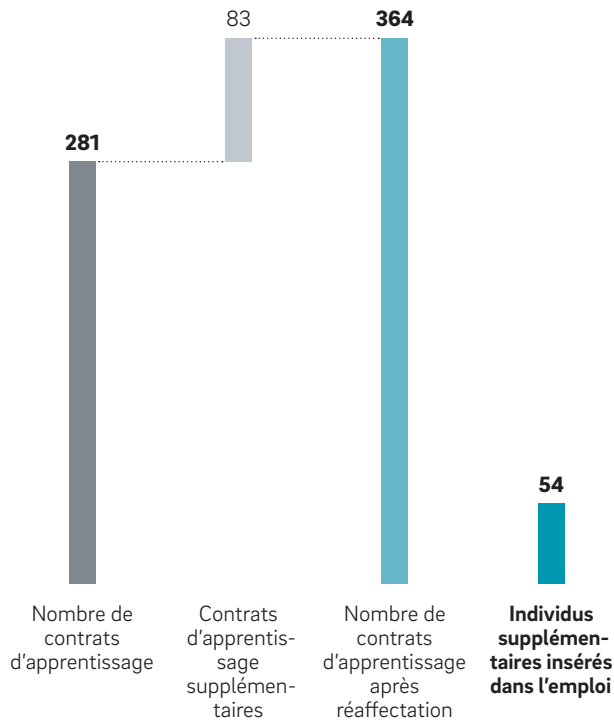
En accord avec le modèle d'impact de la formation professionnelle, l'hypothèse est posée qu'une formation en apprentissage ou en professionnalisation représente un coût de 12 100 euros. Il est également estimé qu'à l'issue d'une formation en apprentissage 35% des jeunes basculent dans la catégorie des demandeurs d'emploi contre 24% des jeunes ayant suivi une professionnalisation afin de calculer l'impact sur les dépenses publiques. Le coût moyen d'indemnisation d'un demandeur d'emploi est estimé à 1 166 euros pour une durée moyenne de 10 mois.

22 : Réaffectation du financement des contrats aidés vers la professionnalisation

SCENARIO 1

FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE

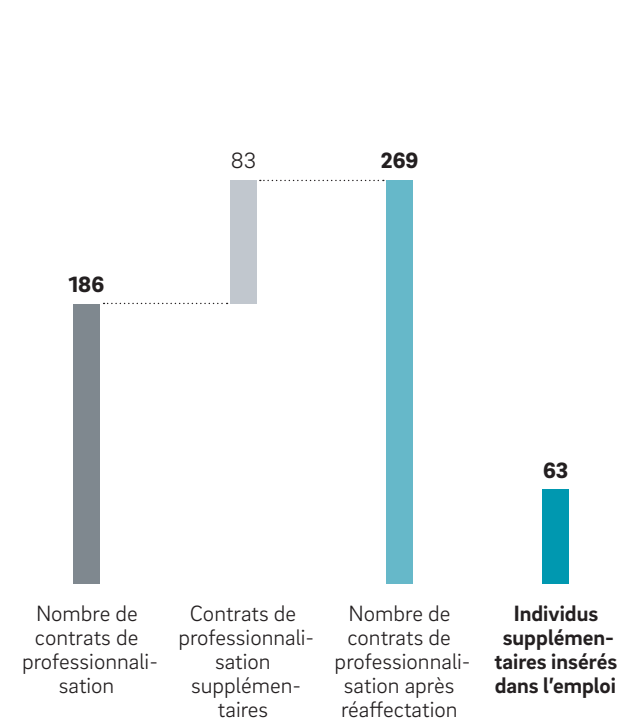
[000' de contrats]



SCENARIO 2

FINANCEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION

[000' de contrats]



Le contrat de professionnalisation présente un meilleur taux d'insertion professionnelle (76% vs 65%) que l'apprentissage. Il permettrait ainsi d'économiser 106 millions d'euros de dépenses publiques en luttant davantage contre le risque de chômage des jeunes au travers de la création de 83 000 contrats de professionnalisation supplémentaires

Source : Jaune de la formation professionnelle; Cours des Comptes; FFP; Roland Berger

Impact

Dans notre premier scénario, qui consiste à basculer le milliard d'euros affecté aux contrats aidés sur l'apprentissage, 83 000 apprentis supplémentaires seraient formés. Cela équivaut à permettre à 54 000 jeunes supplémentaires d'intégrer le marché de l'emploi étant donné le taux d'insertion de 65% dans l'emploi dans les 6 mois suivant la fin du stage. Dans notre second scénario, 1 milliard d'euros sont, cette fois, réaffectés à la professionnalisation, ce qui

permet également d'augmenter le nombre de contrats de professionnalisation de 83 000. Néanmoins ce scénario permet d'intégrer 63 000 jeunes supplémentaires sur le marché de l'emploi car le taux d'insertion dans l'emploi est de 76% suite à un contrat de professionnalisation. Nous estimons ainsi que le second scénario permettrait de réaliser un gain de 102 millions d'euros supplémentaire sur les dépenses publiques (comparativement au premier scénario). **22**

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

3.2.5 CRÉER UN CRÉDIT IMPÔT FORMATION POUR LES INDIVIDUS EN LIEN AVEC LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Contexte

La France présente un déficit d'accès à la formation professionnelle : 36% des actifs bénéficient d'une formation chaque année contre 53% en Allemagne et 56% au Royaume-Uni. Après avoir mis en lumière la relation entre une hausse du taux d'accès à la formation et la croissance de PIB, il apparaît clair que cela prive la France d'un potentiel important de croissance au travers de la hausse de la productivité. La Fédération de la Formation Professionnelle promeut une incitation afin d'encourager un investissement régulier de chacun dans ses compétences tout en l'impliquant, y compris financièrement, dans le choix de la formation. Il s'agit de trouver un mécanisme à la main des individus, simple, lisible et peu coûteux pour les finances publiques.

Mesure proposée

La Fédération de la Formation Professionnelle propose la mise en place d'un crédit d'impôt à hauteur de 50% des dépenses de formation à titre personnel des actifs réalisés dans le cadre d'un abondement du CPF.

Hypothèses

L'hypothèse d'un coût de formation de 1 200 euros pour un individu (frais pédagogiques uniquement) a été posée, soit une déduction possible de 600 euros dans l'année.

Impact économique

L'impact économique du crédit d'impôt formation doit être pris en compte selon deux dimensions : le niveau des dépenses publiques injectées et le potentiel effet d'aubaine de la mesure. En effet, subventionner à hauteur de 50% la dépense de formation des actifs présente le risque d'engager de la dépense publique pour des formations qui auraient eu lieu si ce

dispositif n'existait pas. Nous avons pour cette raison mis au point une table de sensibilité de l'impact de cette mesure en fonction du niveau de dépenses publiques allant de 500 millions d'euros à 1 milliard d'euros, et d'un effet d'aubaine allant de 0% à 20% avec un cas à part où l'effet d'aubaine est à 50%. Il apparaît que cette mesure pourrait impacter le PIB dans un ordre de grandeur allant de 0,7% de croissance à 1% de croissance pour une dépense publique comprise entre 800 et 900 millions d'euros dans le cas d'un effet d'aubaine allant de 10% à 15%. [23](#)

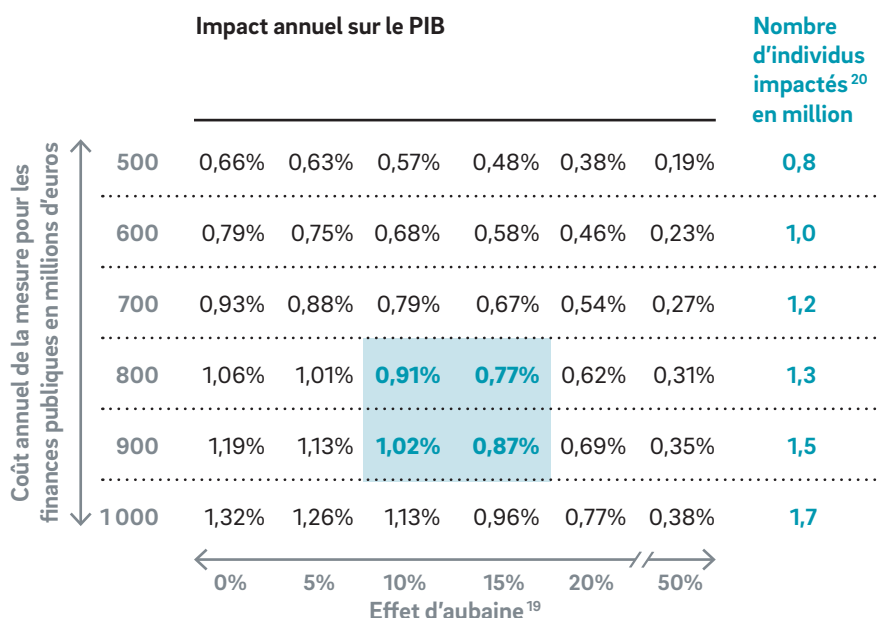
3.2.6 METTRE EN PLACE UN COMPTE ÉPARGNE FORMATION

Contexte

Si la France présente un déficit d'accès à la formation professionnelle par rapport à ses voisins européens, c'est parce qu'elle souffre entre autres d'un manque de responsabilisation des individus. Afin d'y remédier, la Fédération de la Formation Professionnelle encourage un investissement régulier des pouvoirs publics et des individus formés. Le manque d'un mécanisme clair que les bénéficiaires peuvent suivre à tout moment au cours de leur carrière justifie aussi ce retard par rapport aux autres pays du Vieux continent.

Mesure proposée

La Fédération de la Formation Professionnelle propose la création d'un Compte Épargne Formation. Sur le modèle d'un compte épargne classique auprès d'une banque, l'individu pourrait faire le choix d'ouvrir un Compte Épargne Formation afin de financer continuellement sa formation professionnelle tout au long de sa vie et de sécuriser son parcours professionnel en cas d'imprévus (e.g rupture de contrat, invalidité au travail, etc.).

23 : Création d'un crédit impôt formation pour les actifs**SENSIBILITÉ QUANTITATIVE DE L'IMPACT****IMPACT QUALITATIF**

Amélioration de l'adéquation entre les formations sélectionnées par les individus et leur projet professionnel du fait d'une plus grande liberté de choix

Promouvoir l'adaptation aux innovations pour faire satisfaire un plus grand besoin de modularité dans la délivrance des formations des particuliers

Augmentation de la part de soft skills dans les formations sélectionnées

Amélioration de l'efficacité de la formation grâce la responsabilisation du formé

La création d'un crédit impôt formation permettrait d'obtenir un gain de PIB annuel de près de 1%, soit environ 20 milliards d'euros, moyennant un coût de 900 millions d'euros pour les finances publiques.

¹⁹ Individus déjà formés en année n-1 qui ont recours au crédit impôt formation en remplacement de leur formation par voie « traditionnelle »

²⁰ Nombre d'individus impactés avant prise en compte de l'effet d'aubaine

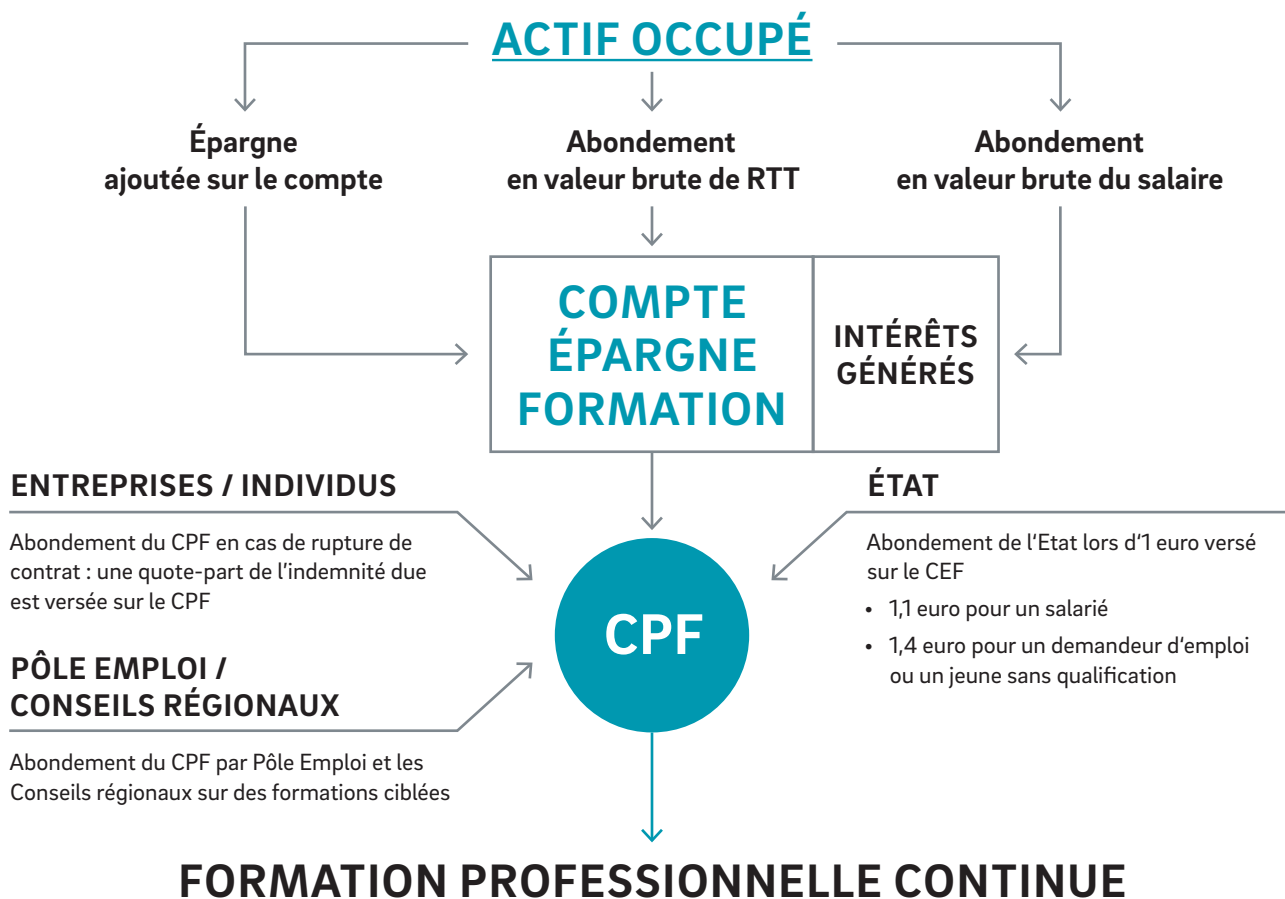
Source : Jaune de la formation professionnelle; Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

L'individu pourrait alimenter son Compte Épargne Formation de différentes manières, dont certaines avec une incitation fiscale :

- Le premier moyen d'alimenter son compte pour l'actif est de puiser dans ses ressources personnelles comme avec un compte épargne classique.
- Le deuxième moyen d'alimenter ce compte pour l'actif se fait au moyen du versement de jours de RTT directement dessus. Il bénéficie d'une incitation fiscale à deux niveaux avec, une exonération de CSG sur le montant d'un RTT versé, et une exonération de charges salariales sur le montant du RTT versé.
- Le troisième moyen d'alimenter ce Compte Épargne Formation se fait via un versement par le salarié d'une partie de son revenu d'activité. En outre, là encore, l'Etat intervient à l'aide d'une exonération de charges salariales et de CSG sur le montant du salaire versé afin d'inciter l'actif à alimenter son compte.
- Le dernier moyen d'alimenter son compte se fait automatiquement au travers des intérêts générés par le compte.

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

24 : Création d'un Compte Épargne Formation pour les actifs



Le Compte Épargne Formation permet la responsabilisation et solvabilisation de l'individu dans son parcours au sein de la formation professionnelle tout au long de sa vie active.

Source : FFP; Roland Berger

Après 3 années au cours desquelles le compte est bloqué, l'actif peut accéder à la somme accumulée sur son compte. Il peut soit prendre possession de cette somme, soit bénéficier d'un dernier levier d'incitation fiscale proposée par l'Etat : si l'actif décide de verser tout ou partie de la somme accumulée sur son Compte Épargne Formation sur son Compte Personnel de Formation, l'Etat abonde 10% de cette somme en supplément. [24](#)

Hypothèses

Plusieurs hypothèses sur la pression fiscale ont été posées afin de calculer le montant des exonérations : un taux de CSG de 9,7% du salaire brut (en prenant en compte la future hausse d'1,7 point de la CSG), et un taux de cotisations salariales hors CSF d'environ 14%. Afin de calculer l'impact d'une telle mesure, un coût de formation de 1 200 euros en moyenne a été postulé, ce qui correspond au montant accumulé

après 3 ans sur le Compte Épargne Formation pour un salaire brut mensuel de 1 500 euros avec le versement annuel de deux jours de RTT et 1,3% du montant du salaire brut annuel sur le Compte Épargne Formation. Enfin, l'hypothèse d'une montée en puissance progressive du recours au Compte Épargne Formation en débutant à 2% de nouveaux actifs occupés alimentant un compte pour atteindre 6% de nouveaux actifs occupés alimentant un Compte Épargne Formation à horizon 5 ans a été posée.

Impact économique

Il en ressort que le Compte Épargne Formation pourrait permettre de former 500 000 individus supplémentaires en 2019, à l'issue de la période de 3 ans pour les premiers actifs ayant commencé à alimenter leur Compte Épargne Formation en 2017. Puis le nombre d'individus continuerait à augmenter chaque année suivant l'augmentation du taux de couverture du Compte Épargne Formation (nombre d'individus possédant un compte). 800 000 personnes supplémentaires seraient formées en 2020 puis 1 million supplémentaire en 2021.

Cette hausse du nombre d'individus formés permettrait d'obtenir une hausse du PIB de 0,4% en 2019, puis de 0,6% en 2020 et de 0,8% en 2021. En 2017 et 2018 cette mesure ne provoque pas d'impact sur le PIB étant donné que le Compte Épargne Formation est bloqué. Suivant le modèle d'incitation fiscale, la majorité des dépenses est assumée par les actifs qui dépenseraient, en cumulé, 3,4 milliards d'euros contre 780 millions d'euros pour l'Etat au travers des exonérations fiscales et de l'abondement du CPF égale à 10% de la valeur du CEF versé. Cela correspond par actif, à une dépense annuelle de 365,7 euros dont 281 euros à sa charge et 79 euros à celle de l'Etat sur 3 ans. La réussite d'une telle mesure est fortement conditionnée à la capacité de sensibiliser les actifs au recours au Compte Épargne Formation et à ses effets bénéfiques. [25](#)

3.2.7 CRÉER UNE EXONÉRATION DE CHARGES SOCIALES ÉQUIVALENTE AUX HEURES PASSÉES EN FORMATION POUR LES TPE/PME

Contexte

Le taux d'accès à la formation des entreprises TPE/PME (entreprises de moins de 9 salariés) est de 34%-46%, une moyenne bien plus faible que les ETI et les Grandes entreprises qui sont à ~65%. Or les TPE et PME concentrent près de 10 millions de salariés ce qui en fait une catégorie essentielle de la formation professionnelle. Mais contrairement aux Grandes Entreprises, leur marge financière est plus réduite : cela légitimerait la mise en place d'une exonération de charges. L'un des principaux objectifs de cette mesure serait d'améliorer la compétitivité des TPE/PME grâce au levier de la formation professionnelle qui permet d'augmenter la productivité des salariés. La mise en place d'une incitation fiscale à destination des TPE/PME est d'autant plus importante que la loi du 5 mars 2014 a réduit l'obligation fiscale de dépenser dans la formation professionnelle ce qui a provoqué un désinvestissement des TPE/PME dans la formation professionnelle de leurs salariés.

Mesure proposée

La Fédération de la Formation Professionnelle promeut la mise en place d'une exonération de charges sociales équivalente au temps passé en formation des salariés des TPE/PME dans la limite d'un plafond fixé à 400 000 euros par an.

Hypothèses

Nous avons posé l'hypothèse d'un coût de formation de 1 454 euros comprenant 50% de prise en charge des revenus de remplacement, soit un coût de formation pur de 727 euros pour un actif occupé d'une TPE/PME.

Impact économique

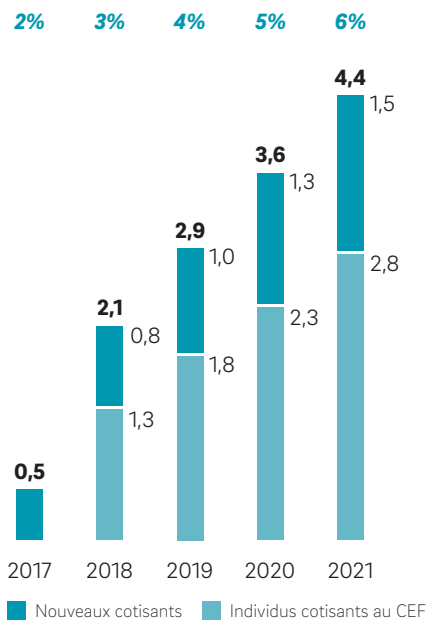
L'impact de cette mesure dépend du montant de dépenses publiques allouées au dispositif. Sur la base du modèle préalablement établi, pour 500 millions d'eu-

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

25 : Création d'un Compte Épargne Formation pour les actifs

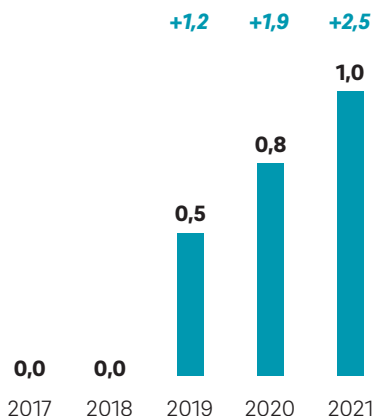
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'INDIVIDUS ABONDANT LEUR CEF

Nombre de nouveaux actifs ayant recours au CEF

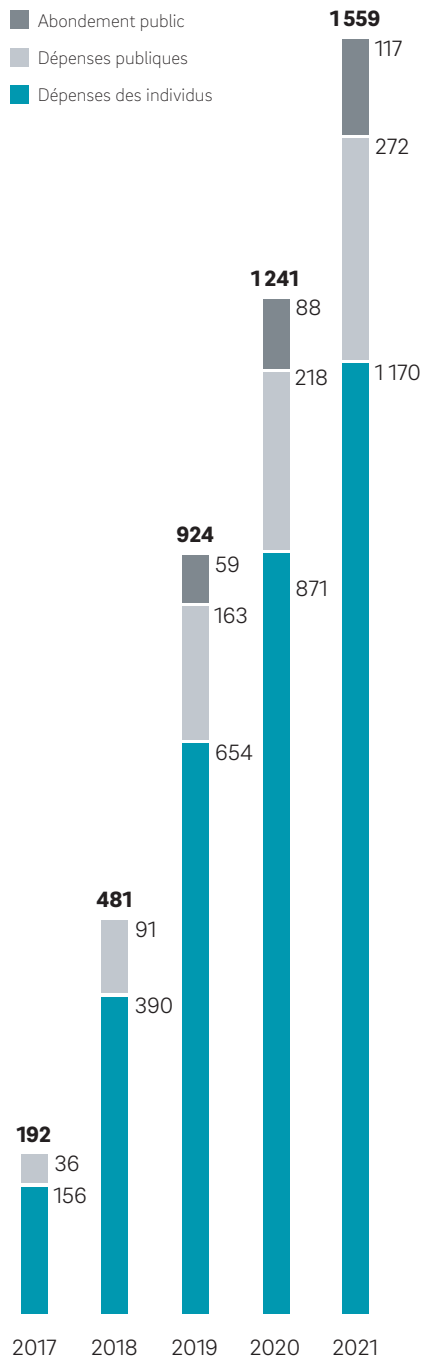


HAUSSE DU NOMBRE D'INDIVIDUS FORMÉS ET TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION [m; points]

Évolution du taux d'accès à la formation en points

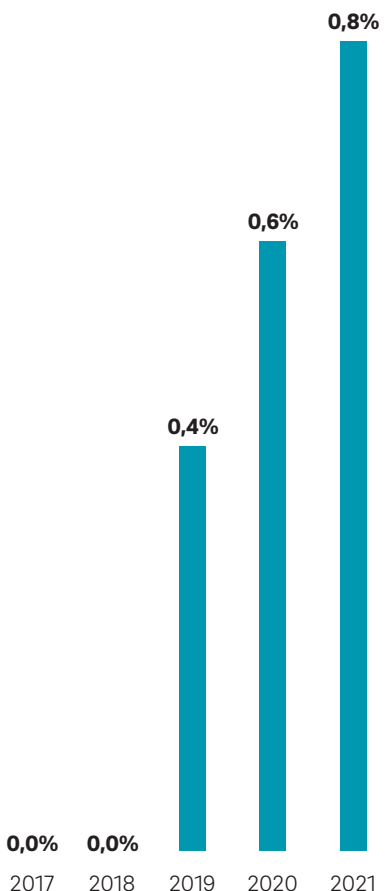


ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLIQUES ET INDIVIDUELLES ANNUELLES



IMPACT PIB ANNUEL

La création d'un Compte Épargne Formation aurait un impact croissant sur le PIB. En 5 ans, le gain sur la création de richesse serait de -42 milliards pour un coût pour les finances publiques de 780 millions d'euros et de 3,4 milliards pour les actifs.



Source : Jaune de la formation professionnelle; Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

ros investis par l'Etat, la dépense de formation professionnelle permettrait de former 700 000 actifs supplémentaires et ainsi d'augmenter le PIB de 0,5%. [26](#)

3.2.8 CRÉER UN CRÉDIT IMPÔT FORMATION POUR LES TPE/PME

Contexte

Le taux d'accès à la formation des entreprises TPE/PME (entreprises de moins de 9 salariés) est de 34%-46%, une moyenne bien plus faible que les ETI et les Grandes entreprises qui sont à ~65%. Or les TPE et PME concentrent près de 10 millions de salariés ce qui en fait une catégorie essentielle dans la cible de la formation professionnelle. Mais contrairement aux Grandes Entreprises, leur marge financière est plus réduite. Cela milite donc pour la création d'un effet de levier financier permettant d'encourager l'investissement dans leur capital humain.

Prérequis

Cette mesure va dans le sens du changement de paradigme amorcé par la loi du 5 mars 2014 qui consiste à faire passer l'investissement formation d'une charge à un investissement. Elle encourage la responsabilisation des employeurs dans le développement de leur capital humain au service du bien-être de leurs collaborateurs comme de leur montée en gamme, de leur performance économique et de leur pérennité. Ce changement de culture doit être encouragé. C'est le sens des travaux menés depuis plusieurs années par la Fédération de la Formation Professionnelle. En 2012, elle pilotait, sur mandat du Ministère de l'Économie et dans un contexte de développement du reporting RSE, un groupe de travail qui a réalisé un guide de reporting pour aider les entreprises à valoriser leur effort de formation. En 2016, la FFP a également piloté un groupe de travail multipartite qui a conçu un guide pratique visant à outiller les TPE/PME dans leur politique d'investissement dans les compétences²¹.

La FFP préconise d'aller plus loin et de créer un label « Capital humain »²² valorisant l'effort des entreprises dans la formation de leurs collaborateurs, à l'instar du label britannique « *Investors in People* » (voir ci-dessus).

Mesure proposée

La Fédération de la Formation Professionnelle propose un crédit d'impôt fixé à hauteur de 30% des dépenses de formation hors revenus de remplacement dans la limite d'un plafond fixé à 400 000 euros par an.

Hypothèses

Nous avons posé l'hypothèse que les TPE/PME emploient près de 10 millions de personnes et que le coût de formation d'un salarié est de 1 454 euros en incluant les revenus de remplacement. Le crédit d'impôt est de 30% du montant des dépenses d'une formation hors revenus de remplacement, soit 727 euros.

Impact économique

Nous estimons que pour une dépense publique de 500 millions d'euros, correspondant donc à 30% du montant dépensé en formation hors revenu de remplacement, le taux d'accès à la formation pourrait être augmenté de 2,1 points (soit une hausse de 900 000 formés supplémentaires). Or une hausse du taux d'accès à la formation de 2,1 points revient à augmenter le PIB de 0,7%. [27](#)

21 Ces travaux sont disponibles sur le site de la FFP : www.ffp.org

22 Voir le livre vert « La formation change de dimension : les entreprises témoignent et proposent », FFP, 2016. Egalement disponible sur le site de la FFP : www.ffp.org

3. Quel avenir pour le modèle de formation professionnelle français ?

26 : Mise en place d'une exonération de charges sociales pour les TPE/PME

Montant des dépenses publiques [EUR m]	Dépenses totales de formation [EUR m] ²³	Salariés TPE/PME formés supplémentaires [m]	Nouveau taux d'accès à la formation des TPE/PME	Hausse en points du nombre d'individus formés dans la population	Impact PIB
500	1 000	0,7	53%²⁴	1,7 pt	0,5%
650	1 300	0,9	55%	2,2 pts	0,7%
800	1 600	1,1	58%	2,6 pts	0,9%
950	1 900	1,3	60%	3,1 pts	1,0%
1 050	2 100	1,4	62%	3,5 pts	1,1%
1 200	2 400	1,7	64%	4,0 pts	1,3%
1 350	2 700	1,9	67%	4,5 pts	1,5%

**0,5%
du PIB =
11 milliards
d'euros**

Scenarrio cible

La création d'une exonération de charges sociales permettrait d'obtenir un gain de PIB annuel de 0,5%, soit 11 milliards d'euros, moyennant un coût de 500 millions d'euros pour les finances publiques.

²³ En prenant en compte les revenus de remplacement;

²⁴ Objectif de réforme visant à rapprocher le taux d'accès à la formation des TPE/PME de celui des Grandes Entreprises (-65%)

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; Roland Berger

27: Mise en place d'un crédit impôt formation pour les TPE/PME

Montant des dépenses publiques [EUR m] ²⁵	Dépenses totales de formation [EUR m] ²⁶	Salariés TPE/PME formés supplémentaires [m]	Nouveau taux d'accès à la formation des TPE/PME	Hausse en points du nombre d'individus formés dans la population	Impact PIB
500	1 600	0,9	55%²⁷	2,1 pts	0,7%
650	2 080	1,1	58%	2,7 pts	0,9%
800	2 560	1,4	61%	3,3 pts	1,1%
950	3 040	1,6	64%	3,9 pts	1,3%
1 050	3 360	1,8	66%	4,4 pts	1,4%
1 200	3 840	2,1	69%	5,0 pts	1,6%
1 350	4 320	2,3	72%	5,6 pts	1,8%

0,7%
du PIB =
19 milliards
d'euros

Scenario cible

La création d'un crédit impôt formation pour les TPE/PME permettrait d'obtenir un gain de PIB de 0,7% par an, soit 19 milliards d'euros, moyennant un coût de 500 millions d'euros pour les finances publiques.

²⁵ Montant des dépenses publiques sur la base de 30% des dépenses de formation hors revenus de remplacement

²⁶ En prenant en compte les revenus de remplacement

²⁷ Objectif de réforme visant à rapprocher le taux d'accès à la formation des TPE/PME de celui des Grandes Entreprises (-65%)

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; INSEE; Roland Berger

4

Annexes

4.1 SEGMENTATION DES BÉNÉFICIAIRES SELON DES CRITÈRES DÉMOGRAPHIQUES

La seconde segmentation de la formation professionnelle a été effectuée en fonction de la démographie des actifs. Les actifs ont été scindés en 3 catégories d'âge :

- les moins de 25 ans, qui sont eux-mêmes sous-divisés en demandeurs d'emploi et en actifs occupés,
- les individus entre 25 et 50 ans,
- les individus de plus de 50 ans.

Il ressort du modèle d'impact de la formation professionnelle que les individus ayant le meilleur accès à la formation professionnelle sont les actifs entre 25 et 50 ans, là où sont majoritairement concentrés les actifs occupés du secteur privé. Leur taux d'accès à la formation professionnelle est de 51% contre 46%

chez les actifs de moins de 25 ans et 37% chez les actifs de plus de 50 ans. Cette catégorie senior brasse un nombre important d'individus mais seulement un peu plus d'un tiers d'entre eux ont accès à la formation. De plus, cette catégorie est vouée à augmenter sous l'effet de l'allongement de la date légale de départ à la retraite et du vieillissement démographique. Si la catégorie des actifs de moins de 25 ans présente un taux d'accès à la formation de 46%, ce taux se dégrade nettement si l'on se penche spécifiquement sur les demandeurs d'emploi de moins de 25 ans qui présentent un taux d'accès à la formation de 32%. Moins que l'enjeu de volume, c'est ici l'enjeu du taux d'accès à la formation qui prédomine pour permettre aux jeunes de s'insérer efficacement sur le marché de l'emploi. [28](#)

[28](#) : Segmentation de la formation professionnelle selon la démographie

	Milliard(s) d'euros	Millions d'heures	Millions d'individus formés	Taux d'accès à la formation professionnelle	Taille de la population [m]	Heures par individu formé	Euros par individu formé [000']
Moins de 25 ans²⁸	3,2	116	1,44	46%	3,1	80	2,2
<i>Dont demandeurs d'emploi</i>	<i>1,4</i>	<i>50</i>	<i>0,18</i>	<i>32%</i>	<i>0,6</i>	<i>271</i>	<i>7,4</i>
Dont actifs occupés	1,8	66	1,26	49%	2,6	52	1,2
Individus entre 25-50 ans	15,9	579	9,39	51%	18,4	62	1,7
Individus de plus de 50 ans	4,7	173	2,89	37%	7,8	60	1,6
Total population active	-24	-869	-13,7	-47%	-29,3	-63	-1,7

Population avec un fort enjeu de volume Population avec un faible taux d'accès à la formation

28 Actifs uniquement

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

4.2 SEGMENTATION DES BÉNÉFICIAIRES SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

L'impact de la formation professionnelle a ensuite été observé en fonction des catégories socioprofessionnelles suivantes :

- Les cadres,
- les professions intermédiaires,
- les employés,
- les ouvriers,
- les autres catégories socioprofessionnelles (agriculteurs, artisans, commerçants, chefs d'entreprise).

Cette approche revient à étudier l'impact de la formation professionnelle au sein des actifs occupés. Il ressort que les taux d'accès à la formation les plus élevés sont ceux des cadres à 71% et des professions intermédiaires à 64%. Ce taux tend à se dégrader chez les employés (45%), les ouvriers (39%) et surtout chez les autres catégories socioprofessionnelles (10%). Le principal enjeu de volume se trouve ici sur la formation des professions intermédiaires, des employés et des ouvriers qui représentent 19 millions d'actifs occupés au total. [29](#)

29 : Segmentation de la formation professionnelle selon catégorie socioprofessionnelle

	Milliard(s) d'euros	Millions d'heures	Million(s) d'individus formés	Taux d'accès à la formation professionnelle	Taille de la population [m]	Heures par individu formé	Euros par individu formé [000']
Cadres	3,85	191	3,15	71%	4,4		
Professions intermédiaires	5,37	267	4,39	64%	6,9		
Employés	4,03	200	3,29	45%	7,3	-60	1,2
Ouvriers	2,51	125	2,05	39%	5,3		
Autres²⁹	0,24	13	0,20	10%	1,9		
Total population active occupée	-16	-795	-13	-50%	-25,8	-60	-1,2

Population avec un fort enjeu de volume Population avec un faible taux d'accès à la formation

29 Agriculteurs, artisans, commerçants, chef d'entreprises

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

4.3 SEGMENTATION DES BÉNÉFICIAIRES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Enfin le modèle d'impact de la formation professionnelle a permis de segmenter les bénéficiaires en fonction de la taille de leur entreprise, des non-salariés jusqu'aux entreprises de 2 000 salariés et plus. Il ressort du modèle d'impact que la taille de l'entreprise est fortement discriminante en matière de taux d'accès à la formation. Les Grandes Entreprises (GE) et les Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) présentent les taux d'accès à la formation professionnelle les plus élevés avec 65%. Les PME, quant à elles, pré-

sentent un taux d'accès à la formation variant entre 34% pour les plus petites d'entre elles et 56% pour les plus grandes. Enfin les TPE présentent un faible taux d'accès de 34% et les non-salariés de 15%. L'enjeu en termes de volume d'individus se situe nettement au niveau des TPE/PME qui concentrent 10 millions d'individus ainsi qu'au niveau des Grandes Entreprises qui emploient 3,4 millions d'individus. Les TPE/PME sont une cible d'autant plus importante que leur taux d'accès à la formation est nettement plus faible que celui des ETI et des GE. [30](#)

[30](#) : Segmentation de la formation professionnelle selon la taille de l'entreprise

	Milliard(s) d'euros	Millions d'heures	Millions d'individus formés	Taux d'accès à la formation professionnelle	Taille de la population [m]	Heures par individu formé	Euros par individu formé [000']
<i>Non-salariés</i>	0,54	54	0,45	15%	2,9		
De 1 à 9 salariés	1,65	94	1,36	34%	4,0		
10 à 19 salariés	0,56	54	0,46	34%	1,3		
20 à 49 salariés	1,24	79	1,02	50%	2,0		
50 à 249 salariés	1,82	100	1,50	56%	2,7	-74	1,2
250 à 499 salariés	1,36	83	1,12	65%	1,7		
500 à 1 999 salariés	1,73	97	1,42	65%	2,1		
2 000 salariés et plus	2,65	130	2,18	65%	3,3		
Total actifs occupés du secteur privé	-11,55	-692	-9,3	-46%	-20,3	-74	-1,2

Population avec un fort enjeu de volume Population avec un faible taux d'accès à la formation

Source : Modèle d'impact de la formation professionnelle; Roland Berger

ÉDITEUR

Roland Berger

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

+33 1 53 67 03 20

www.rolandberger.com

AUTEURS

Roland Berger

Laurent BENAROUSSE, Senior Partner

laurent.benarousse@rolandberger.com

Alain CHAGNAUD, Partner

alain.chagnaud@rolandberger.com

Romain LUCAZEAU, Principal

romain.lucazeau@rolandberger.com

Bastien DELIEGE-COSTE, Consultant

bastien.deliege-coste@rolandberger.com

Fédération de la Formation Professionnelle

Emmanuelle PERES, Déléguée Générale

eperes@ffp.org

Olivier PONCELET, Responsable Affaires Publiques

& Communication

oponcelet@ffp.org

CONTRIBUTEURS

Fédération de la Formation Professionnelle

Vincent COHAS, Directeur général du groupe CESI et

membre du Conseil d'Administration de la FFP

Pierre COURBEBASSE, Président de l'AFEC et Vice-Pré-

sident de la FFP

Guillaume HUOT, membre du Directoire du groupe Cegos

et membre du Conseil d'Administration de la FFP

Bernard MONTEIL, Président Directeur Général du

groupe Cohérence et Vice-Président de la FFP

Naïs LAURANDEL, Chargée de mission Affaires Publiques

à la FFP

RÉDACTEUR

Roland Berger

Maxime LAURENT

maxime.laurent@rolandberger.com

CONTACTS PRESSE

Roland Berger

Laura GUÉNIN, Marketing & Communication Advisor

+33 1 53670-919

laura.guenin@rolandberger.com

Fédération de la Formation Professionnelle

Naïs LAURANDEL, Chargée de mission Affaires publiques

+33 144 30 48 93

nlaurandel@ffp.org

www.rolandberger.com

Retrouvez toutes les publications et les actualités de Roland Berger



www.ffp.org

Retrouvez toutes les publications et les actualités de la FFP



POUR EN SAVOIR PLUS

Implanté en France depuis 1990, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne avec 2 400 collaborateurs répartis dans 50 bureaux et 34 pays. Le bureau de Paris rassemble plus de 300 collaborateurs, dont 210 consultants et 30 Partners, et conseille les grands groupes français et internationaux sur les problématiques clés de l'entreprise.

Navigating Complexity

Depuis 50 ans, Roland Berger aide ses clients à s'adapter au changement. Pour les 50 prochaines années, nous nous engageons à soutenir nos clients dans les défis qui les attendent, en leur permettant de trouver leur chemin dans un monde complexe. Pour cela nous les aidons à élaborer et mettre en œuvre les stratégies adaptées, en vue d'un succès durable.

La Fédération de la Formation Professionnelle est l'organisation professionnelle représentative des entreprises privées de formation. Elle est membre du MEDEF, de la CPME, de la Fédération Syntec et du Groupement des Professions de Services (GPS). Elle assure la promotion et la représentation des entreprises privées de formation, et anime le dialogue social de la branche des organismes de formation qui compte parmi les cinquante plus importantes branches de France (150 000 emplois).

La FFP s'engage pour :

- La qualité et le professionnalisme des entreprises de formation,
- La reconnaissance de la formation professionnelle comme réponse majeure aux défis économiques, sociaux et sociétaux de notre pays,
- Le respect des règles de la concurrence,
- Un dialogue social riche au service de la Branche des organismes de formation.

