



## Conférence de presse du 15 septembre 2015 Groupement des Acteurs et Responsables de Formation

### Dossier de presse « le baromètre GARF »

Présentations des résultats du baromètre GARF par :

- **Christophe DELABROYE, Directeur REXEL ACADEMY,**
- **Marc DENNERY, Directeur C-CAMPUS (animation des débats),**
- **Alexis HLUSZKO, Président du GARF,**
- **Nicolas LONJOU, Directeur GINGER CEBTP FORMATION,**
- **Claude MONNIER, Directeur des Ressources Humaines, SONY Music France,**

#### **1° - LA DEMARCHE DU GARF ET LE BAROMETRE FORMATION**

Créé en 1954, le Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation (GARF) est l'association française qui regroupe les Directeurs et responsables formation et compétences et différents acteurs de la formation, organismes, OPCA, consultants, universitaires, qui contribuent à concevoir, à mettre en œuvre et à gérer les politiques de formation dans les entreprises.

Le GARF est constitué d'un réseau de plus de 700 professionnels de la formation et des ressources humaines principalement en entreprise mais aussi dans la sphère publique, économique et sociale.

Interlocutrice de l'ensemble des acteurs du système formation et des pouvoirs publics, l'association est présente en France via 26 groupes régionaux répartis sur l'ensemble du territoire national et développe aussi des liens à l'international. ([www.garf.asso.fr/](http://www.garf.asso.fr/))

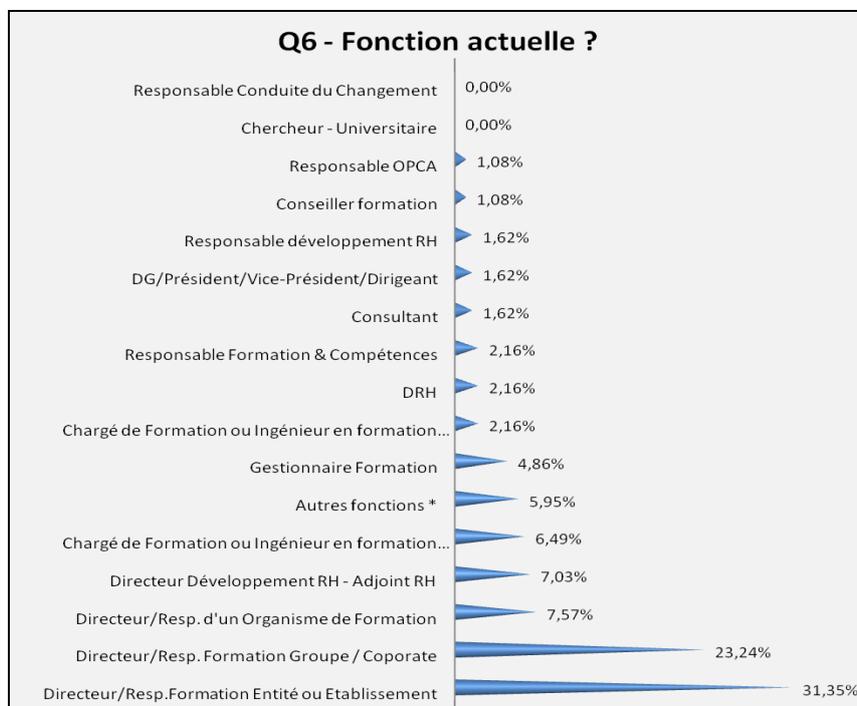
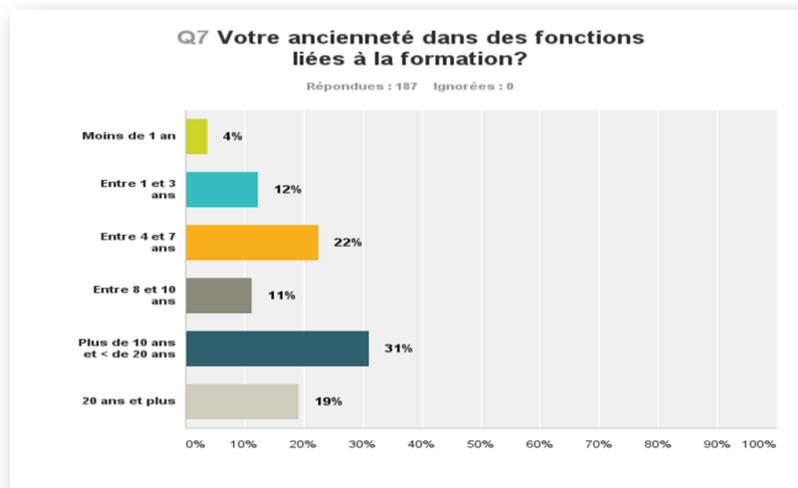
Le GARF contribue à favoriser le développement des politiques de formation compétences, via le partage d'expériences, des propositions et des données fournies par ses adhérents ; cette démarche d'ensemble permet de favoriser l'identification des tendances de fond, enjeux en cours et des évolutions des politiques et organisations de demain.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le déploiement de la loi relative à la *formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale* du 5 mars 2014 redéfinit l'ensemble de l'écosystème de la formation.

Aboutissement d'évolutions successives profondes, cette loi est porteuse d'impacts qui vont bien au-delà du seul périmètre de la formation. Une transformation systémique majeure est en cours, de laquelle découle un schéma renouvelé mais en cours de calage de la formation continue.

La transformation globale que nous vivons s'avère complexe à mettre en œuvre dans un pas de temps d'une seule année ; l'écosystème français de la formation continue hoquette en cette année 2015 de transition. Le GARF a donc souhaité dresser un constat de la situation actuelle et faire remonter des recommandations présentées dans cette conférence de presse.

Une enquête nationale menée par le GARF auprès de ses adhérents dans des entreprises représentatives du tissu économique français a été menée en avril mai 2015. (187 réponses exploitables).



La démarche du GARF dans le cadre du baromètre :

- Péreniser une observation régulière : un **baromètre annuel**,
- Analyser, via le **Comité d'Orientation et de Prospective du GARF**, les tendances des politiques et organisations de la formation continue en amont des traductions opérationnelles,
- Compléter le baromètre par des études thématiques et sectorielles en travaillant avec l'ensemble des parties prenantes et des partenaires associés (universités, Centre info, FFP, MEDEF...),
- Faire sur la base des constats et de notre connaissance opérationnelle des **propositions d'améliorations** favorisant le développement des politiques et outils de la formation continue,
- **Entretiens 2015 de la Formation Professionnelle : 1<sup>er</sup> décembre 2015 BNF**
- Publications d'articles et **d'une étude du GARF**.

## 2° - DES ORGANISATIONS FORMATION STRUCTUREES

### ▪ Des organisations qui intègrent formation, compétences, métiers et les outils dédiés

Le baromètre GARF met en relief le fait que les organisations formation et compétences en entreprise sont de plus en plus en charge de la stratégie et des outils du développement RH :

- 50% des répondants gèrent les questions de compétences, 56% ont en charge l'alternance et les relations avec les écoles pour 48%.
- La formation continue en entreprise s'appuie sur un recours croissant de l'engagement de formateurs internes à hauteur de 90%.
- On note l'existence de campus d'entreprise dans 35% des cas, d'une université digitale dans 20% et un développement en cours ou comme objectif de cette modalité de formation dans plus de 60 % des cas.

Structuration de l'appareil formation ?	OUI	NON	NSP	Non concerné
Gérez-vous la politique Compétences ?	50,00%	44,09%	0,54%	5,38%
Existe-t-il un campus d'entreprise ?	35,48%	59,68%	0,54%	4,30%
Développez-vous une université digitale ?	20,11%	72,28%	3,26%	4,35%
Promouvez-vous le développement du digital / Formation multimodale ?	62,98%	32,60%	1,66%	2,76%
Avez-vous des formateurs internes ?	91,40%	6,99%	0,00%	1,61%
Gérez-vous la politique de l'alternance ?	55,98%	39,67%	1,09%	3,26%
Gérez-vous la taxe d'apprentissage ?	46,24%	46,24%	0,54%	6,99%
Gérez-vous la politique des stages, des relations écoles ?	48,11%	48,11%	1,08%	2,70%
Avez-vous un mandat de représentation dans votre branche pro, ou autres structures ?	30,98%	64,67%	2,17%	2,17%

Le baromètre GARF permet de mesurer que les organisations formation et compétences sont engagées de façon indéniable dans le « développement RH ».

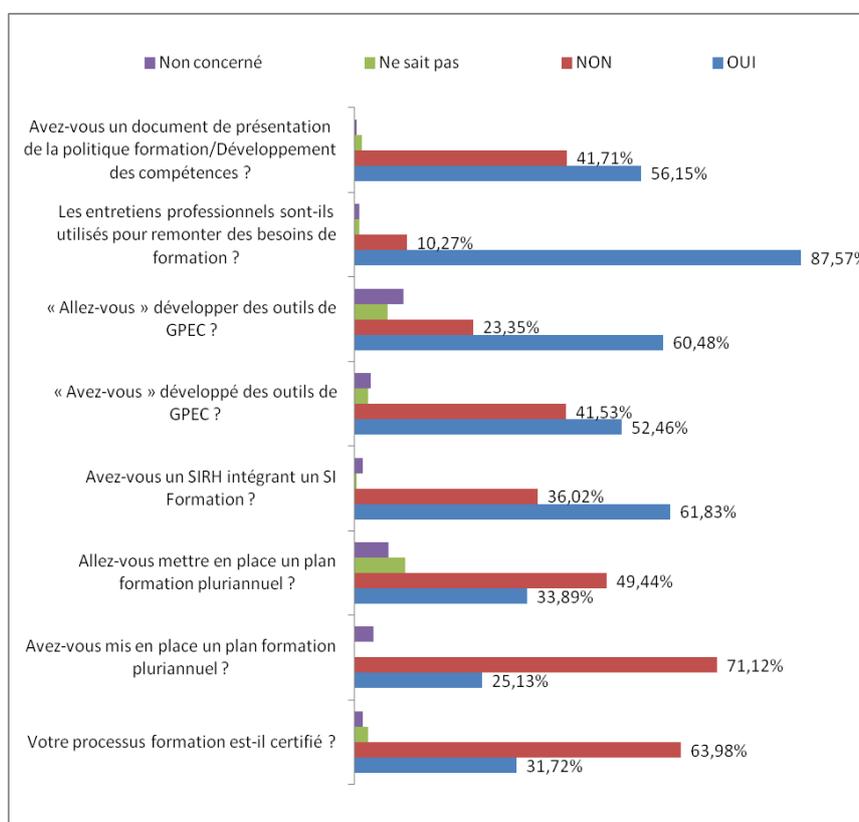
- La GPEC, ses outils et son pilotage existent à hauteur 52% et sont gérés de façon croissante dans le périmètre des organisations formation compétences.
- 88% des entreprises s'appuient sur les entretiens annuels pour faire remonter les besoins de formation,
- 60% des entreprises affirment avoir une stratégie formation et une communication dédiées à leur politique formation – développement des compétences,
- En appui, 32% d'entre elles ont certifié leur processus formation, démarche qualité qui conforte la qualité de fonctionnement au profit de l'identification des besoins, du pilotage des réponses et de l'évaluation des effets de la formation et lien avec les directions métiers donneuses d'ordres
- 25% d'entre elles présentent déjà un plan de formation pluriannuel et 34% déclarent s'engager à court terme dans cette démarche.

Appareil formation, détails	OUI	NON	Ne sait pas	Non concerné
Votre processus formation est-il certifié ?	31,72%	63,98%	2,69%	1,61%
Avez-vous mis en place un plan formation pluriannuel ?	25,13%	71,12%	0,00%	3,74%
Allez-vous mettre en place un plan formation pluriannuel ?	33,89%	49,44%	10,00%	6,67%
Avez-vous un SIRH intégrant un SI Formation ?	61,83%	36,02%	0,54%	1,61%
« Avez-vous » développé des outils de GPEC ?	52,46%	41,53%	2,73%	3,28%
« Allez-vous » développer des outils de GPEC ?	60,48%	23,35%	6,59%	9,58%
Les entretiens professionnels sont-ils utilisés pour remonter des besoins de formation ?	87,57%	10,27%	1,08%	1,08%
Avez-vous un document de présentation de la politique formation/Développement des compétences ?	56,15%	41,71%	1,60%	0,53%

Les appareils formation compétences ont donc bien en grande partie déjà intégré les outils et processus de la GPEC pour assurer au mieux leurs missions, confortant l'implication de la formation dans l'appui à la stratégie d'entreprise.

Ces processus sont très en lien avec les métiers et le recrutement. En outre, les acteurs de la formation et des compétences sont également en charge des volets externes de façon croissante avec 30% d'entre eux en charge d'un mandat de représentation dans sa branche professionnelle etc.

La formation continue en entreprise s'appuie sur une participation, croissante selon certaines appréciations qualitatives et constats de notre réseau, sur l'engagement de formateurs internes et ce dans plus de 90% des cas.



▪ **Les évolutions en cours : les organisations formation et compétences intègrent les profondes transformations actuelles de l'entreprise**

Si les organisations actuelles peuvent être qualifiées de *structurées* et *matures*, elles continuent d'évoluer en intégrant les sujets *transmission des compétences clés, intergénérationnel, formateurs internes, marque employeur*, par l'appareil formation, avec notamment la mobilisation croissante des potentialités des outils du digital et le développement là aussi croissant des réponses multimodales.

Au-delà des inputs de la GPEC, les organisations formation, toujours en charge de la formation présentielle classique et de ses déclinaisons, intègrent de façon croissante des segments d'activité dynamique et innovants :

- Multimodal et outils du numérique,
- Accompagnement du management et du changement,
- Appui à la performance via les questions organisation, pilotage, management.

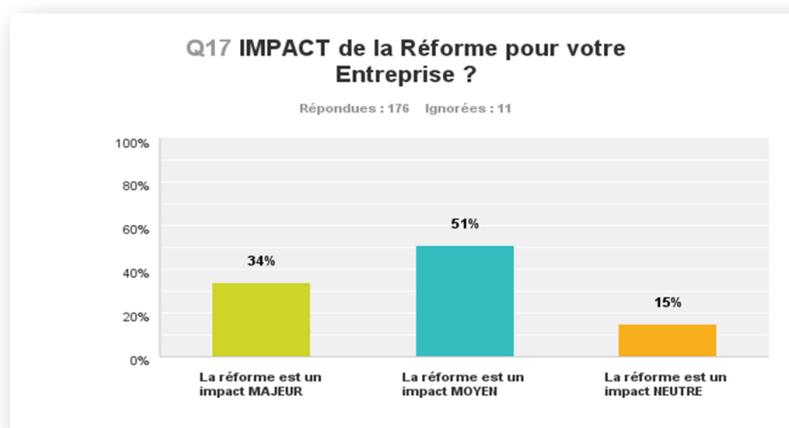
Cette tendance est liée aussi à l'accélération de la rapidité des transformations du quotidien de l'entreprise et des compétences des salariés qui nécessitent réactivité et renouvellement de réponses de l'appareil formation qui est en permanence sollicité en appui des transformations et plus uniquement des compétences.

Les fonctions renouvelées du Responsable Formation et Compétences (RFC) sortent de l'organisation des seules réponses formation et du modèle présentiel prépondérant ; elles s'inscrivent dans une approche stratégique renforcée. L'émergence de modèles renouvelés transverses articulant formation, compétences, accompagnement des salariés et des organisations s'est développé dans les grandes entreprises françaises nationales ou internationales ces dernières années. Ce modèle, via les impacts de la loi de mars 2014, va s'élargir à un nombre croissant d'entreprises et d'organisations.

Face à ces constats éclairés par les données du baromètre GARF, on voit bien que les organisations formation compétences se doivent de continuer de se diversifier et d'enrichir leurs réponses en proposant des réponses multimodales intégrant les réflexions issues du modèle « 70 – 20 – 10 », les recherches en cours sur la formation en situation de travail (FEST), les apports technologiques et aussi les attentes des salariés.

### 3 - LES IMPACTS DE LA LOI DE MARS 2014

▪ **Les impacts de la loi sont significatifs et accélèrent les transformations structurelles en cours**  
Pour 34% des répondants au baromètre GARF, la loi représente un impact *majeur*, pour 51%, l'impact est qualifié de *moyen*, pour 15% des répondants l'impact est *neutre* ; c'est donc **85% des entreprises** qui estiment connaître des impacts **significatifs**.



L'analyse des impacts prévisionnels de la loi du 5 mars 2014 a été partagée par **83% des comités de direction** des entreprises interrogées.

Ces impacts ont à ce stade été moins partagés avec les salariés, 50% de réponses positives, contre 37% de non répercussion de ces impacts auprès des salariés et des IRP ; la préparation des plans de formation 2016 donnera lieu cet automne à ce partage des impacts avec les IRP.

Au-delà des impacts globaux, l'analyse détaillée des impacts apporte des enseignements riches sur le rythme de la mise en place des différentes composantes de la loi :

- 48% des répondants déclarent se servir de la « réforme » pour développer ou poursuivre une GPEC – politique de compétences,
- Seuls 15% déclarent vouloir à court terme négocier un accord formation permis par la loi
- 44% des entreprises ont déjà déployé les entretiens professionnels au printemps 2015, 46% ne les ont pas déployé à cette heure ; 7% ne sont pas concernés (secteur public)
- 70% déclarent vouloir les déployer en 2016
- Le questionnaire n'est pas assez exhaustif pour savoir ce qu'il en est dans les 30 derniers pourcents ; on peut imaginer que les entretiens professionnels étaient déjà déployés et ne nécessitent qu'une adaptation ; on ne peut pas isoler une part éventuelle d'organisations rétives au déploiement de ces entretiens et prenant le risque d'une sanction financière.

	OUI	NON	Ne sait pas	Non concerné
Allez-vous vous servir de la réforme pour développer une GPEC/ Politique compétences ?	47,57%	26,49%	17,84%	8,11%
Avez-vous déployé les entretiens professionnels au printemps 2015 ?	44,32%	45,95%	3,24%	6,49%
Déployez-vous les entretiens professionnels ultérieurement, en 2016 ?	69,54%	14,37%	4,60%	11,49%
Négociez-vous un accord formation en lien avec la réforme ?	14,05%	43,78%	29,19%	12,97%
Allez-vous intégrer une politique d'abondement dans le cadre du CPF ?	10,27%	47,03%	34,05%	8,65%
Allez-vous mettre en place une offre CPF ("catalogue CPF") ?	10,27%	46,49%	35,68%	7,57%
Allez-vous externaliser la gestion du 0,2% CPF à votre OPCA ?	56,22%	22,16%	10,81%	10,81%

▪ **De réelles difficultés sont constatées et affectent un système en pleine refondation**

Sur le plan des mécanismes du financement de la formation, plusieurs points sensibles sont très largement remontés dans les constats, analyses et préconisations des répondants au baromètre.

- Constat global de déstabilisation du système qui a perdu ses marques et doit se reconstruire, dans les périmètres individuels des acteurs, puis ré-agencer l'ensemble des périmètres (entreprises, OPCA, prestataires, Conseils régionaux...) dans le système global de la FPC.
- Constat de difficulté actuelle des OPCA à organiser et fonctionner dans le nouveau système et à suivre les entreprises dans leurs besoins de financement de formation professionnelle continue,
- Constat de frilosité de la part des OPCA à s'engager et à financer les actions de formation.

Les répondants au baromètre relèvent des difficultés ou confusions actuelles dans les modalités de financements en 2015 :

- Constat de baisse des forfaits de remboursement de la part des OPCA qui pénalise actuellement les entreprises dans le portage de leurs politiques et financements,
- Abandon du financement des périodes de professionnalisation non certifiantes ; il est reproché des critères d'éligibilité trop contraignants, limitant l'accès à la formation,
- Il est regretté l'arrêt de prise en charge pour des formations métiers non diplômantes et pourtant indispensables au développement des compétences et des métiers
- L'utilisation des fonds dédiés à la période de prof<sup>o</sup> est jugée plus complexe voire *inaccessible*, surtout lorsque les formations ne sont pas éligibles et inscrites sur les listes
- L'exigence de parcours qualifiants ou certifiants n'est *pas adaptée aux besoins quotidiens et rapides de développement de compétences et d'adaptation immédiate au poste*.

Les répondants craignent également la rupture connue avec le nouveau système de 2016 qui risque de pénaliser le financement des plans formation 2016. Illustrations des calages en cours :

- Seules 10% des entreprises déclarent vouloir intégrer une politique d'abondement dans le cadre du CPF (47%, non et 34% nsp)

- Seules 10% des entreprises déclarent vouloir à ce stade mettre en œuvre une offre CPF une politique d'abondement dans le cadre du CPF (47%, non et 36% nsp).

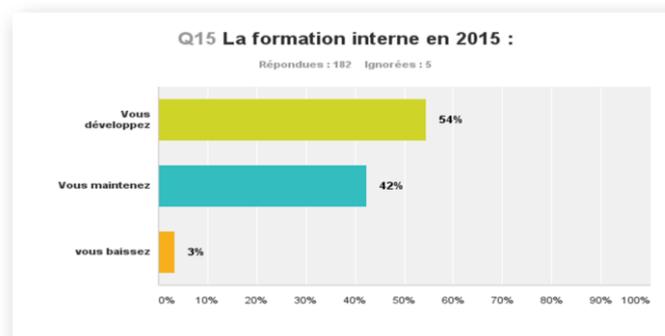
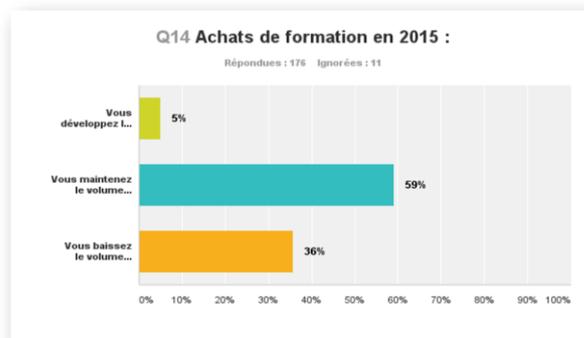
▪ **L'investissement formation en % de la MS**

- 9% des entreprises de l'échantillon investissent moins de 2% de leur MS, soit aux alentours de l'ex obligation légale de 1,6%.
- 80% des entreprises investissent entre deux fois (3,2%) et trois fois (4,8%), respectivement 42 et 38%,
- Enfin 10% des entreprises investissent 3,5 à 4 fois l'obligation légale, au-dessus de 5,5%.

De façon dynamique on constate une rupture entre les années 2009 à 2014 où les entreprises déclarent avoir connu une hausse (24% des cas) de leur investissement formation, une stabilité (60%) et enfin une baisse (16%) et l'impact de la loi de 2014 sur les budgets 2015, à savoir, une hausse pour 10%, une stabilité à 64% et une accélération de la baisse sur une seule année avec déjà 25%.

Cette inversion est doublement préoccupante. Elle est corroborée par les réponses et verbatim sur les financements. Premièrement car il y a une accélération sur un seul exercice de la baisse des investissements formation et secundo car les entreprises qui avaient globalement maintenu leur investissements formation pendant la période de crise 2009 – 2014 anticipent d'un an la disparition du 0,9% en semblant décélérer leurs investissements formation dès cette année.

Cette tendance est confirmée par les informations sur l'évolution des volumes d'achats formation externes : maintien dans 60% des cas mais baisse dès 2015 dans 36% des cas.



## 4 – PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS POUR LA FORMATION CONTINUE ET SES MOYENS

### 1. repenser la définition de ce qui est de la « formation »

- La loi du 5 mars garde en point de référence une approche classique de la formation et de la définition de l'action de formation, même si le digital est désormais éligible et considéré comme de la formation. Des modèles d'apprenance innovants et le multimodal ouvrent vers une beaucoup plus grande diversité de vecteurs d'acquisition des savoirs et compétences.
- N'y a-t-il pas lieu dès lors de **repenser la définition de ce qui est de la *formation*** qui renvoie principalement aujourd'hui à des actions classiques présentielle.
- Un vaste chantier est ouvert. C'est le sens des travaux en cours du GARF et ce sera le sujet des prochains Entretiens de la Formation Professionnelle du 1<sup>er</sup> décembre 2015 à la BNF.

### 2. Assouplir le cadre des formations éligibles au CPF

- Dans CPF, il y a *formation*. En faciliter l'accès est au cœur de la réforme. Neuf mois après sa mise en place, le CPF laisse toujours bon nombre d'entreprises dans l'expectative. Ces dernières n'ont pourtant pas le choix : elles doivent s'approprier ce nouveau dispositif.
- Simplification administrative (un seul versement aux OPCA des fonds formation) d'un côté, mais nouveaux principes et dispositifs de formation considérés comme complexes à mettre en place de l'autre.
- Beaucoup de responsables formation et compétences souhaitent une meilleure visibilité sur les formations éligibles au CPF, l'élargissement des listes à des formations plus courtes et opérationnelles.

### 3. Repenser sa politique formation

- Même si l'obligation de cotiser au plan de formation n'existe plus depuis la nouvelle loi, la suppression du DIF va contraindre un peu plus les entreprises à se pencher sur leur politique de formation... En effet, les formations courtes traditionnellement prises en charge dans le cadre du DIF, si elles sont en phase avec les besoins de l'entreprise, devront désormais l'être de manière privilégiée dans le cadre du plan.

### 4. Entretien professionnel

- Pour répondre aux exigences du nouvel entretien professionnel, que les entreprises devront avoir mis en place le 06 mars 2016 et devant justifier de l'évolution professionnelle et/ou de la formation de chacun de ses salariés, l'entreprise peut trouver dans le dispositif du CPF, un moyen de prouver qu'elle a participé au projet formation de ses salariés en les aidant à utiliser leur CPF.
- Les liens entre entretiens (évaluation, professionnel, formation) devraient être précisés.

### 5. Le financement de la formation doit continuer d'évoluer

- A court terme, un engagement renforcé des OPCA est attendu :
  - o en matière de financement, ceux-ci sont perçus attentistes et les financements se tarissent, limitant l'initiative en entreprise et l'accès à la formation pour les salariés,
  - o Il est aussi attendu des OPCA de délivrer plus de conseils et d'accompagnement découlant de la réforme,
  - o Un calage global des politiques et pratiques des OPCA est attendu de la part des entreprises et de leurs acteurs de la formation.
- Il faut considérer l'investissement formation des entreprises au-delà des 1% comme un investissement fiscal amortissable.
  - o Pour soutenir les investissements des entreprises et ne pas connaître de risque de décélération des investissements formation identifié par le baromètre,
  - o Pour porter les questions de formation et compétences au sein des instances de gouvernance des entreprises et mobiliser l'ensemble du management.