COLLECTIF AVENIR COMPÉTENCES

Livre blanc

Pour une formation professionnelle à la hauteur des transformations du travail

Novembre 2026

Sommaire

Avant-propos 3

Synthèse 4

Liste des thèses 8

01 — La formation : un investissement décisif, une responsabilité collective 11

Focus : pour un ministère de la formation tout au long de la vie 17

02 — Orienter les investissements sans administrer les parcours 20

Focus : dialogue social 25

03 — Donner aux jeunes un premier capital professionnel et un droit au retour en formation 27

04 — Rendre possibles les relances de carrière 31

Focus : Apprendre avec l'IA 36

05 — Garantir l'investissement dans la formation des demandeurs d'emploi 39

06 — Faire de Mon Compte Formation une porte d'entrée générale 46

07 — Développer l'alternance à tous les âges 52

08 — Encourager les entreprises à investir dans les compétences 56

09 — Clarifier le financement et répartir les responsabilités 61

10 — Rendre publics les résultats, mieux contrôler et sanctionner 68

Focus : l'IA et le travail, un choc majeur mais incertain 73

Glossaire des sigles 76

Avant-propos

Le Collectif avenir compétences réunit des dirigeants, des praticiens et des experts de la formation professionnelle. Ils viennent d’entreprises, d’organismes de formation, de partenaires sociaux et d’institutions publiques, nationales comme régionales. Chacun apporte ce que son expérience lui a appris, et ce qu’elle lui laisse encore à comprendre.

Notre ambition : une politique des compétences à la fois stratégique et opérationnelle. Stratégique, parce que la formation engage l’avenir des personnes, des entreprises et du pays, et réclame des choix clairs plutôt qu’une addition de dispositifs. Opérationnelle, parce qu’une orientation ne vaut que si ceux qui la mettent en œuvre peuvent s’en saisir sans attendre.

Ce livre blanc en est une première expression : des thèses, puis dix chapitres ouverts chacun par une brève synthèse. Il ne prétend ni épuiser le sujet ni dire le dernier mot. Il propose, argumente et s’expose. Nous l’offrons au débat, avec le souci de la rigueur et le désir de voir ces idées discutées, corrigées, puis mises à l’épreuve.

Collectif avenir compétences

SYNTHÈSE

La formation professionnelle, un investissement décisif pour chacun et pour le pays

3/4

Le capital humain aurait contribué aux trois quarts des gains de productivité depuis 1971. Les besoins croissent avec l'allongement des carrières, les reconversions et la transformation du travail par l'IA, tandis que la crise des finances publiques resserre les marges.

Le système actuel déçoit : illisible pour les actifs, inégal dans ses effets, il investit trop peu là où la formation change le plus les trajectoires. **Le moment appelle des choix.**

NOTRE AMBITION : DEUX MOUVEMENTS COMPLÉMENTAIRES

1

Diffuser dans toute la société une culture de la formation tout au long de la vie

Simple d'accès pour chaque actif et juste pour tous, donc attentive à ceux qui ont le moins reçu.

2

Investir là où le rendement collectif est le meilleur

Concentrer les moyens publics et mutualisés sur les petites entreprises, les actifs peu qualifiés, les reconversions et les compétences transférables.

2	5	1	2
choix de méthode	propositions	condition : clarifier le financement	chantiers pour demain

Deux choix de méthode

Partir des finalités plutôt qu’empiler les dispositifs

AUJOURD’HUI — un demi-siècle de réformes a superposé dispositifs, financeurs et règles, au point que chacun se demande d’abord de quel guichet il relève.

> **CE QUE NOUS PROPOSONS** — concevoir la politique des compétences à partir du résultat recherché, qu’il s’agisse d’une première qualification, d’une reconversion réussie ou d’une progression dans l’emploi. Chaque soutien annoncera ce qu’il cherche à changer et rendra compte de ses résultats ; ce qui fonctionne sera renforcé, ce qui déçoit sera revu.

Orienter les financements vers les besoins prioritaires du pays

AUJOURD’HUI — réussir la transition écologique, renforcer la capacité productive, répondre aux besoins croissants de santé et de services à la personne, tirer parti du numérique et de l’IA : ces transformations majeures sont autant de défis, que le système de formation prend peu en compte.

> **CE QUE NOUS PROPOSONS** — traduire les priorités définies dans un dialogue quadripartite entre l’État, les Régions et les partenaires sociaux en avantages concrets, comme une meilleure prise en charge, des abondements ou une mise en avant sur les plateformes, tout en laissant à chacun la pleine liberté de choisir son avenir professionnel.

Cinq propositions

1 Faire de Mon Compte Formation la porte d’entrée générale

AUJOURD’HUI — chacun doit d’abord se demander de quel dispositif il relève.

> **CE QUE NOUS PROPOSONS** — un seul service, où l’actif décrira son projet, verra toutes les formations et tous les financements mobilisables, y compris les formations financées par les Régions et France Travail, et pourra être accompagné. Chaque institution gardera ses règles et ses décisions. Mon Compte Formation, le Passeport de compétences et un GPS des carrières seront réunis dans ce service.

2 Ouvrir un droit au retour en formation

environ 200 M€
par an en régime de croisière (coût estimé)

AUJOURD'HUI — ceux qui quittent l'école tôt ont moins reçu de la Nation, et la majoration de leur CPF compense peu cet écart.

CE QUE NOUS PROPOSONS — leur ouvrir un capital de formation différé, inscrit sur leur CPF, qui leur permettra de reprendre une qualification quand ils le décideront.

3 Changer d'échelle sur les reconversions, par l'alternance

moins d'1 Md€
par an d'effort supplémentaire

AUJOURD'HUI — une carrière a souvent besoin de plusieurs relances, et l'IA va en multiplier la nécessité ; or, environ 60 000 transitions seulement sont financées chaque année.

CE QUE NOUS PROPOSONS — en financer au moins 100 000 et faire de l'alternance, qui associe formation, expérience et revenu, la voie privilégiée des reconversions, à tous les âges.

4 Réinvestir dans la formation des demandeurs d'emploi

près de +15 pts
de taux d'emploi à deux ans pour les bénéficiaires du RSA formés

AUJOURD'HUI — une formation qualifiante augmente d'environ 10 points les chances d'accéder à l'emploi, davantage encore pour les moins diplômés ; et pourtant l'effort recule spectaculairement : l'État a réduit ses concours, la plupart des Régions leurs commandes.

CE QUE NOUS PROPOSONS — changer de cap, parce que le plein emploi est une priorité politique et économique qui exige d'investir dans la formation, dans un cadre national concerté où les Régions conçoivent et financent leurs programmes ; mieux sélectionner les organismes de formation qui apportent la plus forte valeur ajoutée.

5 Donner aux entreprises un cadre pour investir dans les compétences

AUJOURD'HUI — les entreprises investissent déjà, mais à courte vue, notamment parce qu'elles craignent de voir partir le salarié qu'elles ont formé.

CE QUE NOUS PROPOSONS — moderniser le dédit-formation pour sécuriser le retour sur investissement de l'entreprise qui forme ; reconnaître la formation comme un investissement dans les comptes, permettant un amortissement pluriannuel.

La condition : clarifier le financement

AUJOURD'HUI — celui qui consomme, celui qui finance et celui qui décide ne sont plus les mêmes ; les besoins croissent, et la crise des finances publiques limite les marges.

> **CE QUE NOUS PROPOSONS** — confier chaque dépense à celui qui a les meilleures raisons de la porter.

SOLIDARITÉ NATIONALE	FINANCEMENT MUTUALISÉ	ENTREPRISES, DIRECTEMENT
L'État et les Régions, par l'impôt	Les entreprises, par une contribution recentrée, complétée par les contributions conventionnelles des branches	Chacune pour ses propres besoins
La formation initiale, y compris l'apprentissage aux premiers niveaux de qualification, et la formation des demandeurs d'emploi	**Les petites entreprises, le CPF et les reconversions**	**Les formations qui leur profitent directement, y compris une part de l'apprentissage aux niveaux supérieurs de qualification**

Une clarification à conduire avec prudence, parce que les besoins de formation sont actuels et immédiats.

Deux chantiers pour demain

Le tsunami de l'IA

Conçu pour des transitions plus lentes, le système de formation appelle une refondation profonde pour absorber le choc ; l'alternance et l'accompagnement y deviendront décisifs.

Un ministère de la formation tout au long de la vie

Une incarnation et un message pour changer d'imaginaire, de l'école à la reconversion.

Liste des thèses

1. **La formation est une question décisive de développement.** Elle est un levier majeur de notre croissance et de la conduite des transitions. Le développement du capital humain aurait contribué aux trois quarts des gains de productivité de la France entre 1971 et 2018, selon la Direction générale du Trésor.
2. **Le marché seul sous-investit : une intervention publique et mutualisée s'impose.** La formation procède d'abord de l'effort des actifs et des entreprises, mais il est établi que cet effort reste spontanément insuffisant. Une mutualisation partielle du financement et l'investissement national sont nécessaires pour corriger la myopie du marché et concentrer leur soutien sur :
    a. Les petites entreprises ;
    b. Les actifs dépourvus de capital professionnel ;
    c. Les reconversions ;
    d. Les compétences transférables.
3. **L'investissement collectif dans la formation est à orienter vers les besoins économiques et sociaux prioritaires.** Quand les finances publiques sont à ce point contraintes, un rendement simplement positif ne suffit plus : il faut concentrer chaque euro là où il sert le plus. Or le système actuel est neutre, et cette neutralité nourrit les effets d'aubaine là où les bénéfices sont surtout privés. Les données disponibles permettent de dégager de grandes priorités nationales et régionales selon trois critères simples :
    a. Des besoins de compétences observables et durables ;
    b. La capacité de la formation à constituer un vivier réel et durable de professionnels ;
    c. Une contribution à la cohésion sociale, à la compétitivité ou aux grandes transitions numériques, écologiques et démographiques.

    Ces priorités peuvent se traduire dans les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage, le ticket modérateur du CPF, les abondements, la commande publique ou mutualisée, et jusque dans l'ergonomie des plateformes. Elles seront arrêtées en quatre temps : un diagnostic préparé par les institutions avec la contribution des branches et des filières, une stratégie qui peut infléchir les tendances, une délibération quadripartite, une décision de l'État et des Régions, chacun dans ses compétences.
4. **Orienter les financements n'est pas administrer les parcours.** L'adéquationnisme est une impasse. Assumer des priorités permet de mieux allouer les fonds publics et d'influer sur les orientations. Mais les trajectoires professionnelles et les choix individuels sont toujours complexes, et leur libre expression est une condition de l'efficacité : le droit individuel reste ouvert, et les détours font partie de la réussite.

5. **Cinq angles morts de la vie professionnelle appellent une action renforcée.**
    a. Les jeunes entrés tôt dans l'emploi reçoivent moins d'investissement éducatif. Nous proposons d'abonder leur CPF selon leur niveau de qualification à la sortie des études : un droit au retour en formation, pour se qualifier plus tard.
    b. La France tient traditionnellement ses jeunes à l'écart du marché du travail : l'école les garde longtemps, les employeurs hésitent à recruter des candidats sans expérience. L'apprentissage offre une voie immédiatement praticable ; le soutien public y ciblera les embauches qui n'auraient pas lieu sans lui, pour relever le taux d'activité des jeunes et faire reculer leur chômage.
    c. Les actifs en seconde partie de carrière accèdent trop peu à la formation et aux reconversions. Le taux d'emploi des 55-64 ans, inférieur de cinq points à la moyenne européenne, en porte la marque.
    d. Sujet voisin mais distinct, l'aide aux reconversions reste dispersée (une douzaine de dispositifs) et insuffisante (quelque 60 000 transitions financées en 2022). Nous proposons une porte unique sur Mon Compte Formation, avec l'alternance comme voie privilégiée et pour cible au moins 100 000 parcours par an. Une piste reste à discuter : la Caisse des Dépôts paierait les formations, les Transitions Pro instruiraient et délibéreraient.
    e. La formation des chômeurs s'effondre depuis trois ans, alors que son rendement est élevé : elle augmente en moyenne de 10 points les chances d'accéder à l'emploi, davantage encore pour les publics prioritaires (seniors, personnes en situation de handicap, bénéficiaires du RSA…). Nous proposons un cadre national fixé par l'État après concertation, des programmes conçus et financés par les Régions, un constat public de carence permettant à l'État de reprendre temporairement la compétence, et des achats attribués aux mieux-disants en valeur ajoutée.
6. **La plateforme du CPF gagne à devenir la porte d'entrée de toutes les formations choisies par les actifs.** Nous proposons de simplifier et de coordonner l'accès à la formation. Déjà au centre du système, Mon Compte Formation deviendra la porte d'entrée de tous les actifs, en emploi ou non, qu'ils veuillent acquérir une compétence transférable, progresser ou se reconvertir. L'offre, ses résultats et les financements mobilisables, y compris les places achetées par les Régions et France Travail, y seront accessibles et coordonnés, avec un conseil en évolution professionnelle à portée de clic. La plateforme rassemblera Mon Compte Formation, le Passeport de compétences et un GPS des formations et des carrières. Elle donnera corps aux priorités par trois leviers : l'ergonomie, le ticket modérateur, les abondements.
7. **L'alternance est à soutenir et à développer à tous les âges, reconversions comprises : c'est la voie la plus judicieuse.** Là où un employeur peut accueillir, elle rapproche la qualification du travail réel, sécurise le revenu et le débouché, et partage l'investissement entre l'entreprise et la collectivité. Nous préconisons d'avancer vers un contrat générique d'alternance ouvert à la reconversion, de moduler le soutien public selon un petit nombre de critères, et d'exiger pour chaque contrat un plan de formation construit ensemble par l'organisme et l'entreprise.
8. **Encourager les entreprises à investir dans les compétences longues et transférables.** Trois leviers y contribuent :
    a. L'activation du dédit-formation, c'est-à-dire d'un contrat entre l'employeur qui investit dans une formation professionnelle et l'actif qui développe ses compétences ;

   b. L’inscription comptable des dépenses stratégiques de formation comme investissements amortissables en plusieurs années, en commençant par le référentiel français avec l’Autorité des normes comptables ;
   c. Le déploiement du co-investissement via Mon Compte Formation : dotation de l’employeur ciblée sur une certification, mobilisée avant les droits personnels de l’actif et remboursable pour son solde non utilisé.

9. **Clarifier le financement, mieux répartir les responsabilités.** Résultat de la sédimentation de lois successives sans vrai nettoyage, le financement de la formation est devenu illisible : celui qui consomme, celui qui paie et celui qui décide ne sont plus les mêmes, et personne ne répond du résultat. La crise des finances publiques ne facilitera pas la clarification. Elle n’en mérite que plus d’être mise en débat, pour accorder la finalité de chaque dépense avec la nature de son financeur. D’où trois orientations politiques :
   a. Une solidarité nationale, portée par l’État et les Régions, qui prendra en charge l’apprentissage aux premiers niveaux de qualification et la formation des demandeurs d’emploi ;
   b. Une mutualisation concentrée sur les plans de développement des compétences des petites entreprises, le CPF et les reconversions ;
   c. Une responsabilité directe des entreprises pour les dépenses dont elles tirent le bénéfice, avec une garantie d’employabilité qui passe d’une obligation de procédure à des engagements tangibles. Un recentrage de la CUFPA pourrait en découler, et une baisse de son taux, si un autre équilibre se construit.
10. **L’efficacité de chaque formation est à rendre publique.** Pour informer citoyens et employeurs et piloter efficacement le système, nous préconisons de publier systématiquement les résultats des formations, à l’échelle de chaque certification professionnelle et de chaque organisme : parmi l’ensemble des inscrits, qui achève la formation, qui se présente à l’examen, qui obtient la certification, qui s’insère professionnellement et dans quelles conditions ? Rapportés au profil des inscrits, ces résultats mesureront la valeur ajoutée de chaque formation.
11. **La régulation peut être à la fois plus sévère et plus efficace contre les fraudeurs, et moins bureaucratique pour les organismes sérieux.** Standardiser les données de gestion, publier les résultats, cibler et coordonner les contrôles sur les principaux indices, sanctionner vite la fraude, et la distinguer de la faible qualité, qui appelle analyse et amélioration : il est possible de concilier les deux objectifs.

01 — La formation : un investissement décisif, une responsabilité collective

L'essentiel

Investir dans les compétences exige un engagement collectif.

Depuis des décennies, investir dans le capital humain est un facteur clé de notre développement. Tout commence par la formation initiale. Elle n'est pas le propos de ce livre blanc, sauf pour un rappel évident : la formation professionnelle et continue n'a pas pour objet de compenser les lacunes fondamentales. Elle joue pleinement son rôle quand l'école a d'abord joué le sien. Les résultats de l'enquête PISA 2025, publiés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), confirment l'ampleur de l'enjeu ; la recherche et les évaluations éclairent les leviers d'action pour inverser la courbe.

Ensuite, la formation professionnelle est un levier majeur d'accès à l'emploi et un facteur clé de compétitivité. Par elle, l'actif actualise ses compétences, progresse, reconstruit une capacité professionnelle quand le travail se transforme.

Son apport dépasse la maîtrise technique. Dans le travail réel comptent aussi les compétences relationnelles, la coopération, l'autonomie, la capacité à affronter des situations nouvelles. Se former régulièrement peut entretenir cette adaptabilité : par les acquis accumulés, par l'habitude d'apprendre. Développer les personnes et renforcer la capacité collective de production relèvent ainsi d'une même ambition.

Aux actifs et aux entreprises d'être les premiers décideurs de la formation. Ils connaissent leurs projets, leurs besoins, les efforts qu'ils sont prêts à engager. Leur responsabilité directe dans le choix, le financement et l'usage des parcours aiguise l'appréciation de l'investissement ; elle réduit le risque d'acheter une formation simplement parce qu'un budget est disponible.

Mais cette responsabilité directe ne suffit pas : les travaux le montrent, actifs et entreprises n'investissent pas assez. Pris dans sa vie quotidienne et ses contraintes, l'actif a rarement les ressources monétaires et culturelles pour mesurer l'intérêt de se former, puis pour y parvenir. Les entreprises, notamment les plus petites, butent sur le même genre de difficulté. Financer une adaptation immédiate aux exigences de l'emploi peut leur être facile. Investir dans la formation, c'est autre chose : des choix complexes, un bénéfice incertain et différé, qui parfois profite à la concurrence lorsque l'employé formé est recruté ailleurs.

L'intervention publique et mutualisée est donc indispensable pour compenser la myopie des acteurs privés, à condition de se concentrer là où son action est déterminante : petites entreprises, personnes dont le capital professionnel est faible, reconversions et compétences transférables. Les études économiques montrent que sur ces terrains, elle partage efficacement le risque, améliore l'information ou sécurise le parcours.

C'est cette logique rigoureuse qu'il faut systématiser. L'efficacité se joue sur deux fronts. D'abord, proposer une formation ou un accompagnement qui réponde au besoin singulier de la personne : un bon parcours pour un public peut être sans intérêt pour un autre. Ensuite, évaluer l'impact des formations, notamment sur le parcours professionnel. Sur ces deux volets et leur correspondance, il faut mieux éclairer la Nation.

Développement

1. Les compétences sont au cœur de l’efficacité professionnelle

Le progrès dépend de ce que les personnes savent en faire. Dans une usine, une ligne de production exige des compétences de réglage, de maintenance et de contrôle ; dans un service, un outil numérique oblige à revoir les tâches et les façons de coopérer ; dans le soin, les savoirs techniques se combinent avec le jugement et la relation à la personne. Partout, les compétences transforment des moyens disponibles en travail efficace.

C’est aussi par elles qu’une personne gagne en autonomie, prend des responsabilités ou accède à un autre métier. Ce qui élargit ses possibilités renforce du même mouvement la capacité du pays à produire mieux. D’où la portée politique de la formation : investir dans les personnes, c’est investir dans notre développement.

Le poids du capital humain est établi. La Direction générale du Trésor rappelle que « le développement du capital humain aurait contribué aux trois quarts des gains de productivité en France entre 1971 et 2018 ». Cette progression s’est largement appuyée sur l’élévation du niveau de formation initiale. Le Conseil d’analyse économique appelle lui aussi à une stratégie de capital humain pour enrayer le ralentissement de la productivité ; il souligne notamment le rôle des compétences mathématiques et socio-comportementales. Ces travaux donnent sa vraie portée à l’investissement dans les compétences : une condition du développement de long terme, au-delà de la réponse aux besoins immédiats de recrutement.

La formation continue demande un socle initial solide. Lire et comprendre, raisonner, calculer, s’exprimer, savoir apprendre : sur ce socle s’acquièrent des compétences professionnelles plus complexes. L’enquête PISA 2025 en donne une mesure précise : en compréhension de l’écrit, la France obtient 456 points, contre 474 en 2022 ; en culture mathématique, 458 points, contre 474. Ainsi, 33 % des élèves en lecture et 36 % en mathématiques se situent sous le niveau 2, seuil des compétences de base. En culture scientifique, l’écart entre les élèves les plus favorisés et les plus défavorisés atteint 100 points, contre 85 dans l’OCDE. Il est urgent de réagir, d’autant que les grands axes d’une nouvelle ambition sont connus et font l’objet d’un assez large consensus : fixer un cap stable, exploiter les évaluations et les résultats de recherche, intensifier l’accompagnement des enseignants, faire équipe dans les écoles et les établissements, etc.

Ce livre blanc porte ensuite sur la capacité à acquérir une qualification professionnelle, à maintenir ses compétences et à les renouveler tout au long de la vie active. L’accélération des transformations technologiques, écologiques et démographiques rend cette continuité plus importante : une qualification initiale ouvre un parcours ; elle ne dispense pas d’apprendre ensuite.

2. Se former pour progresser et s’adapter

Se former sert à maîtriser un travail, mais aussi à devenir capable d’en aborder un autre. Une qualification peut ouvrir une porte jusque-là fermée ; un apprentissage nouveau, mener à des responsabilités, à un autre métier ou à un emploi retrouvé ; une certification, rendre une expérience enfin lisible pour un recruteur. C’est à ces possibilités nouvelles qu’il faut juger la formation, et pas seulement à l’adaptation à une tâche.

Les travaux sur les politiques actives du marché du travail étayent son rôle dans l’accès à l’emploi : le prix Nobel David Card et ses co-auteurs ont montré l’efficacité importante, à moyen terme, des programmes de formation.

Les compétences professionnelles dépassent les seuls savoirs techniques. Coopérer, communiquer, exercer son jugement, organiser son activité, réagir à une situation nouvelle : tout cela fait partie du travail réel. Ces compétences, souvent dites socio-comportementales, s’articulent avec les connaissances et l’expérience ; leur rôle est aujourd’hui reconnu comme décisif.

Se former régulièrement entretient une disposition à apprendre : accepter de ne pas savoir encore, demander de l’aide, essayer une méthode nouvelle, réviser une pratique. Acquis accumulés et attitude contribuent ensemble à l’adaptabilité. La formation devient alors une capacité à traverser les transformations, plutôt qu’une suite de corrections une fois les compétences devenues obsolètes.

Investir dans les équipements sans investir dans les compétences, c’est risquer de laisser une partie du progrès à l’arrêt. Une machine plus performante, un nouvel outil numérique demandent des personnes capables de les maîtriser, mais aussi de revoir leurs façons de travailler. La formation fait franchir ce pas. Encore faut-il que l’entreprise donne aux compétences acquises une place réelle : des responsabilités, des projets, des possibilités de progression. C’est ainsi que l’investissement devient capacité de produire mieux.

3. Donner la première place aux acteurs privés, puis corriger le sous-investissement

Premiers décideurs de la formation : les actifs et les entreprises. Les besoins sont trop divers, les situations trop singulières pour qu’un financeur collectif puisse déterminer seul le bon investissement. Une personne connaît ses aspirations et les efforts qu’elle est prête à engager. Une entreprise connaît son activité, les transformations qu’elle prépare et les compétences qui lui manquent. Leur implication dans le choix, le financement et l’usage de la formation oblige à mieux apprécier ce qu’on en attend, et réduit le risque d’acheter un parcours simplement parce qu’un budget est disponible.

Mais cette responsabilité directe ne suffit pas à susciter tout l’investissement nécessaire. Les acteurs peuvent choisir avec discernement et pourtant investir trop peu : le risque leur paraît excessif, le bénéfice trop lointain ou trop largement partagé. L’intervention collective trouve alors son terrain légitime : lever ces obstacles, là où son concours est nécessaire et où les résultats étayent son utilité.

Une formation peut être utile et ne jamais commencer. La personne manque de temps, ne peut interrompre son revenu ou doute de réussir ; l'entreprise peine à remplacer un salarié, à choisir un organisme, à dégager le budget. Le bénéfice attendu reste hors de portée, même quand chacun en comprend l'intérêt. Même financée, la démarche reste un pari : il faut juger une offre mal connue, bouleverser son quotidien, parfois quitter une situation maîtrisée, pour un coût immédiat et une récompense qui viendra plus tard, si le parcours réussit et si une possibilité professionnelle s'ouvre. Renoncer peut donc être rationnel, et afficher des droits disponibles ne suffit pas à déclencher l'investissement.

L'entreprise, elle aussi, peut avoir de bonnes raisons de choisir trop court. Former à un outil déjà installé répond à un besoin immédiat ; financer une qualification longue engage davantage de ressources pour un bénéfice plus lointain. Et ce bénéfice peut lui échapper : une fois formé, le salarié peut être recruté ailleurs. Les économistes connaissent bien ce problème du hold-up ; le chapitre 8 y revient pour y répondre.

Les travaux d'un autre prix Nobel, Daron Acemoglu, montrent comment les imperfections du marché du travail et le partage des bénéfices conduisent à une formation insuffisante, même sans tenir compte des contraintes de financement.

Dans une petite entreprise, le dirigeant affronte cette incertitude au milieu de l'urgence quotidienne. Qui anticipe les compétences de demain, compare les parcours, organise l'absence ? Un concours financier est utile ; il laisse parfois intact le travail nécessaire pour décider.

Les habitudes renforcent ces freins. Recruter quelqu'un de déjà opérationnel paraît plus sûr que former. Reprendre des études peut rappeler un échec scolaire. Une qualification nouvelle peut rester sans reconnaissance ni perspective de progression. Ces crispations culturelles pèsent sur l'engagement autant que certaines contraintes matérielles.

Voilà le nœud : les choix raisonnables de chacun peuvent laisser le pays en dessous de ses besoins. L'actif protège son revenu ; l'employeur, son budget ; le concurrent attend de recruter. Pourtant, davantage de compétences permettraient de produire mieux, de faciliter les mobilités et de prévenir des ruptures de carrière. Ce décalage entre calcul privé et intérêt collectif fonde l'intervention publique et mutualisée.

4. Concentrer l'intervention collective là où elle change la décision

À l'argent collectif de rendre possibles des investissements que les acteurs privés ne réaliseraient pas assez. Ce critère donne son sens au financement et guide le choix de la réponse. Une personne hésite faute d'information ? Il faut éclairer son choix. Une reconversion menace son revenu ? Il faut sécuriser la transition. Une entreprise craint de supporter seule un coût partagé ? La mutualisation ou le co-investissement peuvent modifier son calcul.

Quatre terrains appellent particulièrement cet effort.

Les petites entreprises. Leurs besoins de compétences sont réels, leurs capacités de préparation limitées. Il s'agit de les aider à anticiper, à acheter une formation pertinente, à organiser le parcours. L'enjeu est financier, mais le soutien vaut surtout s'il déclenche l'investissement, au-delà du seul remboursement d'une facture.

Les personnes dont le capital professionnel est faible, y compris les jeunes. Elles ont souvent moins de ressources pour se former, alors qu'une qualification peut transformer leurs perspectives. Concentrer l'effort sur elles corrige une inégalité et élargit le vivier de compétences. Il y faut parfois une remise à niveau, un accompagnement, des conditions de vie compatibles avec le parcours.

Les reconversions. Changer de métier peut exiger une certification, une formation substantielle, une interruption d'activité. Quand le risque est trop lourd pour la personne ou l'entreprise, à la collectivité de rendre ce passage franchissable, en trouvant de quoi financer la pédagogie comme le revenu de remplacement.

Les compétences transférables. Leur valeur suit la personne et profite à plusieurs employeurs. À bénéfices partagés, investissement partagé. C'est précisément là que la seule responsabilité du premier financeur peut conduire à investir trop peu.

Ces priorités peuvent se cumuler. Elles découlent d'une même question : quel obstacle empêche un investissement utile, et comment le lever ?

Renforcer les responsabilités, non les brouiller : tel est le rôle du soutien collectif. L'entreprise reste en première ligne pour l'adaptation à ses besoins propres. Il faut que l'actif puisse engager un projet et comprendre ce qu'il y investit. La mutualisation et l'action publique prennent leur place là où leur concours change les possibilités. Les chapitres suivants préciseront ce partage.

5. Investir avec une exigence de résultats

La formation est stratégique. Toute dépense n'est pas pour autant efficace. Un parcours peut ouvrir un métier ; un autre, laisser la personne avec une attestation et peu de possibilités nouvelles. Deux questions sont à poser avant d'investir : le service répond-il au besoin de l'actif ? L'offre est-elle de qualité ? Une formation bien conçue peut être mal choisie ; un projet pertinent, échouer faute de pédagogie ou d'accompagnement. Défendre l'investissement oblige à agir sur les deux.

Il faut donc partir du résultat recherché. Pour une première qualification : des compétences reconnues et une entrée dans le travail. Pour une reconversion : un changement réalisable et durable. Pour un salarié : la maîtrise d'une technologie, un travail plus sûr, une progression ou la capacité à prendre d'autres fonctions. À ces finalités de fixer les indicateurs et l'horizon d'évaluation.

Nous ne savons pas tout de l'efficacité de la formation professionnelle. Nous savons qu'elle est un facteur clé de compétitivité et un levier majeur d'accès à l'emploi. La diversité des parcours interdit de lui attribuer un rendement uniforme. Et isoler l'effet propre de la formation reste parfois difficile : l'emploi dépend aussi de la conjoncture ; la productivité, des équipements et de l'organisation. Cette difficulté appelle des évaluations mieux conçues, plutôt qu'une hésitation générale sur la nécessité d'investir.

La politique de formation doit apprendre de ses résultats. À chaque soutien d'annoncer ce qu'il cherche à changer et de rendre compte de ce qui se produit. Ce qui fonctionne, il faut pouvoir le renforcer ; ce qui déçoit, le revoir ; ce qui ne remplit pas sa finalité, cesser de lui consacrer les mêmes moyens par simple reconduction.

Cette exigence tient ensemble ambition et discernement. La France a besoin de davantage de capacités professionnelles ; les personnes, de davantage de possibilités de progression. Il faut que l'investissement collectif serve les deux. Reste le choix politique décisif : où concentrer l'effort pour donner le plus d'élan aux personnes et au pays ? C'est l'objet du chapitre suivant.

Sources principales du développement

- Direction générale du Trésor, *La performance du système éducatif en France : quels enjeux économiques ?*, Trésor-Éco n° 377, décembre 2025, section 2.1 ; contribution du capital humain aux gains de productivité entre 1971 et 2018.
- Maria Guadalupe, Xavier Jaravel, Thomas Philippon et David Sraer, *Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance de la productivité*, Note du CAE n° 75, septembre 2022.
- David Card, Jochen Kluve et Andrea Weber, « What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations », *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 2018, p. 894-931 ; version de travail : NBER Working Paper n° 21431, 2015.
- Daron Acemoglu et Jörn-Steffen Pischke, « Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets », *The Economic Journal*, 109(453), 1999, p. F112-F142 ; version de travail : NBER Working Paper 6740.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *PISA 2025 Results (Volume I): Future-Ready Students*, OECD Publishing, 8 septembre 2026 ; Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), *PISA 2025 : les acquis des élèves de 15 ans en compréhension de l'écrit et en culture mathématique en baisse en France et dans l'OCDE*, Note d'information n° 26.40, septembre 2026 ; *PISA 2025 : en culture scientifique, le score baisse par rapport à 2015 en France comme dans l'OCDE, et les performances sont similaires entre les filles et les garçons*, Note d'information n° 26.39, 2026.

Focus : pour un ministère de la formation tout au long de la vie

Une notion mal comprise

En France, la « formation tout au long de la vie » est souvent confondue avec la formation continue des adultes. Elle désigne pourtant l'ensemble de l'effort éducatif et formatif, à tous les âges : l'école, l'enseignement supérieur, l'apprentissage, la formation des actifs et des demandeurs d'emploi.

Ailleurs, cette notion structure les politiques publiques. En France, l'attention reste concentrée sur la formation initiale, dont les diplômes pèsent durablement sur les carrières : ce que l'on a obtenu avant 25 ans détermine souvent ce que l'on pourra faire à 50.

Penser un continuum

La transformation continue des métiers appelle une autre logique : faire d'apprendre une habitude de toute la vie, non une étape close à la sortie de l'école. L'OCDE le formule explicitement : la formation tout au long de la vie commence dans l'enfance et la jeunesse et se poursuit à l'âge adulte et au grand âge. Elle repose sur des compétences de base solides, le goût d'apprendre et l'habitude de le faire.

Ce continuum est aussi un enjeu d'équité. Or l'école française reproduit fortement les inégalités sociales, plus que dans les pays comparables. Mieux considérer la formation continue devient alors un levier pour les compenser. Une formation réellement continue peut être plus démocratique : là où la formation initiale fige les positions, elle offre une deuxième, une troisième chance.

L'orientation, premier maillon défaillant

Tout commence au collège, où la découverte des métiers reste insuffisante. Depuis 2019, l'information sur les métiers et les formations relève des Régions ; l'accompagnement à l'orientation, de l'État. Des horaires sont prévus : 12 heures en quatrième, 36 heures en troisième, 54 heures en seconde générale et technologique, complétées depuis 2023 par une découverte des métiers dès la cinquième.

Le déploiement déçoit. La Cour des comptes relève que ces heures ne sont pas inscrites au service des enseignants : affichées, elles ne sont ni financées ni garanties. La coopération entre les Régions et l'Éducation nationale reste difficile ; l'intervention régionale dans les établissements dépend largement des chefs d'établissement.

Le mot même d'orientation est mal choisi : il évoque une affectation décidée par l'institution, quand il s'agit d'aider chacun à construire un projet.

L’emprise du diplôme

Le problème dépasse l’orientation. Les enseignants encouragent presque toujours les études longues, leur univers culturel ; la voie professionnelle reste profondément stigmatisée. Les familles et les jeunes ont intériorisé cette hiérarchie : selon l’Observatoire national de la vie étudiante, 53 % des étudiants de licence envisagent un bac+5 et 32 % visent au-delà, soit 85 % au total.

Ce choix n’est pas insensé. La hausse du niveau général d’instruction est un pari gagnant : plus longtemps les actifs mobilisent leurs connaissances, leur esprit critique et leurs compétences, meilleur est le rendement de l’investissement.

Un rééquilibrage reste souhaitable, pour l’efficacité comme pour l’équité. Il ne s’agit pas de former moins, mais de cesser de tout jouer avant 25 ans, au profit d’un imaginaire où l’on peut se former, se réorienter et progresser à tout âge, par l’école, le travail ou l’alternance.

Outiller les parcours

Ce rééquilibrage demande moins de financements nouveaux que des repères. Le CPF est d’abord un droit social : ouvert à chacun, largement libre d’usage, il ne dit guère à l’actif ce qui vaut la peine d’être appris, ni à quel moment. D’autres pays ont fait de cette guidance le cœur de leur politique :

- **La Suisse** offre depuis 2022 à tout adulte de 40 ans et plus un bilan professionnel gratuit, viamia, conduit par les offices cantonaux d’orientation, ceux-là mêmes qui accompagnent les élèves. Le message est clair : faire le point à mi-carrière est normal ; l’orientation ne s’arrête pas à la sortie de l’école.
- **Singapour** oriente activement avec SkillsFuture : à 40 ans, chaque actif reçoit un crédit utilisable seulement sur une liste resserrée d’environ 7 000 formations aux meilleurs débouchés, sous le pilotage du ministère de l’Éducation.

Le GPS des formations et des carrières proposé au chapitre 6, adossé à Mon Compte Formation et au Passeport de compétences, réunira ces deux logiques : un rendez-vous de bilan proposé à chacun à mi-carrière, et un éclairage des droits vers les compétences qui ouvrent réellement des perspectives.

Un ministère d’État de la formation tout au long de la vie

Nous proposons un ministère d’État chargé de la formation tout au long de la vie, auquel seront rattachés l’enseignement scolaire, l’enseignement supérieur et la formation professionnelle.

Certains pays ont déjà avancé dans la direction proposée, comme Singapour, la Suède ou la Finlande. Le Royaume-Uni, qui l’avait fait de 2016 à 2025, a rattaché en 2025 l’apprentissage et la formation des adultes au ministère du Travail, mais avec une ministre des Compétences commune aux deux départements : même là, le lien entre éducation et formation des adultes reste jugé indispensable.

Un ministère n’est pas seulement une organisation administrative : c’est une incarnation et un message. Son intitulé dit ce que la Nation tient pour important, et son titulaire porte ce message devant les familles, les enseignants, les entreprises et les actifs. Un ministère de la formation tout au long de la vie affirmera que l’on apprend à tout âge et que se former à 40 ou 50 ans vaut autant que d’obtenir un diplôme à 20 ans.

Ce sera un levier pour changer d’imaginaire, influencer les consciences et les comportements, accompagner une mutation longue et lente, mais essentielle à l’efficacité économique comme à la justice sociale.

Cette autorité unique aura aussi une portée pratique. Un système d’information commun, d’InserJeunes et InserSup aux données du CPF, permettra de mesurer les résultats de la formation à tous les âges (chapitre 10). Le lien avec l’emploi restera étroit : France Travail et les partenaires sociaux demeureront associés au pilotage de la formation des actifs.

02 — Orienter les investissements sans administrer les parcours

L’essentiel

Investir dans la formation produit des bénéfices à la fois privés et collectifs. Sous contrainte de financement, et par souci d’efficacité, nous plaidons pour des priorités assumées dans l’orientation des fonds.

Cette orientation appelle des priorités explicites, fondées sur trois critères cumulatifs :

1. Des besoins de compétences observables et durables, lorsqu’on prévoit que les entreprises vont manquer de candidats qualifiés ;
2. La capacité de la formation à constituer un vivier réel de professionnels, avec des conditions d’emploi qui ancrent assez durablement dans le métier ;
3. Une contribution à la cohésion sociale, à la compétitivité ou aux grandes transitions numériques, écologiques et démographiques.

Ces priorités s’appuient sur l’expertise existante : les institutions disposent déjà d’une capacité nationale d’analyse, qui croise données d’emploi, projections, connaissances des branches et diagnostics territoriaux. Les choix de soutien relèvent ensuite d’une décision politique, de l’État ou des Régions selon leurs compétences, après une délibération quadripartite.

Le droit à la formation ouvre à chacun la capacité d’investir dans son avenir professionnel : se qualifier, progresser, changer de métier. Son utilité dépend d’abord de la réponse apportée au besoin de la personne : acquérir des compétences, faire reconnaître ses acquis, être accompagnée dans son projet. Elle dépend aussi de la qualité du service et des possibilités de mobiliser les compétences. Au financement collectif, donc, de faire des choix : quels investissements soutenir davantage pour développer les personnes et renforcer les capacités dont le pays a besoin ? Le droit individuel demeure ouvert ; il n’implique pas un soutien identique à toutes les formations. Liberté des projets, priorités d’investissement : c’est cette articulation que nous défendons.

Encore faut-il traduire ces priorités concrètement.

1. Financièrement : modulation des niveaux de prise en charge des contrats d’alternance ou du ticket modérateur du CPF, abondements ciblés, segmentation des commandes publiques ;
2. Pratiquement : mise en avant des priorités sur les plateformes.

Orienter n’est pas administrer. L’adéquationnisme est trop réducteur pour être efficace, parce que les parcours de formation et d’emploi sont rarement rectilignes : on peut se préparer à un métier prioritaire, puis bifurquer avec de bonnes raisons vers un autre, et ce détour fait souvent partie de la réussite. Traduire une stratégie pour l’emploi dans les dispositifs de formation garde pourtant un double avantage : réduire les effets d’aubaine et mieux satisfaire les besoins en compétences.

Développement

1. Des priorités pour donner corps à une stratégie nationale

Nous pourrions continuer à financer les demandes au fil de l'eau, en restant largement neutres entre les secteurs. Dans cette logique de guichet, le salarié, la demandeuse d'emploi ou l'entreprise choisit sa formation ; les fonds publics et mutualisés y concourent selon les règles des dispositifs. Cette organisation laisse une grande place à l'initiative et répond à bien des besoins. Elle dit peu, en revanche, des compétences que le pays veut développer en priorité.

Cette neutralité laisse d'abord place aux effets d'aubaine. Un financement collectif peut prendre en charge une formation que la personne ou l'entreprise aurait engagée de toute façon, dans les mêmes conditions. Le parcours peut être utile ; l'aide, elle, ajoute peu à l'investissement réalisé. Une partie des moyens finance ainsi des décisions déjà acquises, quand d'autres projets restent hors de portée faute de soutien. Le problème tient à ce faible effet supplémentaire : qu'une personne ou une entreprise retire un bénéfice de la formation est légitime.

Elle laisse aussi nos ambitions sans message assez clair. Nous voulons renforcer notre capacité productive, améliorer les services de soin, accélérer la rénovation des bâtiments, tirer parti du numérique. Autant d'objectifs qui demandent des compétences. Quand les financements et la présentation des offres traduisent peu ces priorités, la personne perçoit moins les perspectives qu'elles ouvrent ; l'entreprise dispose de moins de visibilité ; l'organisme de formation est moins incité à préparer l'offre correspondante. La stratégie annoncée reste trop éloignée des décisions qui pourraient la réaliser.

Sous contrainte de financement, nous appelons donc à piloter des choix. Nous proposons que l'effort public et mutualisé soutienne davantage les parcours qui répondent à un besoin collectif important et qu'un concours peut rendre possibles. Les moyens disponibles s'en trouvent mieux employés : faciliter une qualification, ouvrir une place en alternance, préparer une reconversion, développer une compétence qui manque. Il faut aussi réorienter les financements dont le rendement collectif est faible, notamment lorsque l'effet d'aubaine est élevé.

Le cap : une relance qui développe à la fois les personnes et les capacités du pays. Une qualification nouvelle peut ouvrir un avenir professionnel et répondre, du même coup, à un besoin de production ou de service. Ces rencontres, nous voulons les favoriser par des moyens mieux orientés. Actifs et entreprises restent les premiers décideurs de leurs projets ; la collectivité assume les priorités auxquelles elle consacre davantage d'efforts. Le choix de ces priorités appelle une méthode.

2. Une grille de lecture pour choisir les priorités

Pour être retenue, une priorité relie trois éléments : un besoin durable, une réponse possible par la formation, un enjeu collectif majeur. Ces critères cumulatifs donnent une méthode pour choisir les compétences à soutenir davantage, et pour passer d'une ambition nationale à des décisions de financement précises, adaptées aux métiers et aux territoires.

Premier critère : un besoin de compétences observable et durable. Recrutements, départs prévisibles, transformations de l'activité : autant de signaux pour anticiper les qualifications nécessaires. Le renouvellement des effectifs peut créer un besoin important même quand le nombre total d'emplois reste stable. La lecture territoriale précise où former et où les personnes pourront exercer ; elle donne aux investissements le temps et l'espace dans lesquels ils produiront leurs effets.

Deuxième critère : la capacité de la formation à constituer un vivier réel et durable de professionnels. Former davantage permettra-t-il effectivement à davantage de personnes qualifiées d'exercer le métier ? Le rendement de cet investissement se construit dans le travail, à condition que les compétences acquises puissent y être mobilisées assez durablement pour renforcer la capacité professionnelle du secteur. Là où la rémunération et les conditions de travail découragent les actifs, alimenter le vivier revient à arroser le sable. Ce critère mesure la capacité du métier à retenir ses professionnels, et laisse chacun libre de le quitter.

Troisième critère : la contribution aux grandes ambitions collectives. Cohésion sociale, compétitivité, transitions numériques, écologiques et démographiques : tel est le cadre de l'arbitrage. Maintenance industrielle, rénovation énergétique, cybersécurité ou accompagnement du grand âge illustrent les compétences à examiner.

3. Un diagnostic préparé par l'expertise, des priorités arrêtées politiquement

Les connaissances nécessaires pour engager ce travail sont déjà largement disponibles. L'exercice de Prospective des métiers et des qualifications (PMQ), conduit régulièrement par le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), donne une lecture des évolutions d'emploi et des besoins de remplacement. En complément, la Dares et France Travail analysent la nature des tensions de recrutement dans chaque famille professionnelle : de quoi repérer les métiers où former davantage d'actifs peut constituer une réponse efficace. Les données de France Travail éclairent les besoins exprimés et les publics en recherche d'emploi ; les diagnostics régionaux, les situations territoriales. Les branches, par leurs observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, et les comités stratégiques de filière, qui lisent les investissements à venir, éclairent les transformations des activités et contribuent directement au diagnostic. Ces sources permettent un premier cadrage. Rendez-vous régulier, l'exercice PMQ gagne à être amélioré, dans son contenu comme dans son rythme.

La prospective éclaire l'avenir ; la décision politique peut l'infléchir. Les besoins de compétences anticipés ne sont pas nécessairement ceux que le pays souhaite faire émerger. La délibération ne vise donc pas seulement à mieux répondre aux évolutions attendues : elle peut choisir d'infléchir la trajectoire. Soutenir certaines filières par les investissements de France 2030, c'est aussi préparer des besoins de compétences que les projections ne suffisent pas à annoncer. Les comités stratégiques de filière, qui portent avec l'État les ambitions industrielles, et les branches, qui connaissent les projets de leurs entreprises, ont un rôle utile dans l'élaboration de cette stratégie. Au projet soumis à délibération d'expliciter cette ambition et ses conséquences pour les financements.

Délibérer ensuite collégialement, en quadripartisme. L'État, les Régions, les organisations de salariés et celles d'employeurs confronteront le projet à leurs responsabilités respectives. Le Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences (CNOFP) offrira le lieu de cette délibération nationale ; les comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation

professionnelles (CREFOP) la prolongeront dans les territoires. Les Régions y confronteront les orientations aux réalités territoriales : besoins professionnels, offre de formation, conditions d'exercice, perspectives de développement. Les partenaires sociaux interprofessionnels prépareront leur position au sein de l'Association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle et l'évolution professionnelle (Certif Pro) : ils apprécieront les choix au regard des besoins des entreprises, des possibilités de progression des actifs et de l'usage des fonds mutualisés, et construiront des arbitrages à l'échelle de l'économie. Chacun pourra demander des ajustements, signaler des besoins insuffisamment pris en compte, éclairer les conséquences des réallocations. Cette délibération associera à la stratégie tous ceux dont la réussite dépend de leur engagement.

La décision revient aux autorités politiques, chacune dans ses compétences. L'État arrêtera les priorités nationales, par décision du gouvernement ou, pour les orientations les plus structurantes, du législateur. Les Régions arrêteront les leurs dans leurs programmes régionaux de formation, au titre de leurs compétences en matière de formation et d'orientation. Le quadripartisme est la règle au sein de France compétences, qui fixe les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage. Nous proposons que les avis soient rendus publics et que chaque décision expose les priorités retenues, les choix de financement et la manière dont les contributions ont été prises en compte.

Cette séquence distinguera clairement les responsabilités : l'expertise préparera le diagnostic ; la délibération quadripartite éclairera les arbitrages ; les autorités politiques arrêteront le cap. Ce cap doit vivre dans les décisions de financement : des responsables identifiés suivront sa traduction dans les achats, les abondements et l'offre disponible. Un réexamen périodique permettra d'ajuster les orientations aux besoins et aux résultats, sans repartir de zéro à chaque changement politique. Le focus qui suit ce chapitre en tire les conséquences pour le paritarisme.

4. Traduire les priorités en avantages concrets

Aux choix de soutien d'envoyer un signal concret à la personne, à l'entreprise et à l'acheteur de formation : les parcours prioritaires bénéficient d'un effort collectif plus important.

Le ticket modérateur et les abondements permettent d'orienter les concours au CPF. Le CPF demeure librement activable, et son socle financé par la mutualisation professionnelle. Modulé, le ticket peut favoriser les parcours retenus ; les abondements, réunir les efforts des employeurs, des branches, des institutions publiques et des personnes. Les chapitres dédiés développeront les modalités du CPF et du co-investissement.

Porter les mêmes priorités dans l'alternance et les commandes publiques. Les niveaux de prise en charge et les aides peuvent soutenir davantage certaines qualifications et certains publics ; les achats de formation des demandeurs d'emploi, relier des projets accessibles à des besoins professionnels durables. Le diagnostic commun donne sa cohérence à ces décisions et laisse aux financeurs la responsabilité de leurs engagements.

Une modulation se juge aux investissements qu'elle rend possibles. Le chapitre 9 explicitera les réallocations et les éventuels moyens additionnels.

L’ergonomie rendra ces possibilités visibles et faciles à mobiliser. Les plateformes mettront en avant les parcours prioritaires, leurs débouchés, leurs prérequis, leurs résultats et les financements disponibles. Il faut que les certifications RNCP complètes soient faciles à repérer et à comparer. Un conseil accessible aide à apprécier leur intérêt, à préparer le parcours, à réunir les concours. Cette lisibilité permet aux personnes et aux entreprises de se saisir des possibilités ouvertes par l’orientation des fonds.

5. Orienter sans contraindre les parcours

Les priorités donnent des perspectives ; les personnes leur donnent vie. Chacun apporte ses aspirations, son expérience et sa capacité d’apprendre. Un besoin collectif de compétences peut devenir un projet personnel lorsqu’il rencontre une motivation et un parcours praticable. L’efficacité de l’orientation repose sur cette adhésion et sur la possibilité de choisir.

L’adéquationnisme est une impasse. Les recherches du Céreq ont documenté la diversité des liens entre formation initiale et emploi : la correspondance de niveau et de spécialité n’est pas la règle, même dans les filières professionnelles. L’ouvrage de Giret, Lopez et Rose en fait la démonstration. L’accélération des transformations du travail rend encore plus illusoire une mécanique rangeant les actifs dans des sillons et des cases rigides.

Les trajectoires se construisent au fil des apprentissages et des rencontres. Une jeune peut découvrir un métier en alternance, poursuivre sa qualification ou mobiliser ses acquis dans une activité voisine. Un salarié peut aussi se former pour un métier prioritaire, puis bifurquer vers un autre emploi. Cette fluidité fait circuler les compétences et aide chacun à trouver sa place : elle fait partie de la réussite d’une politique de développement.

La souplesse des trajectoires est un atout pour l’investissement collectif. Grâce à elle, les projets s’ajustent aux possibilités rencontrées et les compétences servent dans des situations nouvelles.

Nous plaidons pour une politique qui donne un cap sans contraindre. Les priorités nationales orientent davantage les moyens ; les droits individuels et la diversité des parcours permettent aux personnes de s’en saisir. Cette alliance peut soutenir la relance du pays et la progression de chacun. Les chapitres suivants en développent les traductions pour les jeunes, les reconversions, les demandeurs d’emploi et les entreprises.

Sources principales du développement

- France Stratégie et Dares, *Les métiers en 2030*, 2022 ; rapport du groupe Prospective des métiers et des qualifications (PMQ).
- Dares et France Travail, *Les tensions sur le marché du travail en 2024*, 4 février 2026.
- France Travail, enquête Besoins en main-d’œuvre (BMO) 2026, 21 avril 2026.
- Céreq, *Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications*, *Études* n° 35, juin 2021.
- Jean-François Giret, Alberto Lopez et José Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, La Découverte, 2005 ; ouvrage collectif s’appuyant principalement sur l’enquête Génération 98 du Céreq.

Focus : dialogue social

L’histoire nous éclaire

La formation professionnelle prépare des décisions qui engagent des vies : changer de métier, reprendre des études, accueillir un apprenti, transformer une organisation. Ce système, les partenaires sociaux l’ont bâti avec l’État. L’accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970, puis la loi du 16 juillet 1971, en ont posé les fondations ; les partenaires sociaux ont ensuite contribué à construire les droits, à mutualiser les financements et à les gérer. De 2010 à 2019, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) a financé la qualification des salariés fragiles et des demandeurs d’emploi, dans un cadre convenu avec l’État.

Ce système a rendu des services ; ses circuits et ses règles limitaient pourtant l’accès effectif à la formation. En 2017, l’Inspection générale des affaires sociales qualifiait l’utilisation du CPF de « parcours du combattant ». Les listes de formations éligibles paraissaient inéquitables selon les régions, les branches et les statuts ; elles reflétaient l’offre existante bien plus qu’une orientation stratégique. Pôle emploi, enfin, utilisait comme plafond le taux de refinancement fixé par le FPSPP, au risque de restreindre les choix individuels.

La loi de 2018 transforme cette architecture. France compétences reprend le financement et la régulation au niveau national ; les Opco se recentrent sur l’alternance, l’appui aux branches et l’accompagnement des petites entreprises ; les Urssaf et la MSA collectent les contributions légales. Les partenaires sociaux gardent des sièges dans la gouvernance de France compétences, des Opco et des transitions professionnelles. Leur capacité à orienter l’ensemble du système, elle, change de nature.

La loi Avenir professionnel l’a montré : menée vite, la réforme a laissé une partie de ses acteurs à distance ; elle a ensuite manqué d’alliés pour défendre sa cohérence dans la durée. Une politique portée par quelques responsables s’affaiblit quand ils quittent leurs fonctions. Un dialogue social investi dans l’orientation lui donne au contraire des relais, une mémoire, une capacité de correction.

Gérer moins, orienter mieux

Nous proposons de conserver les acquis de la simplification financière et une répartition lisible des rôles : la discussion des orientations ; la décision publique ; l’exécution par les opérateurs. Revenir à un paritarisme de gestion, ce serait gérer davantage sans mieux orienter.

D’où une appréciation en deux temps. Nous saluons la coordination que les partenaires sociaux construisent au sein de Certif Pro sur l’ensemble du champ de la formation professionnelle : elle leur donne une voix commune et un rôle stratégique, que la délibération quadripartite gagne à mobiliser. Nous sommes moins convaincus par le rôle gestionnaire confié aux associations Transitions Pro. Pour les projets de transition professionnelle, il nous semblerait plus logique de confier à la Caisse des Dépôts, forte de son expérience du CPF (chapitre 4), le paiement des formations suivies dans le cadre du congé de formation. Les partenaires sociaux contribueraient alors à définir les priorités et à en apprécier les résultats, sans gérer les versements.

Un dialogue social d’orientation, doté des moyens de saisir les faits

Nous jugeons indispensable l’implication des partenaires sociaux dans la définition des orientations stratégiques. Quels besoins soutenir, quels publics privilégier, comment répartir l’effort, quels résultats attendre : sur chacune de ces questions, la consultation recueille les positions ; la délibération confronte les options et leurs conséquences ; la négociation engage les organisations dans leur champ de compétence. La démocratie sociale prend ainsi toute sa place aux côtés de la démocratie représentative.

Les lieux existent déjà. Le Conseil national de l’orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences, mis en place le 9 octobre 2026, assure la concertation nationale et le suivi des études et des évaluations ; l’État, les régions, les organisations de salariés et celles d’employeurs y siègent dans des collèges à voix égales.

Les comités régionaux de l’emploi, de la formation et de l’orientation professionnelles (CREFOP) rapprochent priorités nationales et réalités territoriales. En leur sein, les comités régionaux pour l’emploi coordonnent le Réseau pour l’emploi ; les comités locaux pour l’emploi font remonter les besoins du terrain. Dans les branches, les commissions paritaires s’appuient sur les Opco et leurs observatoires ; les comités de filière, lorsqu’ils existent, apportent une lecture des chaînes de valeur et des investissements à venir. Nous proposons de renforcer ces instances plutôt que d’en ajouter de nouvelles.

Reste une évolution majeure, que nous préconisons : renforcer considérablement leurs moyens d’expertise en mettant à leur service des chercheurs, des rapporteurs et des documentalistes. Les représentants des salariés et des employeurs réuniront ainsi les conditions d’un véritable débat stratégique.

Il s’agit de leur ouvrir des données riches, celles de la Dares, du Céreq, de France compétences et des observatoires ; mais aussi de leur donner la capacité d’en produire de nouvelles : enquêtes, observations de terrain, exploitation de données administratives, évaluations. Cette production apportera une information de qualité là où elle manque ; ses méthodes resteront explicites et discutables, et distingueront faits observés, projections et préférences. Nous proposons aussi de coordonner les producteurs de données, observatoires de branche et centres d’animation, de ressources et d’information sur la formation – observatoires régionaux de l’emploi et de la formation (CARIF-OREF) compris, pour que leurs travaux se comparent et se complètent.

Les débats porteront alors sur des questions concrètes : combien de personnes accèdent à une formation utile ? Quels effets sur l’emploi, les rémunérations ou les possibilités de reconversion ? À quel coût ? Avec quelles différences entre publics et territoires ? Les réponses éclaireront des arbitrages qui restent politiques.

Hannah Arendt l’exprime nettement dans « Vérité et politique » : « La liberté d’opinion est une farce si l’information sur les faits n’est pas garantie et si ce ne sont pas les faits eux-mêmes qui font l’objet du débat. » Les faits donnent au désaccord un terrain commun, sans clore la discussion des finalités. Une expertise exigeante élève la délibération : elle met les partenaires sociaux en mesure de contribuer pleinement à une politique de compétences durable. Encore faut-il que chacun, l’État comme les Régions, les organisations syndicales comme patronales, accepte de quitter un peu ses postures habituelles : le débat n’y perdrait rien.

03 — Donner aux jeunes un premier capital professionnel et un droit au retour en formation

L’essentiel

Entrer tôt dans l’emploi devrait ouvrir un parcours, non fixer un plafond. C’est pourtant trop souvent la règle en France : le diplôme initial y gouverne les trajectoires bien au-delà de la jeunesse.

Chacun joue son rôle dans cette mécanique. Les jeunes prolongent leurs études autant qu’ils le peuvent ; les familles financent cette stratégie autant qu’elles le peuvent ; les employeurs hésitent à recruter sans expérience, puis promeuvent peu ceux dont le bagage scolaire est mince. Le système est à la fois injuste et inefficace.

Nous proposons d’en renverser la logique : prolonger l’investissement éducatif au-delà de la formation initiale, et le concentrer sur ceux qui en ont le moins reçu.

Travailler tôt et progresser cesseront alors d’être deux choix concurrents. Le pays y gagnera aussi, car il a besoin de femmes et d’hommes qui montent en compétences au fil de leur expérience.

L’instrument est simple : un abondement du CPF des jeunes qui quittent tôt leurs études, gradué selon leur niveau de sortie. Après quelques années de travail, ce capital financera une qualification nouvelle et un saut de carrière.

Encore faut-il qu’il serve. Un droit ignoré n’est qu’une ligne comptable. Connaître ses droits, comprendre les parcours possibles, trouver un accompagnement, disposer de ressources pendant la formation : aucune de ces conditions n’est accessoire. Pour les jeunes sans qualification et éloignés de l’emploi, l’accompagnement social, les savoirs de base et la préparation à une première formation restent indispensables.

Développement

1. Investir aussi dans ceux qui commencent à travailler

Notre système ne donne guère qu'un conseil aux jeunes : prolonger leurs études. L'investissement éducatif croît avec leur durée, puis le diplôme initial pèse sur toute la carrière. Celui qui entre tôt dans l'emploi reçoit moins de soutien collectif, sans disposer pour autant d'une seconde chance équivalente.

Nous proposons de corriger ce déséquilibre par un abondement spécifique du CPF. Ceux qui ont reçu le moins de formation initiale recevront un capital supplémentaire pour se qualifier au cours de leur vie professionnelle. Le jeune qui commence à travailler après un CAP ou un baccalauréat professionnel gardera ainsi la possibilité de dépasser son niveau de sortie.

Le choix s'élargira : poursuivre ses études tout de suite, ou travailler avec un droit effectif au retour en formation. L'effort éducatif accompagnera les deux voies, au lieu de se réserver presque entièrement à la première.

2. Une dotation graduée pour financer la progression

Le capital sera personnel et s'ajoutera aux droits acquis par l'activité. Le jeune pourra le mobiliser pour la qualification de son choix, sans dépendre de l'accord de son employeur.

La dotation décroîtra avec le niveau atteint : plus forte pour les sortants sans qualification, intermédiaire pour les premiers niveaux de diplôme, plus modeste au-delà. Le niveau de sortie des études offre un critère lisible.

Ce capital visera un saut professionnel, pas seulement l'achat d'une formation courte. Le titulaire d'un CAP qui prépare une qualification supérieure ; le bachelier qui découvre au travail la spécialité où il veut progresser ; le salarié qu'une expérience conduit à changer de métier : c'est pour eux qu'il est conçu. Quand le parcours coûte plus que les droits personnels, les autres financements prendront le relais.

Un socle lisible, des bonus ciblés. Le capital ouvrira une capacité générale de qualification ; une bonification pourra ensuite favoriser un métier prioritaire ou un parcours particulièrement utile. C'est la logique du chapitre précédent : soutenir davantage certains investissements, sans enfermer personne dans une destination professionnelle décidée pour lui.

3. Aux employeurs d'ouvrir la voie

Rien de cela ne fonctionne si les entreprises ne font pas confiance aux débutants. On exige encore trop souvent une expérience de ceux qui n'ont pas pu l'acquérir. Le cercle vicieux est connu : il creuse le fossé entre l'école et l'emploi. L'IA pourrait l'aggraver, si elle réduit les postes d'entrée où les débutants acquéraient leur expérience (voir le focus final).

Accueillir un débutant, cela s'organise : un tuteur, des situations formatrices, des responsabilités croissantes. Les branches peuvent aider les entreprises, surtout les plus petites, à préparer ces recrutements. L'argent public a mieux à faire que financer indistinctement tous les emplois de jeunes : il vise les embauches et les apprentissages qui, sans lui, auraient peu de chances d'exister.

C'est l'un des meilleurs arguments de l'apprentissage, voie immédiatement praticable. Il relie travail, revenu et qualification lorsque l'employeur peut accueillir et former. Sa qualité tient au tutorat et au lien avec l'organisme de formation ; le chapitre 7 y revient.

Reste la promotion. Le plus haut diplôme acquis en formation initiale fixe trop souvent le plafond des emplois accessibles. Des employeurs apprennent déjà à mieux reconnaître les compétences acquises au travail et en formation continue ; ce mouvement mérite d'être encouragé. Les branches y contribuent par leurs accords de classification, lorsqu'ils reconnaissent les certifications acquises en cours de carrière. Le capital sur le CPF donnera au jeune les moyens de progresser. À l'entreprise de lui en offrir l'occasion.

4. Un droit simple à saisir

Simple à attribuer, le droit le sera aussi à mobiliser. Il s'annoncera dès la sortie des études et se rappellera pendant les premières années d'activité : en entrant dans le travail, le jeune saura qu'il pourra financer une nouvelle étape de qualification. Mon Compte Formation affichera le capital disponible, les parcours possibles et les financements complémentaires. Des points de contact accessibles aideront à bâtir le projet, sans obliger personne à démêler les circuits institutionnels.

Le bon service dépend du besoin, pas seulement du diplôme. Les uns cherchent des compétences nouvelles ; d'autres veulent faire reconnaître ce qu'ils savent déjà, ou préciser leur projet. La réponse peut être une formation complète, un complément ciblé, une validation des acquis, ou une combinaison des trois. Le conseil éclaire ce choix ; il ne change pas chaque initiative en parcours administratif.

L'offre compte autant que le financement. Prérequis, pédagogie, accompagnement, résultats : le jeune juge sur pièces. Ces résultats se lisent au regard des publics accueillis, car une réussite moyenne ne dit rien de ce qu'un service apporte aux moins préparés. Ils servent à améliorer l'offre, et pas seulement à dresser un palmarès.

Enfin, le projet doit tenir matériellement. Reprendre une formation, c'est parfois réduire son activité, se déplacer, réorganiser sa vie. Coût pédagogique, revenu pendant le parcours, aides mobilisables : tout se présentera ensemble. La dotation créera la capacité de se former ; les autres concours en rendront l'exercice possible.

5. Financer et évaluer le droit au retour

Ce complément prolongera l'investissement éducatif national. Inscrit sur le CPF pour en faciliter l'usage, il gardera sa finalité propre et appellera un financement identifiable, distinct du socle mutualisé du CPF. Les abondements régionaux et les autres aides s'y ajouteront pour ouvrir une possibilité de formation de plus, sans déplacer une dépense d'un financeur vers un autre.

L’effort apparaît mesuré : environ 200 M€ par an en régime de croisière, selon une première estimation. Sur une génération de 650 000 à 800 000 jeunes, le scénario vise environ 250 000 bénéficiaires entrant dans la vie active sans poursuivre dans l’enseignement supérieur : 95 000 sortants sans qualification dotés de 16 000 €, 65 000 titulaires d’un CAP ou d’un BEP dotés de 8 000 €, 90 000 bacheliers dotés de 2 000 €. Soit 2,22 Md€ de droits ouverts par cohorte annuelle de bénéficiaires. Si 15 % des bénéficiaires mobilisent leur capital dans la décennie (reprendre une formation exige un effort réel) et en consomment en moyenne 55 %, la dépense atteindrait 183 M€ par an (2,22 Md€ × 15 % × 55 %). Le taux de recours cumulé et la consommation restent des hypothèses à éprouver ; les droits inscrits sur les comptes ne sont pas la dépense effectivement décaissée.

Comme tout dispositif, celui-ci se jugera sur ce qu’il rend possible : les qualifications acquises et les possibilités professionnelles effectivement ouvertes. Une comparaison avec la poursuite d’études immédiate serait instructive, pour les institutions pilotes comme pour les jeunes eux-mêmes.

Les jeunes connaissent-ils leur droit ? Qui le mobilise, pour quelle progression, avec quels résultats ? Les moins qualifiés y accèdent-ils vraiment ? On suivra l’évolution de leur emploi et de leur qualification, sans imputer d’office à la dotation chaque changement observé.

Un capital pour se qualifier, des employeurs prêts à accueillir et à promouvoir : à ces deux conditions, entrer tôt dans l’emploi deviendra un choix, et non une assignation.

Sources principales du développement

- Pierre Merle, « Le concept de démocratisation de l’institution scolaire : une typologie et sa mise à l’épreuve », *Population*, 55(1), 2000, p. 15-50.
- François Dubet, Marie Duru-Bellat et Antoine Vérétout, *Les sociétés et leur école. Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Seuil, 2010 ; voir aussi, des mêmes auteurs, « Les inégalités scolaires entre l’amont et l’aval. Organisation scolaire et emprise des diplômes », *Sociologie*, 2010/2, p. 177-197.
- Marie Duru-Bellat, *L’inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Seuil, 2006 ; lien vers un compte rendu de l’ouvrage.
- Insee, « Trajectoires en début de carrière », *Formations et emploi* ; d’après l’enquête Céreq de 2023 auprès de la génération 2017.

04 — Rendre possibles les relances de carrière

L’essentiel

Une carrière peut avoir besoin de plusieurs relances. L’IA agentique, qui accélère les mutations du travail, rend l’enjeu plus décisif encore. Les changements de métier sont déjà nombreux : environ 1,4 million de mobilités d’un emploi à l’autre chaque année parmi les 21-51 ans, selon France Stratégie. La plupart se passent de formation longue. Certains métiers exigent pourtant une qualification particulière, ou des compétences à acquérir avant d’y accéder : la reconversion passe alors par une formation préalable.

Or les dispositifs qui soutiennent ces transitions sont aujourd’hui dispersés et sous-dimensionnés. France Stratégie recensait environ 60 000 transitions financées en 2022, réparties entre plusieurs dispositifs qui diffèrent par leurs conditions d’accès, leurs financeurs et leurs prestations. Cette complexité nuit à l’efficacité : le projet de transition professionnelle, mécanisme phare, ne recueille que quelques dizaines de milliers de demandes par an.

Simplifier cette jungle est crucial. Nous proposons de faire de Mon Compte Formation la plateforme centrale d’accès à ces financements. La salariée ou le demandeur d’emploi y déposera son projet, mobilisera ses droits et accédera aux concours complémentaires nécessaires, sans reconstituer seul le montage entre dispositifs.

Une piste s’ouvre alors : séparer décision et paiement. Les Transitions Pro instruiraient les dossiers et décideraient des prises en charge ; la Caisse des Dépôts réglerait les formations, que les Transitions Pro financent aujourd’hui. Le revenu de remplacement pourrait relever de l’Unédic et être versé par France Travail, y compris pour préparer une reconversion avant la perte d’emploi ; reste à organiser cette ouverture aux salariés encore en poste.

Il s’agit aussi d’intensifier l’effort : au moins 100 000 parcours de reconversion par an. Ce seuil exprime une ambition politique : ouvrir davantage de transitions qui exigent une formation et que les personnes ou les entreprises peuvent difficilement financer seules.

Nous recommandons de faire de l’alternance la voie privilégiée pour préparer les reconversions. Elle associe formation, expérience et revenu, et engage l’employeur d’arrivée dès la préparation. Quand cette voie ne convient pas, ou faute d’entreprise d’accueil, une formation à temps plein restera accessible.

Développement

1. Les reconversions professionnelles exigent parfois un parcours de formation

Changer de profession, par choix ou par contrainte, n'a rien de neuf. Ces changements tendent pourtant à se multiplier. L'IA agentique renforce probablement le mouvement (le focus « L'IA et le travail, un choc majeur mais incertain » approfondit ce point) : l'automatisation porte désormais sur des suites de tâches et des processus, jusque dans les métiers qualifiés du tertiaire. L'allongement de la vie professionnelle, constaté et discuté, va dans le même sens.

Préparer une relance avant l'usure ou la disparition de l'emploi devient une responsabilité partagée entre les personnes, les entreprises et la collectivité.

Plus les compétences techniques se périment vite, plus le socle compte : lire, compter, communiquer, utiliser le numérique, apprendre à apprendre. C'est lui qui rend les reconversions possibles. La certification CléA, qui atteste ce socle, mérite d'être davantage mobilisée, y compris par le CPF.

Quand le métier visé impose une qualification, ou que la personne n'a pas les compétences pour l'exercer, la reconversion exige une formation et de quoi vivre le temps qu'elle dure.

Le soutien collectif prend ici tout son sens : il rend accessibles des parcours que les actifs et les entreprises financent difficilement seuls. Leur efficacité dépend alors de leur lisibilité d'ensemble.

2. Réunir les dispositifs dans un parcours lisible

Les dispositifs s'accumulent. France Stratégie inventoriait en 2023 treize dispositifs et services mobilisables par les actifs occupés. Ce paysage juxtapose financements, droits à un revenu et accompagnement du projet. Même les experts peinent à s'y retrouver entre projet de transition professionnelle (PTP), démission-reconversion, rôle du CPF, contrat de sécurisation professionnelle, congés de mobilité et de reclassement ou, lorsqu'il est abondé, FNE-Formation. Le remplacement de la Pro-A et des transitions collectives par les périodes de reconversion, nouvelles et méconnues, n'a guère éclairci cette jungle, bien trop touffue pour le commun des mortels.

La simplification que nous défendons tout au long de ce livre blanc prend ici un visage précis : **faire de Mon Compte Formation le point d'entrée généraliste** (cf. chapitre 6) **:** l'actif décrira son projet et sa situation ; le système identifiera les financements mobilisables et présentera d'un seul tenant la prise en charge de la formation et les ressources pendant le parcours. PTP, période de reconversion et abondements du CPF seront ainsi réunis dans une même expérience. Les concours de l'employeur et les droits liés à une restructuration s'y articuleront, sans effacer les obligations de l'entreprise.

Un projet, un dossier, un suivi partagé. Cette simplification peut précéder la fusion juridique des dispositifs : des règles de financement différentes peuvent répondre à des situations différentes sans imposer autant de guichets à l'usager.

3. Séparer le pilotage, le paiement de la formation et la sécurisation du revenu

La plateforme commune permettra de clarifier les responsabilités. Il serait logique que la Caisse des Dépôts paie les formations, en réunissant les droits CPF et les concours publics ou mutualisés attribués au projet. Quand le solde CPF ne suffit pas, il faut pouvoir le compléter, notamment pour les parcours prioritaires.

Les associations Transitions Pro se concentreraient alors sur l'instruction, la délibération paritaire, le pilotage territorial et le suivi des résultats. Elles conserveraient l'appréciation humaine des dossiers complexes et la décision de prise en charge, sans gérer les paiements. Les Transitions Pro instruiraient et délibéreraient ; la Caisse paierait les formations.

Ce recentrage serait d'autant plus cohérent que le revenu de remplacement pourrait relever de l'Unédic, avec un versement par France Travail. Cette option prend tout son sens si elle permet de préparer une reconversion avant la perte d'emploi. Son extension aux salariés encore en poste et la couverture des personnes hors assurance chômage appellent des règles explicites. Financer la formation, financer le revenu : deux responsabilités distinctes, réunies pour l'actif dans un même parcours.

4. Porter l'effort à au moins 100 000 parcours par an

Nous proposons de financer au moins 100 000 parcours de reconversion par an, contre quelque 60 000 transitions financées en 2022 (France Stratégie). Cette ambition s'accompagnera de moyens explicites pour la formation et le revenu, puis d'un suivi des transitions effectivement accomplies. Transférer une dépense d'un financeur à un autre n'est pas une économie pour la collectivité. Ces 40 000 parcours supplémentaires représenteraient environ un milliard d'euros par an, formation et revenu de remplacement compris.

Cet effort doit notamment bénéficier aux actifs dont l'employabilité est menacée et aux salariés en seconde partie de carrière. Certains métiers exigent une formation pour y accéder ; certains candidats ont besoin d'une préparation plus poussée. Pour fixer la priorité collective, il faut conjuguer cette nécessité avec la fragilité de l'emploi de départ et les besoins durables du métier d'arrivée. Pour les seniors, pouvoir adapter ses compétences ou changer d'activité conditionne la cohérence et la dignité de l'allongement de la vie professionnelle.

Ce droit se reconstituera au fil de la carrière. Une première reconversion n'empêchera pas d'être soutenu lors d'une nouvelle relance. Le CPF obéit déjà à cette logique : ses droits progressent avec l'activité et les cotisations, puis se rechargent après usage. Quand les droits acquis ne suffisent pas, des concours complémentaires permettront de soutenir les projets prioritaires.

Une autre voie est en débat : un droit de tirage ouvert à tous.

Un droit à la reconversion : quelle garantie, pour quels besoins ?

Dans la note *Choisir son travail demain*, publiée en septembre 2026 par le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, Antoine Foucher propose un droit de tirage de six mois à un an, mobilisable **« au moins une fois » dans la vie**. Le scénario porte sur 300 000 bénéficiaires annuels, dont 100 000 en alternance, pour un coût supplémentaire estimé à 5 à 6 milliards d'euros : 2,1 milliards pour la formation via le CPF et 3 à 4 milliards pour le maintien de la rémunération via l'assurance chômage.

La proposition prévoit déjà une priorité aux travailleurs ayant fait les études les plus courtes et aux métiers répondant aux besoins de compétences.

Nous partageons l'ambition de rendre la reconversion accessible, mais ne retenons pas ce calibrage. Nous préférons partir des besoins de formation et des obstacles au passage, sans fixer d'avance la durée d'un droit de tirage :

- Certains actifs auront besoin de plusieurs relances, d'autres d'aucune formation longue. Il faut donc des moyens capables de soutenir des parcours répétés et d'ampleur variable, selon la situation de la personne et le métier visé.
- Ouvrir un droit ne suffit pas à le rendre accessible aux plus fragiles. Sans accompagnement adapté, les mieux informés risquent d'en profiter davantage ; sans examen du besoin, le financement peut soutenir des parcours qui auraient eu lieu de toute façon.
- Une nouvelle enveloppe peut inciter certains prestataires à pousser à la consommation de formation plutôt qu'à la réussite d'un projet. Ce risque, commun à tout nouveau droit, y compris celui que nous proposons, appelle une instruction proportionnée et un suivi des résultats.

5. Faire de l’alternance la voie privilégiée

Rien ne vaut l’alternance pour découvrir un métier de l’intérieur et nouer des liens de confiance avec une ou plusieurs entreprises où conduire une nouvelle carrière. L’employeur, lui, y apprécie les compétences en situation et prépare une collaboration durable.

Elle facilite enfin le financement de ces parcours, qui butent souvent sur l’accès à un revenu pendant la formation.

Le chapitre 7 développe cette proposition. À qui ne trouve pas d’entreprise d’accueil, une formation à temps plein restera ouverte, avec une période en entreprise pour éprouver le métier et les compétences acquises, organisée de façon compatible avec la situation des actifs encore en emploi. La modalité se choisira ainsi au service de la réussite du projet.

Sources principales du développement

- Coline Bouvart et Vincent Donne, *Accompagner les transitions professionnelles : un défi collectif*, France Stratégie, juin 2023 ; synthèse du rapport *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles*, avec l’inventaire des dispositifs.
- France compétences, *Rapport sur l’usage des fonds 2025 — Le projet de transition professionnelle*, février 2026 ; données 2024 : un peu plus de 16 300 PTP financés.
- Antoine Foucher, *Choisir son travail demain*, Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, Focus « France 2035-2050 », septembre 2026 ; droit de tirage de six mois à un an et scénario chiffré cités dans l’encadré.
- Transitions Pro, « Qu’est-ce qui est financé par le projet de transition professionnelle ? », page d’information sur les frais pris en charge au titre du PTP.

Focus : Apprendre avec l'IA

Le bouleversement a commencé

Une personne converse avec un logiciel, lui montre un document, lui demande d'expliquer une erreur ou de réaliser une suite d'opérations. Ces usages, encore étonnants hier, entrent dans la vie courante. L'IA rapproche le langage humain de l'action informatique et met des capacités de traitement considérables à la portée d'utilisateurs sans expertise technique. La robotique et les nouvelles interfaces prolongeront cette transformation, selon des rythmes encore incertains.

La formation professionnelle se trouve au croisement de deux mouvements : les métiers changent, et les moyens d'y préparer changent aussi. Leurs trajectoires restent ouvertes. Quelques résultats suffisent pourtant à poser les choix essentiels : quelle part du travail automatiser, quelle activité préserver chez l'apprenant, et comment convertir la puissance technique en compétences durables ?

Produire mieux, apprendre davantage

La première transformation concerne la fabrication et l'organisation des formations. Préparer des documents, répondre à des demandes courantes, synthétiser un dossier, traduire une ressource, proposer des exercices : l'IA accélère des tâches qui mobilisaient beaucoup de temps. Les agents capables d'enchaîner plusieurs opérations élargissent ce champ. Contrôler les données, les droits d'utilisation et l'exactitude des contenus devient une responsabilité centrale.

L'OCDE décrit ces usages administratifs et pédagogiques dans ses travaux de 2026, qui signalent un potentiel considérable. Son étude sur la formation professionnelle relève aussi des applications allant de l'analyse des besoins en compétences à la rédaction et à la révision des référentiels. Elle constate cependant une adoption inégale, souvent expérimentale.

Multiplier les contenus est devenu facile ; leur qualité pédagogique reste à construire. Concevoir une progression, en vérifier la cohérence, accompagner une personne jusqu'à la maîtrise : rien de cela ne perd en importance. Les pratiques des organismes diront si les gains de productivité iront au résultat d'exploitation ou s'ils seront en partie réinvestis pour faire mieux.

Du côté des apprenants, le dilemme est parallèle. Faire plus vite avec moins d'effort ou faire mieux ? Les premières expériences éclairent précisément cette distinction. Une étude publiée en 2025 dans *PNAS*, menée auprès de près d'un millier de lycéens en Turquie, compare deux usages de GPT-4. L'accès à un assistant généraliste améliore la réussite des exercices réalisés avec lui, mais dégrade les résultats lorsque les élèves travaillent ensuite seuls. Un tutorat conçu pour guider le raisonnement et fournir des indices atténue largement cet effet. **La machine qui accélère la résolution d'un exercice peut faire perdre une occasion d'apprendre.**

D'autres travaux complètent ce constat. Au MIT, une expérience d'écriture d'essais menée auprès de 54 participants, avec suivi de l'activité cérébrale, observe chez ceux qui rédigent avec un assistant une connectivité neuronale plus faible et un moindre souvenir de leurs propres textes ; l'échantillon est réduit et

l'étude, présentée en prépublication, appelle confirmation. Une méta-analyse chinoise de 51 études conclut à un effet positif de ChatGPT sur la performance des étudiants, variable selon la durée et le cadre pédagogique de l'usage.

À Harvard, une expérience randomisée portant sur deux séances de physique observe de meilleurs apprentissages en moins de temps avec un tuteur IA construit selon des principes pédagogiques explicites, comparé à un enseignement actif en classe. Ces résultats localisés établissent une possibilité, à éprouver dans des formations longues et auprès d'adultes aux profils variés. L'OCDE en tire une distinction structurante : la qualité de l'usage pédagogique compte davantage que le simple accès à l'outil.

L'IA peut jouer le rôle d'un répétiteur disponible à toute heure : l'apprenant lui demande une explication, elle repère une erreur, propose un autre exemple et fait recommencer sans impatience. Son intérêt tient à l'activité qu'il suscite chez l'apprenant. **Le bon tuteur aide une personne à franchir une difficulté en lui laissant le travail intellectuel qui construit sa compétence.** Le formateur conçoit cette progression, apprécie les situations et intervient là où la relation humaine apporte une compréhension irremplaçable.

Un point d'arrivée commun, des chemins singuliers

Un gain plus profond se dessine : l'IA peut favoriser une véritable individualisation des parcours. Une certification professionnelle définit, par construction, une exigence commune : un référentiel de compétences et d'évaluation, identique pour tous les certifiés. Le point de départ, lui, est singulier : chaque personne arrive avec ses acquis, ses contraintes et son projet. L'IA rend envisageable d'en tenir compte bien plus finement. Elle aide d'abord à situer le départ : ce que la personne sait déjà faire, les connaissances qui lui manquent, les erreurs qui révèlent une compréhension fragile. Ce positionnement gagne à combiner dialogue, exercices et observation, avec une validation humaine lorsqu'il engage l'orientation ou la durée du parcours.

Elle permet ensuite d'adapter le chemin. Deux personnes visant la même certification peuvent travailler sur des situations différentes, proches de leur expérience et de leur projet. Pour un alternant, les exercices peuvent s'appuyer sur l'activité de l'entreprise d'accueil ; pour une personne en reconversion, sur des problèmes du métier visé. Les acquis évitent des répétitions inutiles, tandis que les lacunes appellent davantage de pratique.

Enfin, l'accompagnement s'ajuste pendant la formation : reformuler une explication, varier la difficulté, revenir sur un prérequis, proposer une simulation. **L'ambition : offrir à chacun le parcours utile, sans rien céder sur la valeur commune de la certification.** Cette adaptation conserve un socle suffisamment large pour exercer le métier et évoluer au-delà d'un poste particulier.

L'évaluation devient alors décisive. Elle distingue la maîtrise personnelle, vérifiée sans assistance lorsque c'est pertinent, et la capacité à travailler avec l'IA lorsque cet usage appartient au métier. Les financeurs pourront apprécier le coût d'une compétence effectivement acquise, au-delà du seul volume de contenus produits.

Faire de la diffusion un apprentissage collectif

La France dispose déjà de points d'appui. Les partenariats d'innovation et intelligence artificielle associent entreprises, laboratoires et enseignants autour des apprentissages scolaires. Le cadre d'usage publié par l'Éducation nationale en juin 2025 met l'IA au service des apprentissages, avec des exigences de protection des données, de vérification et de transparence. Ces démarches offrent des repères ; la formation des adultes appelle ses propres expérimentations.

La recherche sur l'éducation et la formation, mieux considérée qu'autrefois, devient une condition de réussite de cette diffusion. Nous préconisons de l'associer aux déploiements, avec les organismes, les formateurs et les apprenants. Les questions sont concrètes : quelles compétences restent acquises plusieurs mois après la formation ? Sont-elles mobilisées au travail ? Qui progresse, qui décroche, et à quel coût ? Les résultats guideront la formation des formateurs et l'ajustement des règles, notamment pour le positionnement, l'évaluation et la certification.

La vitesse de l'innovation appelle une capacité de vérification à sa hauteur. Nous préconisons une diffusion active des solutions, accompagnée d'évaluations indépendantes et de résultats accessibles. La puissance de l'IA prendra ainsi sa valeur politique : donner à davantage de personnes les moyens d'apprendre, de maîtriser leur travail et de construire la suite de leur parcours.

05 — Garantir l'investissement dans la formation des demandeurs d'emploi

L'essentiel

La formation qualifiante fait reculer le chômage. Dans les deux ans qui suivent l'entrée en formation, les chances d'accéder à l'emploi gagnent environ 10 points ; davantage encore pour les personnes peu diplômées et les bénéficiaires du RSA. C'est un investissement dans l'emploi, pas une dépense d'attente.

Et pourtant : huit ans après le lancement du Plan d'investissement dans les compétences, l'effort s'étiole. L'État réduit ses concours et la plupart des Régions leurs commandes. Le risque est quantitatif autant que qualitatif : moins de personnes aidées, mais aussi des parcours raccourcis ou privés de l'accompagnement nécessaire à leur réussite.

Le PIC a eu ses limites : ciblage des publics, coordination des acteurs, passage vers la qualification. Son évaluation éclaire pourtant **l'un des leviers les mieux documentés des politiques de l'emploi à moyen terme**. Une politique des compétences cohérente ne peut qu'en faire une priorité explicite.

L'embarras est d'abord institutionnel : les Régions portent cette compétence ; l'État reste responsable de la politique nationale de l'emploi ; France Travail est un acteur incontournable. Les demandeurs d'emploi n'ont pas à subir le jeu de renvoi des responsabilités.

Nous proposons un nouvel élan politique et sa traduction pratique, sans nouveau *big bang* institutionnel :

- Après concertation avec les Régions et les partenaires sociaux, l'État fixera un cadre national : priorités et volumes cibles, au regard des besoins sociaux et économiques.
- Libres de s'administrer, les Régions concevront, financeront et mettront en œuvre leur programme de formation, et en rendront compte.
- L'État pourra concourir à ces programmes à la demande des Régions, ou reprendre temporairement la compétence après un constat de carence public et motivé.
- France Travail contribuera au diagnostic, à la commande et à l'accès aux formations.

Les leçons de l'expérience ouvrent quatre gains d'efficacité :

- Pour les personnes sans qualification, peu diplômées ou très éloignées de l'emploi — notamment les bénéficiaires du RSA — privilégier les formations longues et certifiantes qui construisent un capital professionnel durable.
- Lorsque c'est nécessaire, financer une phase de remobilisation préalable et faciliter ensuite la transition vers une formation qualifiante et l'emploi.
- Pour d'autres profils, une formation courte liée à une embauche peut suffire : Mon Compte Formation commandera ces préparations opérationnelles à l'emploi et les financera en cascade, France Travail d'abord, l'employeur qui recrute ensuite, les droits de la personne seulement en complément.
- Prendre en compte, dans les commandes, le taux d'accès à l'emploi (en valeur ajoutée), comparer les résultats et acheter aux mieux-disants. Ni reconduction de confort, ni préférence pour les opérateurs installés : l'argent public doit aller aux formations qui font la différence.

Développement

1. La formation qualifiante fait reculer le chômage

Former pour qualifier, c'est augmenter les chances de retrouver un emploi. Le rapport final du comité scientifique du PIC en donne la mesure : 67 % des personnes entrées en formation qualifiante ont accédé à un emploi dans les deux ans, soit environ 9 points de plus que des personnes comparables non formées. Deux ans après l'entrée, 45 % sont en emploi, soit un écart de 8 points. L'ordre de grandeur d'une dizaine de points justifie de faire de cet investissement une priorité de la politique de l'emploi. Ces résultats nationaux confirment les enseignements des évaluations internationales : les méta-analyses du prix Nobel d'économie David Card, avec Jochen Kluve et Andrea Weber, placent les programmes de formation parmi les leviers les plus efficaces à moyen terme des politiques de l'emploi.

Le gain est plus net encore pour les personnes peu diplômées. Pour les bénéficiaires du RSA, l'écart de taux d'emploi à deux ans atteint près de 15 points, après prise en compte des caractéristiques observées. La qualification ouvre ainsi un horizon à des personnes dont les chances de retour à l'emploi sont limitées.

La formation demande du temps. Elle peut retarder le retour à l'emploi ; c'est ensuite que l'investissement porte ses fruits. Nous en savons assez aujourd'hui pour récuser les analyses myopes : ce n'est pas à six mois qu'il faut évaluer le rendement. Privilégier des prestations courtes pour sortir temporairement certaines personnes des statistiques de France Travail est une triple erreur : on gâche de l'argent public ; on oriente les actifs vers l'impasse ; on brouille la réputation d'une formation professionnelle privée des moyens de tenir sa promesse.

2. Tirer les leçons du PIC plutôt que renoncer à son ambition

Le PIC a apporté des moyens supplémentaires, soutenu des expérimentations et amélioré des coopérations ; la transformation annoncée reste inachevée. Les travaux du comité scientifique et de la Cour des comptes, comme la synthèse de France compétences, mettent en évidence des difficultés persistantes : un ciblage insuffisamment renforcé vers les moins qualifiés ; des dispositifs concurrents ; une mobilisation difficile des publics ; une faible continuité entre préparation et qualification. Piège de nombreuses politiques publiques : l'attention va aux volumes de crédits engagés et d'opérations conduites, au détriment des résultats et de l'efficience des actions.

On en sait pourtant bien plus qu'il y a une dizaine d'années : pièges et défis sont mieux identifiés. **Les leçons de l'expérience permettent d'affiner le pilotage et de gagner en efficacité.**

Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain. Ni la crise des finances publiques ni le bilan nuancé des dernières années ne peuvent nous désarmer face au fléau du chômage, qui ne reculera pas sans un investissement (suffisant) dans la formation.

Mieux agir suppose de régler deux séries de difficultés : institutionnelles et politiques d'un côté ; pratiques, de pilotage, de mise en œuvre et d'appariement, de l'autre.

3. Sortir du renvoi de responsabilités entre l'État et les Régions

En février 2026, Régions de France dénonçait une enveloppe d'État ramenée à 377 millions d'euros en autorisations d'engagement pour les PRIC, contre 854,9 millions contractualisés : une baisse annoncée de 56 %, avant une disparition totale annoncée pour 2027.

Voici une décennie que les épisodes se succèdent. Quand l'État a investi massivement par le PIC, sur une compétence régionale, la plupart des Régions ont réduit leur effort propre. Quand il a retiré ses abondements, elles ont aussi réduit leurs commandes, et la décrue s'est accentuée.

Alors que leurs budgets augmentaient nettement, ces Régions ont divisé par deux la part consacrée à la formation des demandeurs d'emploi. **Leurs programmes ne sont plus que les fantômes de ce qu'ils ont été.** Ce recul relève d'un choix politique.

C'est ce recul et cette instabilité que nous dénonçons. Les ajustements que nous proposons visent à tenir durablement le cap de l'investissement.

Un cadre national donnera une direction commune à l'investissement. Après concertation avec les Régions et les partenaires sociaux, l'État définira les priorités et les volumes cibles au regard des besoins sociaux et économiques.

Les Régions demeureront maîtresses de la conception et de la mise en œuvre des programmes pluriannuels : elles traduiront ces orientations selon les publics, les métiers et les possibilités de leur territoire. Les Régions ne sont pas des opérateurs de l'État : le cadre national fixera un niveau d'effort, non un mode d'emploi.

L'intervention de l'État pourra renforcer l'action régionale ou s'y substituer. Une Région dont la situation particulière le justifie pourra solliciter son concours pour intensifier ses efforts. Dans une logique de contrat de plan, objectifs et engagements financiers de chacun seront alors fixés pour plusieurs années ; la Région gardera la conduite de son programme.

Si l'intervention régionale s'avère nettement insuffisante, **l'État pourra, après un constat de carence public et motivé, reprendre temporairement l'exercice de la compétence sur le périmètre défaillant.** Il organisera alors directement la réponse, notamment avec France Travail. Un partage clair des responsabilités financières garantira la continuité de l'offre, sans faire de la substitution une prime au désengagement.

L'article L. 6122-1 du Code du travail fournit un point d'appui : il permet certaines interventions nationales, après concertation. La reprise temporaire de l'exercice de la compétence après constat de carence constituera une étape supplémentaire, à inscrire dans la loi.

France Travail contribuera pour sa part au diagnostic des besoins, à la commande et à l'accès aux formations. Les conventions préciseront son rôle auprès de la Région ou, en cas de reprise, de l'État. À lui de mettre sa connaissance des publics et des recrutements au service d'une programmation cohérente et de la mobilisation des employeurs.

4. Financer la formation adaptée au besoin

L'efficacité de l'investissement exige de piloter à la fois la demande et l'offre de formation. Il faut identifier les personnes pour lesquelles la qualification changera réellement les perspectives d'emploi, puis leur donner accès à une formation capable de tenir cette promesse. Augmenter les moyens sans travailler ces deux dimensions laisserait subsister une grande partie des pertes d'efficacité.

Le cœur de l'investissement est à consacrer aux personnes dont les compétences ne permettent pas de retrouver un emploi et qui peuvent s'engager dans une formation qualifiante. Pour elles, la formation répond à un besoin décisif : acquérir le capital professionnel qui leur manque. Une formation longue et certifiante donne le temps d'apprendre un métier, d'en maîtriser les gestes, d'obtenir une qualification reconnue. À la commande publique de rendre ce parcours largement accessible, en lien avec des débouchés durables.

Ce format central ne convient pourtant pas à tous les demandeurs d'emploi. Certains disposent déjà des compétences nécessaires : leur difficulté relève davantage de la recherche d'emploi, de la mobilité ou des possibilités de recrutement. D'autres ont besoin d'une adaptation précise, réalisable par une formation courte liée à une embauche, dans l'esprit des préparations opérationnelles à l'emploi. D'autres encore ne peuvent pas entrer directement dans un parcours qualifiant : il faut d'abord préparer cet engagement par une remobilisation, l'acquisition des savoirs de base ou un travail social.

Une orientation de qualité permet de financer le service nécessaire, avec l'intensité adaptée. Le diagnostic confronte les compétences acquises, les aspirations et les exigences des métiers envisagés : une même offre courte peut être superflue pour l'un, insuffisante pour l'autre. Cette démarche prolonge le travail des conseillers de France Travail et des autres acteurs de l'accompagnement. Le PIC a éclairé bien des sujets naguère méconnus : nous proposons d'accélérer la mise à disposition d'outils d'appréciation fine des besoins et d'améliorer les processus d'orientation à partir de l'expérience. La mesure de ce que chaque formation apporte fait l'objet de la partie 6.

Le lien avec les entreprises renforce la pertinence des parcours. L'engagement conjoint du demandeur d'emploi et de l'entreprise dès l'amont ancre la formation dans un recrutement, soutient la réussite et prépare l'intégration. Les préparations opérationnelles à l'emploi individuelles (POEI) en donnent un cadre : elles construisent la formation à partir d'un recrutement identifié. Dans les formations qualifiantes plus longues, les stages mettent les apprentissages à l'épreuve du travail et préparent l'accès à l'emploi. Dès la remobilisation, de brèves immersions peuvent aider à découvrir les métiers et à construire un projet concret.

L'abondement peut aussi servir directement l'embauche. Lorsqu'un employeur s'apprête à recruter un demandeur d'emploi qui a d'abord besoin de se former, la formation sera commandée sur Mon Compte Formation et financée en cascade : France Travail d'abord, l'employeur qui recrute ensuite, les droits de la personne seulement en complément. La préparation opérationnelle à l'emploi, qui finance aujourd'hui ces formations avant embauche par un circuit administratif propre, passera ainsi par la plateforme commune : moins de démarches pour le conseiller ; une certification ou un bloc de compétences reconnu pour le futur salarié ; une participation de l'employeur au coût. Les droits personnels ne financeront pas une formation que l'employeur est seul à demander.

5. Ne pas mésestimer la nécessité des actions préalables à la qualification pour les plus fragiles

Certains de nos concitoyens vivent dans des conditions très difficiles ; leur employabilité immédiate est à peu près inexistante. **Retrouver confiance, consolider les savoirs de base ou résoudre une difficulté sociale peut alors être indispensable.** Cette première étape vaut par la suite qu'elle rend possible. À la commande de financer la remobilisation et d'organiser activement le passage vers la qualification : un accompagnement continu ; une formation accessible ; un relais entre les professionnels, sans laisser la personne recommencer seule toutes les démarches.

L'expérience de *PRÉPA Rebond — Dispositif intégré* en Pays de la Loire montre combien cette continuité reste exigeante. Malgré l'ambition de réunir préparation et qualification, au moins 40 % des bénéficiaires sortaient de manière anticipée dans chacune des trois catégories de publics étudiées, notamment pour reprendre un emploi. Prévoir les étapes dans un programme ne suffit donc pas : il faut accompagner leur franchissement, et clarifier les responsabilités entre le conseiller, l'organisme de formation et les intervenants sociaux. Chacun saura alors qui prend le relais, et dans quel délai.

Encore faut-il un financement qui permette de suivre la formation jusqu'à son terme. Une place gratuite ne suffit pas lorsque la personne ne peut pas vivre pendant le parcours, faire garder ses enfants ou se déplacer. L'étude conduite en Pays de la Loire estime que la revalorisation de la rémunération des stagiaires en mai 2021 a accru de 5 à 6 points leur taux d'emploi à partir du treizième mois après l'entrée en formation. Elle relève aussi un effet favorable sur l'emploi dans le domaine préparé. Les auteurs avancent un mécanisme : une meilleure rémunération réduit les départs précoces vers un emploi et favorise l'achèvement du parcours.

L'initiative de la personne est une autre ressource pour construire le parcours : pouvoir choisir et engager sa formation, avec l'appui d'un conseiller, favorise l'appropriation de son projet. Le chapitre suivant développe cette articulation entre initiative et accompagnement.

6. Mesurer la valeur ajoutée et commander aux mieux-disants

La qualité de l'offre est le second levier de l'efficacité. Deux formations visant la même qualification peuvent apporter des services très différents : enseignement, accompagnement, mises en situation, liens avec les employeurs. Rendues visibles, ces différences permettent d'orienter les financements vers les organismes qui font réellement progresser leurs bénéficiaires. Les marges de progrès restent considérables lorsque les acheteurs connaissent mieux les structures que les résultats de leurs prestations.

Évaluer, c'est mesurer ce que la formation apporte à l'accès à l'emploi. Un taux d'insertion élevé peut refléter la qualité de la prestation, mais aussi le recrutement de candidats déjà proches de l'embauche. Il faut comparer les résultats en tenant compte des publics accueillis, des métiers préparés et de la situation du marché du travail. À cette valeur ajoutée, rapportée au coût, de guider la commande. Pour les parcours préparatoires, on mesure aussi le passage effectif vers la qualification ; pour les formations qualifiantes, l'obtention de la certification et l'accès à un emploi durable, à un horizon qui laisse à l'investissement le temps de porter ses fruits.

La synthèse de France compétences relève une évolution des achats vers davantage de repérage, d’individualisation et d’accompagnement, tandis que les modes de paiement et les capacités des organismes ont moins évolué. Ces transformations sont utiles si elles améliorent le service rendu. Une individualisation inscrite dans un cahier des charges peut rester mal conduite ; un accompagnement annoncé peut être trop faible pour éviter les ruptures. La qualité de la procédure ne vaut pas preuve d’efficacité. Il faut financer les moyens nécessaires, et vérifier leurs effets.

Les résultats de ces évaluations guideront les décisions d’achat. Il faut accroître les commandes aux organismes performants, demander des améliorations aux autres, cesser de reconduire les prestations durablement décevantes ; et expliciter les méthodes de comparaison comme les motifs des choix. Cette exigence ouvrira la commande aux meilleures offres et rompra avec les reconductions de confort, l’inertie ou la préférence pour des structures connues. Sans oublier de laisser à l’innovation, plus que jamais nécessaire, une place complémentaire.

Cette politique suppose, chez les commanditaires, une capacité d’analyse et de décision. Suivre les parcours, rapprocher résultats et coûts, comparer les prestations : il s’agit d’en faire un travail régulier, partagé entre les financeurs, plutôt qu’une étude exceptionnelle sans conséquence sur les marchés suivants.

Garantir l’investissement et exiger des résultats relèvent d’une même ambition : donner aux personnes qui ont besoin de se former les moyens d’acquérir une qualification, et faire de chaque commande un choix justifié par l’efficacité attendue et observée.

La formation à distance : ouvrir l'accès à ceux que le présentiel laisse de côté

Une place disponible dans un centre n'est pas une solution pour tous les demandeurs d'emploi. L'éloignement, les difficultés de déplacement, la charge de jeunes enfants, des soucis de santé ou une activité à temps partiel peuvent rendre une présence quotidienne impraticable.

La formation ouverte à distance (FOAD), avec des rythmes adaptés et un accompagnement pédagogique, permet de se former sans imposer les mêmes déplacements ni la même organisation du temps. France Travail reconnaît explicitement cette fonction d'accessibilité dans son marché national : l'absence d'offre sur le territoire, les difficultés de mobilité et l'activité réduite font partie des situations auxquelles il répond.

La distance n'interdit pas la réussite. Dès 2021, Pôle emploi faisait état, pour les formations de son offre 100 % à distance, d'un taux d'abandon inférieur à 10 % et de taux de réussite aux examens compris entre 90 et 100 % selon les formations. Quant aux taux d'insertion après la formation, ils sont comparables à ceux des formations sur site.

La FOAD dispose de beaucoup moins de moyens que les besoins ne le justifient. Nous estimons à environ 10 % la part des demandeurs d'emploi pour lesquels le présentiel est impraticable, et à environ 1 % la part des budgets consacrée à la formation à distance. Ces ordres de grandeur, issus de l'expérience des acteurs, appellent un rééquilibrage des commandes pour ouvrir réellement l'accès à la formation.

Sources : France Travail, *Le marché 100 % FOAD* ; Pôle emploi, *L'essor des formations à distance et du e-learning*, 6 octobre 2021.

Sources principales du développement

- David Card, Jochen Kluve et Andrea Weber, « What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations », *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 2018, p. 894-931 ; version de travail : NBER Working Paper n° 21431, 2015. Lien consulté le 20 octobre 2026.
- Chabaud, Bucher, Givord et Louvet, *Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ?*, Dares, 2022 ; publication académique en 2026 dans la *Revue économique*.
- Bucher et Terraz, *Plan d'investissement dans les compétences : un programme d'ampleur évalué par un dispositif inédit*, Insee Références, février 2025.
- Comité scientifique du PIC, *Rapport final du comité scientifique de l'évaluation du PIC*, avril 2025, notamment la synthèse, p. 5-11 ; présentation dans Localtis, 10 avril 2025.
- Cour des comptes, *Évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC) 2018-2023*, rapport public thématique, janvier 2025.
- Pierre-Jean Messe, Coline Louis, Ahmed Tritah, Solenne Tanguy et François-Charles Wolff, *Évaluation quantitative du programme expérimental PRÉPA Rebond — Dispositif intégré de la région Pays de la Loire*, Dares, Rapport d'études n° 64, synthèse, février 2025. Lien consulté le 20 octobre 2026.
- France compétences, *Personnes en recherche d'emploi : une transformation des pratiques d'achat de formations ?*, rapport sur l'usage des fonds, édition 2025 publiée en 2026.

06 — Faire de Mon Compte Formation une porte d'entrée générale

L'essentiel

Qui n'a jamais été sidéré par la jungle de dispositifs proposés pour se former ? À chaque situation son guichet, ses conditions, ses démarches. Cette complexité décourage l'initiative, quand il faudrait au contraire stimuler le goût et la possibilité de se former tout au long de la vie.

Certes, les grandes entreprises disposent souvent de systèmes d'information, de conseil et de financement de la formation bien organisés. Mais ces facilités restent inégalement accessibles. Et chacun peut souhaiter penser sa carrière indépendamment de son manager.

La France dispose d'un atout majeur : Mon Compte Formation, un tournant massivement adopté. Cet accès direct aux droits encourage l'initiative de l'actif et peut renforcer son engagement dans le parcours, avec un accompagnement lorsqu'il en a besoin.

Nous proposons de faire de Mon Compte Formation la porte d'entrée générale vers les dispositifs de formation. Elle donnera accès à l'ensemble des financements mobilisables comme aux places de formation achetées collectivement. De fortes interconnexions permettront de rassembler les possibilités aujourd'hui dispersées, y compris les sessions proposées par les Régions et France Travail. Chaque institution conservera ses responsabilités et ses décisions ; l'actif bénéficiera d'un parcours continu, sans avoir à reconstituer lui-même l'organisation du système. Depuis la plateforme, la personne pourra aussi mobiliser un accompagnement, notamment le conseil en évolution professionnelle, pour préciser ses choix et tenir le cap.

La liberté de choix peut aller de pair avec un soutien plus actif aux parcours prioritaires. La plateforme éclairera les possibilités au regard des acquis et des aspirations de la personne, mais aussi des besoins collectifs. Premier levier, l'ergonomie : rendre visibles les métiers prioritaires et les formations les plus adaptées, notamment les certifications RNCP complètes. Deuxième levier, la modulation du ticket modérateur. Troisième levier, l'abondement, par lequel employeurs, branches, institutions publiques et personnes joignent leurs efforts. Des facilités d'emprunt pourront compléter un apport personnel soutenable, en préservant l'accès des personnes disposant de peu de moyens.

Réunir dans un même service Mon Compte Formation, le Passeport de compétences et un GPS des formations et des carrières. La plateforme donne accès aux formations et aux dispositifs ; le Passeport rassemble les diplômes, les formations et les expériences de chacun ; le GPS, à construire, proposera des itinéraires de carrière et les reliera aux moyens de les réaliser. Avec l'appui du conseil en évolution professionnelle, chacun pourra se situer, explorer ses perspectives et engager les étapes de son projet.

La réussite se mesurera à la capacité de chacun à passer d'une perspective professionnelle à un parcours réalisable. Moins de démarches dispersées, un conseil accessible, des choix mieux éclairés et des moyens effectivement mobilisables : la simplification n'a de sens que si elle engage davantage de personnes dans des formations adaptées à leurs besoins.

Développement

1. Faire de la formation un réflexe suppose de rendre son accès compréhensible

Notre système demande aux personnes de maîtriser ses règles avant de pouvoir penser leur avenir. Le salarié qui envisage de changer de métier a d'abord à comprendre ce que peuvent financer son employeur, son CPF ou un dispositif de reconversion ; la demandeuse d'emploi, à distinguer les places proposées dans les programmes collectifs et les concours mobilisables pour un projet individuel. Un changement de statut peut modifier les interlocuteurs, les conditions d'accès et les ressources disponibles pendant le parcours. La première question devient trop souvent « de quel dispositif est-ce que je relève ? », au lieu de « de quoi ai-je besoin pour avancer ? ».

Cette jungle est née d'une accumulation de réponses à des besoins réels. Chaque dispositif a sa finalité, ses bénéficiaires, ses règles. Leur superposition impose pourtant à l'actif un déchiffrage que même les professionnels peinent parfois à accomplir. Pour qui doute de sa capacité à reprendre des études, ignore les perspectives de son métier ou craint de perdre son revenu, cet effort supplémentaire peut suffire à arrêter la démarche.

Pour donner le goût de la formation, il faut d'abord en rendre la première étape accessible : pouvoir explorer une possibilité avant d'avoir arrêté un projet ; comprendre ce que l'on pourrait apprendre ; voir comment s'y engager. Il s'agit de faire de la formation un réflexe de la vie professionnelle, pour progresser, préparer une évolution ou retrouver des perspectives. Ce réflexe se construit avec des occasions de réfléchir, des informations compréhensibles et une possibilité concrète d'agir.

Les grandes entreprises offrent souvent l'essentiel de ces conditions. Elles peuvent réunir information sur les métiers, entretiens, conseil, parcours internes et financements. Ces systèmes, lorsqu'ils fonctionnent bien, rendent le développement des compétences tangible. Notre proposition les complète pour les actifs qui ne disposent pas de ces facilités, ainsi que pour ceux qui veulent explorer un avenir au-delà des possibilités de leur entreprise. Chacun pourra ainsi penser sa carrière indépendamment de son manager, puis associer son employeur au projet lorsque leurs intérêts convergent.

2. Mon Compte Formation a ouvert une voie qu'il faut élargir

Mon Compte Formation a rendu un droit personnel directement mobilisable. L'ouverture du parcours d'achat direct en novembre 2019 a permis à l'actif de consulter ses droits, de rechercher une formation et d'engager sa démarche sans passer systématiquement par un intermédiaire. Ce changement a rencontré un usage massif : le droit à la formation est devenu, pour beaucoup, une possibilité visible et praticable, avec une forte progression de la proportion d'employés et d'ouvriers bénéficiaires (Dares).

L'initiative personnelle est une ressource pour construire un parcours. L'enquête Dares–France compétences sur les usages du CPF montre que, dans les trois quarts des cas, l'inscription vient de la personne elle-même. Les recherches sur la formation (Baldwin, Colquitt) montrent qu'un choix effectivement respecté peut renforcer la motivation à apprendre, elle-même liée à l'acquisition et à

l'utilisation des compétences. L'enjeu est de permettre à l'actif de s'approprier son projet, avec un conseil qui l'aide à choisir et à aller au bout. Les évaluations auprès des demandeurs d'emploi montrent que cet accompagnement peut améliorer les revenus futurs, notamment pour les publics défavorisés (Santillano) : initiative et conseil gagnent à être associés.

Le CPF doit conserver son socle mutualisé et librement activable. Les droits sont personnels et portables ; leur financement repose sur la mutualisation professionnelle. En les mobilisant, la personne gagne un pouvoir d'action. Il s'agit d'élargir Mon Compte Formation sans rien retirer de cette autonomie, en ouvrant l'accès à d'autres concours. Le compte et la plateforme remplissent ici deux fonctions distinctes : le premier porte des droits, la seconde peut réunir des possibilités bien plus larges que leur seul usage.

3. Faire de Mon Compte Formation une porte d'entrée générale

Une porte d'entrée générale a pour premier rôle de rendre visibles les parcours financés au-delà du CPF. Une place achetée par une Région ou France Travail peut répondre au même besoin qu'une formation recherchée individuellement. Elle aura donc sa place dans la même exploration, avec ses dates, ses prérequis, ses conditions d'accès et la démarche nécessaire pour candidater. L'actif découvrira les possibilités à partir de son projet, et non du nom de leur financeur.

Cette logique exige des interconnexions fortes entre les systèmes d'information : des sessions collectives renseignées et actualisées ; des financements complémentaires identifiés ; des demandes transmises aux acteurs compétents, dont l'avancement est rendu visible. La continuité du parcours dépend de cette circulation effective de l'information, au-delà de quelques liens vers d'autres sites.

Les financements peuvent être assemblés sans déplacer toutes les responsabilités. Une Région conservera la conduite de son programme ; France Travail interviendra dans son champ ; les Transitions Pro instruiront les projets qui relèvent de leur compétence ; les employeurs décideront de leurs concours. Mon Compte Formation présentera et reliera ces possibilités. L'instruction restera proportionnée au projet : une formation simple mobilisant les seuls droits disponibles n'appelle pas le même examen qu'une reconversion longue réunissant plusieurs financeurs et un revenu de remplacement.

La plateforme rendra lisibles ensemble le financement pédagogique et les conditions de vie pendant le parcours. Car un projet peut être finançable sans être réalisable : il suffit que la personne ignore son revenu futur ou ne puisse résoudre une difficulté de transport ou de garde d'enfants. Ces éléments peuvent relever d'institutions distinctes ; l'essentiel est de les connaître assez tôt pour décider de façon éclairée.

Rendre le conseil en évolution professionnelle accessible depuis ce portail. Le CEP existe déjà : gratuit et personnalisé, il aide à clarifier le besoin, construire le projet et rechercher les moyens de le réaliser. Il est délivré notamment par les opérateurs régionaux sélectionnés par France compétences pour les salariés et indépendants du privé, ainsi que par France Travail, l'Apec, Cap emploi et les Missions locales selon les publics. Mon Compte Formation permet déjà d'identifier un interlocuteur ; il faut aller vers une continuité plus forte entre l'exploration numérique et le travail avec un conseiller.

Depuis la plateforme, l'actif pourra solliciter un rendez-vous et partager les éléments qu'il souhaite utiliser pour préparer l'échange. Le conseiller pourra alors reprendre le projet là où la personne l'a laissé, sans lui demander de tout recommencer. À l'accompagnement, aussi, d'ouvrir les mêmes possibilités aux personnes peu à l'aise avec les outils numériques.

Un outil éclaire ; c'est l'accompagnement qui aide à décider et à tenir le cap. Accompagner, ce n'est pas seulement conseiller avant le choix : c'est aider à franchir les étapes, à surmonter les difficultés en cours de route et à réussir le passage vers l'emploi. Dans un marché du travail que l'IA va bousculer, cette fonction devient décisive. Le service proposera à chacun, en milieu de carrière, un rendez-vous de bilan et d'accompagnement, sans attendre la rupture.

4. Mettre en valeur et soutenir les parcours prioritaires

La liberté de l'actif gagne à être éclairée par les besoins collectifs. La plateforme peut dès à présent faire apparaître les perspectives des métiers prioritaires et les parcours adaptés au profil de la personne, sans attendre la construction du GPS. Elle gagne à expliquer les raisons de ces recommandations : possibilités d'emploi, compétences recherchées, utilité économique et sociale. Cette orientation prolonge le cap défini au chapitre 2, tout en laissant à chacun la possibilité d'explorer d'autres voies.

Premier levier : l'ergonomie. Il s'agit de présenter les offres de façon à faire repérer les formations capables de constituer un capital professionnel durable, notamment les certifications RNCP complètes, et de distinguer un parcours conduisant à une qualification complète d'un bloc de compétences ou d'une certification complémentaire. Chacun peut être utile, mais pour des besoins différents : une compétence ciblée peut suffire à progresser dans son métier, tandis qu'une reconversion exige souvent un ensemble plus substantiel d'apprentissages.

Deuxième levier : la participation forfaitaire obligatoire. Nous proposons la réduction de son montant, pouvant aller jusqu'à l'exonération, pour les parcours prioritaires, et une participation de droit commun pour les autres formations éligibles. Les critères croiseront la qualification acquise, le métier visé et la pertinence du parcours pour la personne. Un système d'exonération préservera l'accès à la formation des personnes disposant de peu de moyens.

Troisième levier : l'abondement. Un employeur, une branche ou une institution publique peut renforcer un projet qui rejoint ses objectifs. À la plateforme de rendre ces concours repérables et d'en faciliter la mobilisation. Lorsque l'entreprise participe, elle apporte des moyens supplémentaires à un projet choisi par l'actif. Lorsque la personne souhaite compléter les financements, des facilités d'emprunt peuvent élargir ses possibilités, avec des conditions lisibles et proportionnées à ses ressources. Ce concours personnel restera soutenable pour les personnes disposant de peu de moyens.

> **Réforme du CPF : un cap raisonnable, une mise en œuvre kafkaïenne et vicieuse.**
>
> Dans sa communication du 2 octobre 2026, la Caisse des Dépôts présente le projet gouvernemental de participation différenciée : exonération, montant de base de 150 euros ou montant majoré pouvant atteindre 350 euros, selon la situation, la formation et les cofinancements. Cette orientation rejoint le principe d'un soutien différencié aux parcours. La loi de finances et les textes d'application fixeront les règles définitives. La communication prévoit pourtant de réclamer en 2027 un complément sur des achats validés dès le 2 octobre 2026, avant que les règles et la liste des certifications prioritaires soient fixées. Cette usine à gaz est anxiogène au possible : l'incertitude aura pour principal effet de freiner les inscriptions via le CPF. Attestant une fois de plus la priorité gouvernementale : couper coûte que coûte dans les dépenses en traitant la formation comme une charge et non comme un investissement.

5. Construire un GPS des formations et des carrières

Nous proposons de réunir Mon Compte Formation, le Passeport de compétences et un GPS des formations et des carrières dans un même service. Mon Compte Formation donne accès aux formations, aux dispositifs et aux financements ; le Passeport rassemble les acquis du parcours ; le GPS aide à construire la suite. Leur fusion permettra à chacun de passer de ce qu'il sait faire à ce qu'il souhaite devenir, puis aux moyens d'y parvenir, dans un parcours continu.

Le Passeport de compétences constitue la mémoire personnelle sur laquelle le GPS peut s'appuyer. Lancé officiellement en 2026, il rassemble les diplômes, les formations, les expériences professionnelles et les engagements personnels, en distinguant les données issues de sources habilitées des éléments déclarés par la personne. Le GPS mobilisera ces informations pour éclairer les perspectives : quels métiers sont accessibles ? Quelles compétences manquent ? Une expérience enregistrée fournit un indice ; un échange ou une évaluation peut préciser les acquis réellement maîtrisés.

Les possibilités réunies dans Mon Compte Formation transformeront ces perspectives en itinéraires réalisables. Le GPS proposera les étapes utiles — faire reconnaître des acquis, découvrir un métier, acquérir une compétence ou obtenir une qualification — puis les reliera aux formations disponibles, à leurs conditions d'accès et aux financements mobilisables. La personne pourra comparer plusieurs voies et engager ses démarches depuis le même service, avec l'appui du CEP lorsque son projet le demande. La conception du GPS est un chantier nouveau ; l'unification de l'accès aux dispositifs et la mise en valeur des parcours prioritaires n'ont pas à attendre son aboutissement.

Le GPS aidera à comparer des services, pas seulement des intitulés. Deux formations visant la même certification peuvent différer par leurs prérequis, leur pédagogie, leur rythme, l'accompagnement ou leurs liens avec les employeurs. L'enjeu : que la personne comprenne ce qui correspond à son besoin et à ses contraintes. Les résultats se présenteront pour des publics comparables ; un classement brut récompenserait les organismes qui recrutent les candidats les plus proches de la réussite. Les exigences de mesure sont développées au chapitre 10.

Cette ambition suppose de relier les ressources existantes, notamment celles produites et coordonnées par les Régions dans le champ de l'orientation. Le Code du travail organise déjà des responsabilités partagées entre l'État et les Régions. La plateforme rendra ces ressources accessibles dans le parcours de l'actif, en s'appuyant sur les compétences de chacun.

La réussite s'appréciera aux parcours que ce service rendra possibles. Il faut suivre le passage de l'exploration au projet, l'accès au conseil, les financements effectivement réunis, puis l'engagement et l'achèvement des formations. Sans oublier les personnes qui se forment peu, ni les étapes où elles renoncent. Le nombre de comptes ouverts ou de visites ne suffit pas : l'ambition est de permettre à davantage d'actifs de construire et de réaliser une évolution professionnelle choisie.

Sources principales du développement

- Timothy T. Baldwin, Richard J. Magjuka et Brian T. Loher, « The Perils of Participation: Effects of Choice of Training on Trainee Motivation and Learning », *Personnel Psychology*, 44(1), 1991, p. 51-65 ; expérience randomisée sur le choix de formation et la motivation à apprendre.
- Jason A. Colquitt, Jeffrey A. LePine et Raymond A. Noe, « Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research », *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 2000, p. 678-707 ; liens entre motivation, apprentissage et transfert des compétences.
- Robert Santillano, Irma Perez-Johnson et Quinn Moore, « Experimenting with Caseworker Direction: Evidence from Voucher-Funded Job Training », *Journal of Human Resources*, 55(2), 2020, p. 539-565 ; évaluation expérimentale de différentes modalités de conseil et de choix pour les bénéficiaires de comptes individuels de formation aux États-Unis.
- Johanna Bismuth, *Le compte personnel de formation en 2022*, Dares Résultats n° 53, septembre 2023, notamment p. 2 pour le profil des utilisateurs.
- Dares–France compétences, *Résultats de l'enquête sur les usages du compte personnel de formation*, 17 février 2023 ; enquête auprès de personnes dont la formation devait se terminer en novembre 2021.

07 — Développer l’alternance à tous les âges

L’essentiel

À chaque étape de la carrière, l’alternance est une voie de formation professionnelle formidablement pertinente. Elle confronte les acquis aux situations réelles, construit une expérience reconnue et associe l’entreprise au parcours. Elle partage l’investissement ; elle sécurise le revenu comme l’accès au métier visé. Ces atouts intéressent autant une première qualification qu’une progression, une reconversion ou un retour à l’emploi.

La pertinence du parcours prime sur l’âge et le statut. Nous préconisons le recours à l’alternance le plus souvent possible, dès lors qu’un employeur peut accueillir la personne et contribuer à sa formation. La qualité du projet, les besoins de compétences et les capacités d’accueil guideront le choix. Une autre voie de formation exigeante restera accessible aux personnes qui cherchent encore un employeur ou dont le projet appelle une pédagogie différente.

Il est sain de responsabiliser les entreprises d’accueil, d’autant qu’elles tirent profit de leurs alternants et préparent de futurs recrutements durables. Nous préconisons de moduler le soutien public en tenant compte d’un nombre limité de critères : profils des alternants, niveaux de qualification, degré de priorité du métier ou des compétences…

Des règles plus lisibles ouvriront l’alternance à davantage de situations. Nous proposons d’avancer vers la fusion des modalités de l’alternance et leur élargissement à la reconversion, afin de simplifier d’abord les démarches des personnes et des employeurs. Une unification juridique ultérieure conservera les différences de rémunération, de statut et de responsabilité qui répondent aux besoins des parcours.

Développement

1. L’apprentissage a fait de l’alternance une voie de masse pour les jeunes, avec de bons résultats d’insertion

L’apprentissage a changé d’échelle depuis la réforme de 2018. Les entrées sont passées de 306 000 en 2017 à près de 890 000 en 2024, avant de reculer de 5 % en 2025, en deçà de 850 000. Plus d’un million de contrats restent en cours fin 2025 (Trésor, Dares).

L’alternance relie les acquis à leur usage. L’alternant se forme autrement : il éprouve ses compétences dans des situations professionnelles, découvre le métier et le teste avant de s’y engager, construit une expérience que les employeurs reconnaissent et fait ses preuves devant l’entreprise qui peut l’embaucher. Son salaire lève l’obstacle du revenu, qui arrête tant de projets de formation (chapitre 4). L’entreprise voit l’alternant à l’œuvre avant de recruter et forme les compétences dont elle a besoin.

Les résultats d’insertion illustrent la force de cette immersion. Parmi les apprentis de CAP, de bac professionnel et de BTS qui quittent le système éducatif en 2024, 62 % occupent un emploi salarié six mois plus tard, contre 41 % des lycéens professionnels et des étudiants de même niveau (DEPP). Deux ans après leur sortie en 2023, 73 % des apprentis occupent un emploi salarié (Dares). Ces taux bruts comparent des publics différents et ne mesurent pas à eux seuls l’effet de l’apprentissage. Les enquêtes du Centre d’études et de recherches sur les qualifications (Céreq) confirment toutefois un avantage à niveau et spécialité de formation identiques, lié notamment au contact avec l’entreprise ; cet avantage s’atténue lorsque le niveau de diplôme s’élève.

L’apprentissage offre ainsi une voie de qualification particulièrement adaptée aux jeunes peu diplômés. Certains y accèdent après une étape préparatoire : remise à niveau, découverte des métiers, immersion en entreprise, appui pour lever les obstacles de transport ou de logement. Le PIC a soutenu cette étape à partir de 2019 avec les prépa-apprentissage. Nous proposons d’y réinvestir, en misant sur ce qui conduit à la signature du contrat : des immersions en entreprise et des employeurs engagés dès l’entrée dans le parcours.

2. Les adultes accèdent à peine à l’alternance, alors qu’elle conviendrait aux reconversions

Les adultes disposent de peu d’options. Le contrat d’apprentissage s’adresse aux 16-29 ans révolus, avec des exceptions limitées. Le contrat de professionnalisation couvre les jeunes jusqu’à 25 ans ; au-delà, seulement les demandeurs d’emploi et les bénéficiaires de minima sociaux. Un salarié de quarante ans qui souhaite changer de métier trouve donc rarement un contrat adapté à son projet. La Pro-A, qui ouvrait l’alternance aux salariés en poste, n’a jamais pris son essor ; elle a disparu au début de l’année 2026. La période de reconversion issue de l’ANI du 25 juin 2025 l’a remplacée, mais sans recours formel à l’alternance : elle s’appuie sur des formations modulables ou des mises en situation professionnelle.

L’alternance conviendrait pourtant très bien aux reconversions. Elle offre une pédagogie concrète, qui part des gestes et des situations du métier visé. Elle plonge la personne dans l’entreprise, où son projet se confronte au métier réel. Elle sécurise le revenu pendant la transition. Elle prépare enfin l’insertion : l’actif entre dans une entreprise qui peut l’embaucher, et l’employeur évalue en situation une future recrue. La préinsertion sert les deux parties.

Nous préconisons le recours à l’alternance le plus souvent possible, selon le projet plutôt que selon l’âge. Dès qu’un employeur peut accueillir la personne et contribuer à sa formation, l’alternance offrira à chaque actif ce que les jeunes obtiennent déjà : une qualification acquise en situation de travail. Une autre voie exigeante restera ouverte à celles et ceux qui cherchent encore un employeur : une formation à temps plein, complétée par une période en entreprise qui éprouve le métier visé (chapitre 4).

3. Un contrat générique de l’alternance ouvre tous les parcours, avec des aides adaptées à chaque situation

Nous proposons d’avancer vers la fusion des modalités de l’alternance et leur élargissement à la reconversion. Aujourd’hui, l’âge et le statut de la personne déterminent le contrat, et chaque contrat a ses publics, sa durée, sa rémunération et ses aides. L’employeur qui accueille un adulte en reconversion compose avec cette mosaïque, et la personne la découvre en cherchant son entreprise.

Un contrat générique, qui porte des paramètres propres à chaque situation type (première qualification, reconversion, progression en emploi), agira d’abord sur ce que vivent les personnes et les employeurs : un même dossier, un même financement, une même certification. La rémunération de l’adulte en reconversion diffère de celle du jeune apprenti. Les montants d’aides s’adapteront ensuite à chaque situation. Un point d’entrée unique pour déposer les contrats d’apprentissage et de professionnalisation constituera une première étape vers cette simplification.

L’entreprise garde sa part de responsabilité, d’autant qu’elle retire un bénéfice de l’alternance. Elle profite du travail de l’alternant, forme les compétences dont elle a besoin et prépare ses recrutements durables. L’argent public se justifie là où il change la décision d’accueillir un alternant ou compense un risque particulier (chapitre 9).

Il est donc logique de moduler le soutien public selon un nombre limité de critères : le profil de l’alternant, son niveau de qualification et le degré de priorité du métier ou des compétences visés. Les formations tertiaires de niveau 7, en commerce, en communication ou en marketing, illustrent les arbitrages à conduire : quelle part financer collectivement lorsque l’entreprise et le diplômé en retirent un bénéfice direct ? Le chapitre 9 développe ce partage, en tenant compte aussi de l’accès des jeunes à l’emploi.

4. L’alternance est efficace… lorsqu’elle est de qualité

Le soutien public ouvre l’accès à l’alternance ; la qualité du parcours en décide la valeur.

L’alternance tient sa promesse quand l’organisme de formation et l’entreprise d’accueil construisent ensemble le parcours. La pédagogie de l’alternance (Malglaive) en fait son principe depuis plus de quarante ans : elle y voit un processus d’équilibration des compétences par des allers-retours entre les deux

milieux. L’entreprise offre la situation de production, ses exigences et ses collectifs ; l’organisme apporte les savoirs, les repères et le recul. Sans échange, ils juxtaposent deux formations ; avec un échange régulier, ils en conduisent une seule.

L’ordre des apprentissages mérite une attention particulière. Un référentiel suit une progression pédagogique, dans un sens à peu près donné ; l’entreprise suit sa propre logique, celle des commandes, des saisons et des projets. Ce décalage devient une ressource quand les deux partenaires le travaillent : avancer ou reporter un module pour l’appliquer au moment où l’entreprise l’utilise, confier en entreprise une situation qui prépare le cours suivant, rapporter en centre les cas vécus. Les prérequis de sécurité et les enchaînements indispensables gardent leur place.

Ce dialogue gagne à se généraliser à mesure que l’alternance s’étend. Le livret d’alternance, les visites de suivi et le contrôle pédagogique en fournissent déjà les outils (Éduscol). Le tutorat, l’évaluation partagée des acquis, la prévention des ruptures et la comparaison des résultats à publics équivalents relèvent du chapitre 10. Nous proposons d’exiger de chaque contrat un plan de formation que l’organisme et l’entreprise construisent et révisent ensemble.

Sources principales du développement

- Direction générale du Trésor, *L’apprentissage en France : quel bilan pour quels objectifs ?*, Trésor-Éco n° 376, novembre 2025 ; entrées de 2017 et de 2024.
- Athénaïs Plé, *L’apprentissage en 2024*, Dares Résultats n° 3, 21 janvier 2026.
- DEPP, *Insertion professionnelle des apprentis de niveau CAP à BTS six mois après leur sortie d’études en 2024*, Note d’information n° 25-69, 18 décembre 2025 ; Cécile Loiseau et Émeline Jounin, *Insertion des lycéens professionnels et étudiants de niveau CAP à BTS six mois après leur sortie d’études en 2024*, Note d’information n° 25-68, DEPP-Dares, 18 décembre 2025.
- Émeline Jounin, Tess Perrin et Élodie Lemaire, *Insertion professionnelle des apprentis de niveau CAP à BTS deux ans après leur sortie d’études en 2023*, Dares Résultats n° 27, 25 juin 2026 ; Dares, *Insertion professionnelle des apprentis de niveau CAP à BTS six mois après leur sortie d’études en 2023* ; pour la part des sortants employés chez l’employeur de leur apprentissage.
- Céreq, *À l’aube de la réforme de la formation professionnelle, retour sur 20 ans d’insertion des apprentis* ; Insee, *Insertion des apprentis du CAP au BTS*, *Formations et emploi*, 2025 ; pour la rupture de série liée à l’emploi public.
- Gérard Malglaive et Anita Weber, « École et entreprise : intérêt et limites de l’alternance en pédagogie », *Revue française de pédagogie*, n° 62, 1983, p. 51-64.
- Pierre Pastré, « Les compétences professionnelles et leur développement », *La Revue de la CFDT*.
- DREETS Auvergne-Rhône-Alpes, *Éléments statistiques sur les contrats d’apprentissage, 2024 et 2025* ; d’après la Dares : 846 507 entrées en 2025 et 1 015 335 contrats en cours au 31 décembre 2025.

08 — Encourager les entreprises à investir dans les compétences

L’essentiel

En France, les entreprises investissent déjà dans les compétences, mais à courte vue : formations courtes ou proches du poste de travail. Les deux tiers d’entre elles ciblent d’abord des compétences techniques ou propres au poste, plus souvent que la moyenne européenne. Elles hésitent devant les parcours ambitieux et les compétences transversales, alors même que leur intérêt stratégique les y invite : mieux former, c’est améliorer la production, accompagner les transformations, ouvrir de nouvelles activités.

Les économistes nomment « hold-up » le risque qui explique cette réticence : l’employeur finance la formation sans garantie d’en récolter les fruits. Une fois sérieusement formé, le salarié peut réclamer une augmentation ou une promotion, voire saisir une offre ailleurs. Ces perspectives signent la réussite de la formation ; leur anticipation freine pourtant l’employeur, qui connaît le coût de l’action, mais non la durée de son bénéfice. Le besoin immédiat l’emporte alors sur l’investissement stratégique.

Trois solutions complémentaires lèvent ce frein, au bénéfice de la compétitivité, de la productivité et de la sécurisation des trajectoires professionnelles. L’une sécurisera le retour sur investissement de l’employeur ; l’autre fera reconnaître l’investissement dans ses comptes ; la troisième fera de Mon Compte Formation un cadre de co-investissement.

Nous préconisons de promouvoir le dédit-formation pour sécuriser les formations longues et coûteuses. Conclu avant la formation, ce contrat est la contrepartie d’un investissement de l’employeur dont le salarié profite aussi : celui qui quitte l’entreprise avant un terme fixé rembourse une part des frais engagés. Proportionné et dégressif, le montant reflétera les frais réellement supportés par l’entreprise au-delà de ses obligations. L’employeur obtiendra une garantie adaptée ; le salarié gardera sa liberté de mobilité.

Nous préconisons aussi de faire évoluer la doctrine comptable pour reconnaître dans la durée certains investissements de formation. Leur coût sera réparti sur plusieurs exercices, en cohérence avec les bénéfices attendus, au lieu de peser en entier sur le résultat de l’année. Cette reconnaissance rendra l’effort plus visible et l’intégrera mieux aux arbitrages d’investissement, jusqu’à permettre de le financer par l’emprunt, comme tout investissement. Nous proposons de commencer par le référentiel français, avec l’Autorité des normes comptables, pour fixer les formations éligibles, les durées d’amortissement et le traitement d’un départ ou d’un échec. L’investissement de l’entreprise sera ainsi correctement reconnu, tandis que les compétences resteront attachées à la personne.

Nous voulons faire de Mon Compte Formation un lieu de convergence entre les intérêts des actifs et ceux des entreprises. En plaçant l’actif aux commandes de sa formation, le CPF a été une véritable révolution ; mais il a éloigné l’entreprise du projet de son salarié. Les règles récentes ouvrent un co-investissement prometteur : l’entreprise peut cibler une certification ; sa dotation est mobilisée avant les droits personnels ; le solde non utilisé peut lui être remboursé. Nous plaidons pour déployer largement cette option.

Développement

1. Les entreprises investissent déjà, mais à courte vue

Les entreprises forment : leurs dépenses directes dépassent 16 milliards d’euros par an (Insee). Mais, davantage en France qu’ailleurs en Europe, **elles forment d’abord pour le poste.** Selon le Céreq, 67 % des entreprises françaises ciblent d’abord des compétences techniques ou propres au poste, contre 62 % en moyenne européenne. Ce choix répond à un besoin réel : adapter un salarié à un outil, à une procédure ou à une réglementation produit un effet immédiat et mesurable. Le Céreq relève tout de même qu’environ 30 % des entreprises ne forment aucun salarié.

Peu misent, même parmi les plus grandes, sur des parcours plus longs, voire sur des compétences transversales. Une formation longue, certifiante ou tournée vers des compétences utiles au-delà du poste (gestion de projet, numérique, langues, encadrement) mobilise du temps, du budget, de l’organisation. L’entreprise y gagne pourtant beaucoup : celle qui change de procédé, de marché ou de technologie a besoin de compétences plus larges que celles du poste actuel. Mieux former, c’est améliorer la production, accompagner les transformations, ouvrir de nouvelles activités.

> **Les branches, accélératrices de l’investissement des petites entreprises.**
>
> Plusieurs branches et fédérations maillent déjà leur secteur : elles diffusent les bonnes pratiques, aident les petites entreprises à anticiper leurs besoins, créent des certificats de qualification professionnelle (CQP) et organisent des parcours qui font progresser à la fois les entreprises et leurs salariés. L’industrie, la pharmacie, les services de l’automobile, le bâtiment et le numérique en offrent des exemples. Nous proposons d’encourager ces programmes de branche, financés notamment par les contributions conventionnelles, en favorisant une évaluation rigoureuse, pour aider à distinguer ce qui doit être amplifié et étendu ou, au contraire, redéfini.

Comment expliquer cette courte vue ? Les entreprises se heurtent à un frein particulier, bien connu des économistes.

2. Le hold-up : un frein majeur à l’investissement dans la formation

Les économistes nomment « hold-up » le risque que court l’employeur qui finance une compétence. Le chapitre 1 en a posé le principe ; précisons-le. Dès Gary Becker, la théorie du capital humain distingue deux types de compétences : celles propres à l’entreprise, dont elle récolte seule les fruits ; celles transférables, qui profitent aussi au salarié et à ses futurs employeurs. L’entreprise avance le coût sans savoir combien de temps elle en bénéficiera. Une fois sérieusement formé, le salarié peut réclamer une promotion ou une augmentation, voire saisir une offre ailleurs.

Face à ce risque, l’employeur se protège. Il opte pour des formations courtes, vite rentabilisées, strictement attachées au poste ; il reporte le parcours plus ambitieux, même lorsque son intérêt stratégique l’y invite. Acemoglu et Pischke ont précisément caractérisé ce comportement : le frein s’atténue, et des

formations plus transférables sont financées, lorsque l’employeur dispose d’un pouvoir de négociation salariale, parce que les autres entreprises évaluent mal les compétences acquises par son salarié. Le frein tient donc à un risque, non à un désintérêt. Bien posé, le problème laisse entrevoir sa solution.

Nous proposons de le traiter par ses deux faces, avec deux mesures complémentaires. Le dédit-formation sécurisera le retour sur investissement de l’entreprise qui forme ; une comptabilité modernisée en reconnaîtra la valeur.

3. Promouvoir le dédit-formation pour sécuriser le retour sur investissement

Le dédit-formation existe déjà, mais reste méconnu. Ce contrat, conclu avant la formation, prévoit que le salarié qui quitte l’entreprise avant un terme fixé rembourse une part des frais engagés. La jurisprudence de la Cour de cassation en fixe les conditions : engagement écrit conclu avant la formation et précisant sa date, sa nature, sa durée, son coût réel ainsi que le montant et les modalités du remboursement ; frais réels engagés au-delà des obligations légales ou conventionnelles ; indemnité proportionnée et faculté de démissionner préservée. Il exclut les formations d’adaptation immédiate au poste et ne joue pas lorsque la rupture est imputable à l’employeur.

Ces conditions forment un garde-fou utile. Elles protègent la liberté de travailler et rendent la mesure socialement acceptable : mal encadré, le dédit deviendrait un instrument de rétention, notamment dans les entreprises aux rémunérations insuffisantes. Le salarié reste toujours libre de partir, en remboursant la part non amortie des frais de formation. Le dédit finance un bénéfice partagé : le salarié acquiert une compétence reconnue ; l’entreprise l’a payée.

Nous préconisons de rendre cet outil lisible et sûr pour les formations longues et coûteuses. Un cadre de référence, relayé par les accords de branche, proposera un contrat-type : un seuil financier simple, une durée limitée, un remboursement dégressif et une exclusion explicite des départs imputables à l’employeur. L’employeur saura alors ce qu’il peut proposer ; le salarié saura ce qu’il signe. Aux services juridiques compétents d’en stabiliser les paramètres.

Une piste mérite expertise : le rachat de la part non amortie par le nouvel employeur. Une option conventionnelle, de branche ou interprofessionnelle, permettrait à l’employeur qui recrute un salarié pour une compétence stratégique acquise ailleurs de reprendre la part non amortie du dédit. Le salarié serait libéré de sa dette personnelle ; le premier employeur ne supporterait pas seul le coût d’une compétence aussitôt valorisée par un autre. Rien d’automatique ici : la piste suppose une analyse juridique.

4. Reconnaître l’investissement de formation dans les comptes

Le second frein tient à la comptabilité, qui traite aujourd’hui la formation comme une charge. La norme internationale IAS 38 impose de comptabiliser en charges les dépenses de formation : une entreprise contrôle rarement assez les compétences de ses salariés pour les inscrire à l’actif. Le droit comptable français classe de même les frais de formation parmi les charges.

Cette règle fausse l’arbitrage. Une formation longue produit ses effets sur plusieurs années, mais pèse en totalité sur le résultat de l’année où elle est payée. Le coût d’un équipement s’étale sur sa durée d’usage ; celui d’une formation tout aussi structurante se juge sur un seul exercice. Cette asymétrie décourage les parcours ambitieux, surtout chez le dirigeant de PME et dans les entreprises sous contrainte de trésorerie.

Nous proposons de reconnaître comme investissements certaines dépenses de formation, sous conditions. Les critères combineront un montant significatif, une durée suffisante, un lien avec une transformation identifiée et des bénéfices attendus sur plusieurs exercices. Cette évolution passera par une révision de doctrine, portée par l’Autorité des normes comptables et homologuée dans le Plan comptable général. L’Autorité fixera les formations éligibles, les durées d’amortissement et le traitement d’un départ ou d’un échec, par exemple par une dépréciation. Le traitement fiscal de l’amortissement fera l’objet d’une expertise propre.

Les comptes parlent bien au-delà de l’entreprise. Son banquier, ses investisseurs, certains partenaires et l’État lisent son bilan et son résultat. Inscrite à l’actif, une formation stratégique leur apparaît pour ce qu’elle est : un investissement, non une dépense courante qui dégrade le résultat de l’exercice.

L’entreprise pourra alors emprunter pour financer son plan de formation. Elle le fait déjà pour un équipement, dont le remboursement s’étale comme l’amortissement. Une formation inscrite à l’actif ouvrira le même montage : l’annuité de remboursement s’alignera sur la durée des bénéfices attendus, et le banquier lira des fonds propres et un résultat que la dépense n’a pas amputés. L’actif immatériel n’est pas une garantie au sens classique : le prêt restera adossé à la solidité de l’entreprise et à ses perspectives. Mais la formation cessera de reposer sur la seule trésorerie courante.

Le garde-fou principal : éviter les actifs artificiels. Les formations éligibles seront identifiées avec précision, justifiées par un projet, et décrites dans l’annexe des comptes. Une dépréciation interviendra lorsque le bénéfice attendu disparaît, par exemple en cas de départ non compensé.

Première étape : le référentiel français. Les comptes consolidés des groupes cotés relèvent des normes IFRS, donc de l’IASB, et resteront soumis à IAS 38 tant que cette norme n’évolue pas. Le référentiel français, lui, couvre les comptes sociaux, notamment ceux des PME. À expertiser : un dédit bien construit pourrait renforcer le contrôle de l’entreprise sur les bénéfices futurs, et donc étayer l’inscription à l’actif.

5. Mon Compte Formation : un cadre prêt pour le co-investissement

Le CPF a fait de l’actif le premier acteur de sa formation. Depuis l’ouverture du parcours d’achat direct (chapitre 6), chacun choisit et engage sa démarche sans attendre l’accord de son employeur. Cette initiative personnelle est un acquis précieux, notamment pour l’ouvrier ou l’employée peu qualifiés, que leur parcours scolaire a souvent éloignés de la formation. Notre proposition la préservera.

Cette désintermédiation a pourtant un revers : elle a éloigné l’entreprise du projet de son salarié. Le CPF s’est installé comme un droit individuel, peu relié aux politiques de compétences des employeurs. Les chiffres en témoignent : les dotations des employeurs ont représenté seulement 25,6 M€ en 2025.

Or les évolutions récentes lèvent les obstacles techniques qui expliquaient cette faible utilisation. Le décret n° 2025-1156 du 3 décembre 2025 et les possibilités ouvertes par Mon Compte Formation changent l'équation :

- L'entreprise cible une certification précise : sa dotation finance le projet qu'elle soutient.
- Sa dotation est mobilisée avant les droits personnels de l'actif, qui conserve ainsi ses droits.
- Elle peut demander, sous conditions, le remboursement du solde non utilisé, pour une dotation d'une durée de validité d'au moins un an. Les premières demandes sont possibles à partir de décembre 2026.

Nous plaidons pour faciliter et déployer largement cette option de co-investissement. Les règles sont posées ; reste à les faire vivre. L'entretien professionnel est l'occasion naturelle d'en parler ; les accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent prévoir que l'entreprise abonde certains projets choisis par l'actif. L'espace employeur, des exemples simples et un appui aux entreprises feront passer l'outil de l'intention à l'usage. Le plan de développement des compétences garde sa place : le co-investissement est une option parmi d'autres, que l'outil facilite désormais. Aux partenaires sociaux de veiller à ce que ce déploiement ne profite pas aux seuls salariés les plus qualifiés, et à ce que l'entreprise reste un partenaire qui abonde un projet choisi par l'actif, non un acteur qui reprend la main sur son compte.

Dédit-formation et CPF abondé, enfin, se renforcent l'un l'autre. Lorsque l'entreprise apporte un concours financier important, l'actif peut s'engager dans un cadre écrit, proportionné et dégressif. Le salarié progresse dans sa carrière ; l'entreprise sécurise ses compétences ; la collectivité soutient des mobilités professionnelles utiles. Le salarié choisit son projet ; l'employeur le soutient lorsqu'il rejoint son besoin.

Sources principales du développement

- Céreq, *La formation professionnelle en entreprise : France et Europe*, *Bref* n° 450 ; 67 % des entreprises françaises ciblent d'abord des compétences techniques ou propres au poste, contre 62 % en Europe (données 2020) ; environ 30 % des entreprises ne forment aucun salarié.
- Insee, *Dépenses de formation des entreprises* ; dépenses directes des entreprises pour former leurs salariés : 16,1 Md€ en 2023, 16,4 Md€ en 2024.
- Daron Acemoglu et Jörn-Steffen Pischke, « Why Do Firms Train? Theory and Evidence », *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), février 1998, p. 79-119 ; Gary Becker, *Human Capital*, University of Chicago Press, 1964.
- IASB, *IAS 38 Immobilisations incorporelles* ; § 69 (les dépenses de formation sont comptabilisées en charges) et § 15 (contrôle des avantages économiques futurs).
- Caisse des Dépôts, *Portail des financeurs de Mon Compte Formation*, consulté en juillet 2026 : plus de 136 000 titulaires ayant reçu une dotation depuis 2020.
- Sénat, Emmanuel Capus, rapporteur spécial de la commission des finances, *La régulation du compte personnel de formation*, rapport d'information n° 887 (2025-2026), déposé le 9 juillet 2026 ; section 3 : « Les co-financements, par abondements publics ou dotations des employeurs, sont insuffisamment développés » ; dépenses du CPF : 1,97 Md€ en 2025 ; dotations employeurs : 25,6 M€ en 2025.

09 — Clarifier le financement et répartir les responsabilités

L'essentiel

Un demi-siècle de réformes a fait perdre sa logique au financement de la formation. Chacune a ajouté plus qu'elle n'a retiré, jusqu'à la CUFPA de 2018. Les flux se croisent : en 2021, la contribution des entreprises finançait la formation des demandeurs d'emploi, via le PIC ; le budget de l'État, celle des salariés, via le FNE-Formation.

Résultat : celui qui consomme, celui qui finance et celui qui décide ne sont plus les mêmes. Arrow et Pauly ont décrit ce mécanisme pour l'assurance santé : quand un tiers paie, le coût cesse d'orienter le choix, et la dépense peut s'écarter de ce qu'elle rapporte. Ici, l'entreprise paie une contribution sans en piloter l'emploi ; la personne choisit sans supporter le prix ; l'organisme de formation répond à un financeur anonyme. Chacun peut s'en remettre à un autre, personne ne pense l'investissement, et la faible qualité comme la fraude y trouvent un terrain d'accueil.

Il ne s'agit pas de dépenser moins. Les besoins de formation que couvre ce livre blanc sont au moins stables et probablement croissants : allongement des carrières, reconversions plus fréquentes, transformation du travail par l'IA. Il faudra probablement faire beaucoup mieux, avec un peu plus. La refondation change la répartition des payeurs, non l'ambition de l'investissement.

Nous plaidons pour une refondation, éclairée par l'expérience et la recherche. Le principe « qui paie répond » a ses limites : le sous-investissement justifie une part de mutualisation, qu'il faut penser plutôt qu'hériter. Trois lignes directrices en découlent :

- À la solidarité nationale, c'est-à-dire à l'État et aux Régions financés par l'impôt, dans le cadre de leurs compétences respectives, de prendre en charge l'investissement éducatif initial, y compris par l'alternance aux premiers niveaux de qualification et la formation des demandeurs d'emploi.
- Aux fonds mutualisés de pallier la myopie des petites entreprises, d'assurer la liberté de choisir son avenir professionnel par le CPF et de financer les reconversions : c'est là que leur utilité est maximale.
- Aux entreprises de régler directement les charges dont elles tirent un bénéfice plus direct : l'alternance aux niveaux supérieurs de qualification et la formation de leurs salariés.

Ce schéma appelle deux orientations : une obligation renforcée faite aux entreprises de garantir l'employabilité de leurs salariés ; et, en conséquence, un recentrage de la CUFPA, qui pourrait permettre d'en réduire le taux : la contrepartie d'engagements écrits et datés de formation ou de mobilité pour les métiers exposés.

Cette évolution sera progressive, et chaque étape évaluée au regard de la soutenabilité des financements, de l'accès des petites entreprises à la formation et des résultats des reconversions et de l'apprentissage. Le transfert de charges vers la solidarité nationale appelle un transfert de ressources équivalent, établi avant toute baisse, à prélèvements obligatoires globalement inchangés. Les droits en cours seront préservés.

Développement

1. Un demi-siècle de couches successives

Le financement de la formation s’est construit par ajouts. La loi de 1971 impose aux employeurs de participer à son financement. Les réformes de 2004 (le DIF), de 2009 (le fonds paritaire de sécurisation des parcours), de 2014 (le CPF) puis de 2018 ajoutent chacune un instrument, une ressource ou un acteur. La loi de 2018 réunit les contributions dans la CUFPA et confie leur répartition à France compétences ; la collecte passe aux Urssaf en 2022. Chaque étape répond à un problème réel, aucune ne reprend l’ensemble.

Une même ressource finance aujourd’hui des objets sans rapport entre eux : l’apprentissage, le CPF, les reconversions, la formation des demandeurs d’emploi, les petites entreprises. L’équilibre de France compétences dépend de concours de l’État, d’économies décidées en urgence et, certaines années, de l’emprunt. Les flux se croisent : en 2021, la contribution des entreprises abondait la formation des demandeurs d’emploi, via le PIC, tandis que le budget de l’État finançait celle des salariés, via le FNE-Formation. Chacun paie pour un autre, et plus personne ne sait très bien pourquoi.

2. Quand celui qui consomme ne finance pas, personne ne répond

Ce brouillage fait plus que gêner la lecture : il déresponsabilise. Arrow et Pauly ont décrit le mécanisme pour l’assurance santé : lorsqu’un tiers règle la facture, le prix cesse d’orienter le choix, et la consommation s’éloigne de ce que chacun paierait de sa poche. L’effet vaut dans tout secteur où consommation et financement se distendent.

La formation en offre une illustration presque complète. Le dirigeant verse une contribution dont il ne pilote pas l’emploi, et peut en conclure que sa part est faite. La salariée comme le demandeur d’emploi choisissent une formation dont ils ne voient pas le prix. L’organisme de formation répond à un financeur lointain, qui juge moins la qualité que la conformité. Chacun peut s’en remettre à un autre pour penser l’investissement. La Cour des comptes l’a relevé : ce cadre ne minimise ni les effets d’aubaine ni les risques de fraude. Une faible qualité s’y glisse d’autant plus aisément que personne n’a vraiment intérêt à la contrôler.

Le premier chapitre a justifié la mutualisation des fonds de la formation ; celui-ci en fixe la limite. La mutualisation s’impose parce que les entreprises, livrées à elles-mêmes, investissent trop peu : laisser chacun payer ce qu’il décide ne suffirait pas. Sa limite tient au mécanisme d’Arrow et de Pauly, valable pour tout fonds commun : plus la part mutualisée est grande, moins le prix guide les choix, et plus il faut de contrôle pour compenser. Le bon réglage ? Mutualiser ce que le marché ne finance pas, et laisser un reste à charge, même modeste, à celui qui choisit : la participation forfaitaire demandée aux titulaires du CPF en est une forme.

Ce brouillage nourrit enfin un débat permanent entre partenaires sociaux et État : qui décide ? De fait, l'État pilote aujourd'hui seul. La tension est frontale : pour les entreprises et les partenaires sociaux, la contribution reste leur argent, versé pour former les salariés ; pour l'État, c'est une ressource à sa main.

3. Une refondation équilibrée : trois lignes directrices

Le besoin ne diminue pas ; c'est la répartition des payeurs qu'il faut revoir. Les transformations du travail, l'allongement des carrières et la multiplication des reconversions maintiennent, et probablement accroissent, l'effort de formation nécessaire (chapitre 1). Il ne s'agit pas de réduire cet effort, mais de confier chaque dépense à celui qui a les meilleures raisons de la porter.

Aucun acteur n'a vocation à tout financer. Les comparaisons internationales n'opposent pas un marché efficace à un État efficace : les systèmes les plus performants combinent l'initiative des entreprises, la coordination collective et une intervention publique ciblée. Nous en tirons trois lignes directrices.

À la solidarité nationale, d'abord, c'est-à-dire à l'État et aux Régions financés par l'impôt, dans le cadre de leurs compétences respectives, de prendre en charge l'investissement éducatif initial : l'alternance aux premiers niveaux de qualification et la formation des demandeurs d'emploi. Les bénéfices sont diffus, et les personnes concernées n'ont pas toujours d'employeur pour les financer.

La mutualisation donne sa pleine mesure là où le marché sous-investit : la myopie des petites entreprises, la liberté de choisir son avenir professionnel par le CPF, les reconversions. Agence de l'Union européenne chargée d'analyser les politiques de formation professionnelle, le Cedefop observe que les fonds cogérés par les partenaires sociaux répartissent plus également les possibilités de formation, à condition d'être ciblés sur les petites entreprises et les publics éloignés. La France a fait ce choix : depuis 2018, les fonds mutualisés pour les plans de formation sont concentrés sur les entreprises de moins de 50 salariés. Les opérateurs de compétences, qui les gèrent sans en être les financeurs, y ajoutent les contributions conventionnelles décidées par les branches, qui forment près d'un quart des fonds mutualisés qu'ils engagent en 2024.

Aux entreprises, enfin, d'assumer directement les autres dépenses : l'adaptation de leurs salariés, leurs besoins propres et l'alternance aux niveaux supérieurs. Elles le feront au titre d'une obligation d'employabilité renforcée (section 5), contrepartie de la baisse du taux de la contribution. Elles le font déjà : hors CUFPA, elles consacrent directement, selon l'Insee, plus de 16 Md€ par an à la formation de leurs salariés. Pour la qualité des formations et leur rendement, mieux vaut leur donner davantage la main.

Ce schéma appelle deux chantiers : redéfinir la frontière de l'alternance, et rendre praticable la garantie d'employabilité.

4. L’alternance : où placer la frontière entre l’État et l’entreprise ?

Désormais, l’apprentissage se déploie majoritairement dans le supérieur. Fin 2024, 62,7 % des 1,05 million d’apprentis préparent un diplôme du supérieur (DEPP). Cette voie a beaucoup de mérite : elle soutient l’accès des jeunes à l’emploi et diversifie les voies de formation. Mais pas à n’importe quel prix. Les aides à l’apprentissage ont représenté 16,5 Md€ de dépenses en 2023, dont 7,5 Md€ portés par le budget de l’État. Après une hausse de 4,5 % en 2024, les entrées ont diminué de 4,9 % en 2025 (Dares) ; au premier semestre 2026, elles reculent encore de 2,2 % sur un an. L’inspection générale des affaires sociales, celle des finances et la Cour des comptes ont raison de redouter un effet d’aubaine : quand le reste à charge de l’employeur est faible, une partie des contrats serait conclue sans aide, et l’argent public finance un recrutement qui aurait eu lieu.

L’État a trois raisons d’investir dans l’apprentissage. Il porte la responsabilité de la formation initiale, dont l’apprentissage est devenu une voie à part entière. Il répond de l’accès des jeunes à l’emploi, traditionnellement difficile en France : leur insertion relève de l’intérêt général, et aucun employeur ne la règle seul. Il conduit enfin une stratégie de développement économique, qui distingue des métiers prioritaires (chapitre 2). Ces motifs justifient un soutien public ou mutualisé jusqu’au niveau 7, y compris pour les métiers tertiaires, sans toujours le porter à hauteur du coût de la formation : il s’agit de soutenir l’entrée dans l’emploi, non de payer à la place de l’entreprise, voire du jeune, qui en retirent des bénéfices.

Où placer la frontière ? Le chapitre 7 traite de la qualité de l’alternance ; seul le financement nous occupe ici. Deux critères permettent de décider de ce que l’État soutient. Le premier : l’utilité des compétences pour les visées nationales. Une formation qui répond à un métier prioritaire, dont le pays a besoin et que le marché ne forme pas assez, mérite un soutien public quel qu’en soit le niveau. Le second : le niveau de qualification et la rentabilité privée de la dépense. Plus le niveau s’élève et plus le diplôme rapporte à l’entreprise et à la personne, moins il y a de raisons de le financer sur fonds publics. Croisés, ces deux critères dessinent un soutien élevé pour les premiers niveaux et les métiers prioritaires, plus faible pour les niveaux supérieurs à forte rentabilité privée. Le curseur relève d’un arbitrage politique que nous ne tranchons pas. À titre d’illustration seulement, on pourrait imaginer :

- L’État prendrait en charge l’alternance au moins jusqu’au baccalauréat, au titre de l’investissement éducatif initial. Les premiers niveaux concernent des publics plus fragiles, et le bénéfice pour l’entreprise est moins immédiat.
- Aux niveaux 6 et 7, l’entreprise paierait une part significative de la formation : un master en management, par exemple, qui forme directement des cadres dont elle capte l’essentiel de la valeur. Même à ces niveaux, l’État conserverait un soutien aux métiers prioritaires, avec une prise en charge bonifiée, parce que l’utilité nationale des compétences le justifie.
- Au niveau 7, des droits d’inscription pourraient aussi être envisagés pour les formations à rendement direct hors métiers prioritaires, de sorte que le bénéficiaire contribue lui aussi à ce qui améliorera durablement sa rémunération. Leur accompagnement par une avance remboursable selon les revenus ou un autre mécanisme de lissage serait à expertiser, pour ne pas fermer la porte à ceux qui financent leurs études par l’alternance.

Les branches pourraient aussi prendre leur part, en finançant par des contributions conventionnelles l'apprentissage dans les métiers qu'elles jugent stratégiques. Le Code du travail destine aujourd'hui ces contributions au développement de la formation professionnelle continue (article L. 6131-1) : une modification législative leur ouvrirait cette possibilité.

Derrière cette frontière se profile la préférence française pour la formation initiale : nos étudiants sont parmi les plus jeunes d'Europe, leur parcours est linéaire, et l'année de césure ou la réorientation passent pour des déviations. La formation tout au long de la vie reste ainsi un slogan encore un peu vide de substance. Réduire les effets d'aubaine sur les niveaux supérieurs libère des moyens pour la montée en compétence et les reconversions tout au long de la carrière (voir le focus « Pour un ministère de la formation tout au long de la vie »).

5. Une garantie d'employabilité, contrepartie d'une contribution recentrée

Second chantier : rendre praticable la garantie d'employabilité. La loi de 1971 fixait une responsabilité financière : l'entreprise remplissait son rôle en payant la somme attendue pour la formation professionnelle. Pendant des décennies, l'action a d'ailleurs été pilotée autant par les directions financières que par celles des ressources humaines.

L'enjeu des compétences a pris de l'ampleur, et nous n'en sommes heureusement plus là. **Le Code du travail a fait de l'employabilité un devoir de l'employeur. Mais cette obligation peine à prendre corps.**

Le droit actuel prévoit, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le versement sur le CPF d'un abondement correctif de 3 000 € au bénéfice du salarié qui n'a pas bénéficié, en huit ans, des entretiens de parcours professionnel obligatoires et d'au moins une formation non obligatoire. Une fois de plus, la logique est procédurale : l'employeur y échappe dès que les entretiens ont eu lieu, quelle qu'en ait été la qualité, et la formation peut être parfaitement anecdotique. Combien d'abondements sont effectivement versés ? À notre connaissance, aucun bilan public ne le dit.

L'ambition est de passer d'une obligation de procédure à une obligation d'engagements tangibles : pour les métiers exposés, l'employeur s'engagera par écrit, avec le salarié, sur une formation ou une mobilité précise et datée, et répondra de sa réalisation. Une gestionnaire de paie dont le poste se transforme recevrait ainsi de son employeur un engagement écrit : une formation au contrôle de gestion, suivie avant une date convenue, avec un poste identifié à l'arrivée. Le mode d'emploi reste à travailler, mais trois principes se dégagent.

- Cibler l'effort sur les métiers exposés, que les branches savent identifier.
- Contrôler la réalisation de l'engagement plutôt que la tenue de l'entretien : une formation qualifiante suivie, des compétences transférables acquises, sans multiplier les justificatifs.
- Outiller l'employeur avec les nouveautés du chapitre 8, dont le dédit-formation, la reconnaissance comptable de l'investissement et le CPF abondé, pour que la garantie soit un investissement plutôt qu'une contrainte de plus.

L’exemple suédois montre comment mutualiser cette garantie entre employeurs. Des conseils de sécurisation professionnelle, créés par accords collectifs, proposent aux salariés des orientations, des conseils et un soutien à la formation, avant même tout licenciement, puis un accompagnement renforcé dès que celui-ci est annoncé. Ils couvrent la plupart des salariés et, depuis 2022, également ceux qui ne relèvent d’aucun accord collectif. Leur financement repose sur des cotisations patronales de l’ordre de 0,3 % de la masse salariale, avec des taux variables selon l’organisme. L’entreprise ne porte pas seule la garantie : elle la partage avec ses pairs, et agit avant la rupture. Le transposer suppose un dialogue social de branche capable de porter une telle mutualisation.

Le risque ? L’usine à gaz. Une obligation trop détaillée engendrerait bureaucratie, formations de façade et fraudes : attestations de complaisance, formations sans contenu réel. Nous retenons donc l’ambition sans en figer le mode d’emploi ; il restera simple, vérifiable et négocié avec les partenaires sociaux.

6. Recentrer la CUFPA, puis en ajuster le taux

Responsabiliser les entreprises pose la question du prélèvement. La baisse de la CUFPA pourrait survenir comme une conséquence de la refondation ; elle n’en est pas le point de départ. Elle suppose au préalable des entreprises mieux guidées dans l’exercice de leurs responsabilités, et un État qui assume mieux ce qui lui revient.

Une programmation pluriannuelle, à construire, donnera de la visibilité à cette transition. Un premier jalon établira les responsabilités reprises, les dépenses transférées et les ressources de remplacement. Des rendez-vous d’évaluation permettront ensuite de décider de chaque étape de baisse au regard de quatre critères : la soutenabilité des financements, l’accès des petites entreprises à la formation, les effets sur les reconversions et les résultats de l’apprentissage. La baisse suivra les transferts effectifs et les résultats constatés, plutôt que des économies espérées. Le transfert de charges vers la solidarité nationale appelle un transfert de ressources équivalent : la part de la contribution qui finance aujourd’hui l’apprentissage aux premiers niveaux de qualification et la formation des demandeurs d’emploi a vocation à rejoindre le budget, à prélèvements obligatoires globalement inchangés. Acculé par la crise des finances publiques, le gouvernement multiplie les mesures d’économie sans fixer de ligne ; cette instabilité fragilise la cohérence d’ensemble et dessert l’efficacité du système de formation professionnelle. En décidant unilatéralement, dans le projet de loi de finances pour 2027, de préempter 1,1 Md€ collectés au titre de la CUFPA, sans reprise de charges, il engage brutalement cette transformation. Aidons-le à la rendre stratégiquement cohérente : que chaque recette transférée au budget de l’État s’accompagne des dépenses qu’elle finance.

Les droits et les engagements en cours seront préservés tout au long de la transition. La programmation éclairera les décisions budgétaires annuelles, dans le respect de l’annualité budgétaire. Les évaluations permettront d’accélérer, de différer ou de corriger la trajectoire.

Cette logique permet de trancher une ambiguïté pénible sur la nature des fonds. En pratique, la CUFPA est une quasi-taxe : collectée par les Urssaf, répartie par un établissement public, affectée par l'État, qui s'autorise même, dans le projet de loi de finances pour 2027, à écrêter le produit de la collecte. Les partenaires sociaux tiennent un autre discours : ils s'estiment légitimes pour gérer ces sommes, versées par les employeurs pour former les salariés.

Les deux lectures ont leur part de vérité : la CUFPA finance à la fois des droits attachés aux personnes (le CPF) et des dépenses sans lien direct avec elles. Une contribution recentrée sur ce que la mutualisation fait de mieux ressemblera davantage à une cotisation, gérée avec les partenaires sociaux ; le reste relèvera du budget et de l'impôt. La qualification juridique précise est à expertiser.

Un sujet reste à creuser plutôt qu'à trancher : le revenu pendant la formation, que l'assurance chômage pourrait prendre en charge pour les transitions qui préviennent le chômage. Son coût net reste à évaluer avec l'Unédic.

Un point de lucidité, enfin. Une telle clarification touchera au rôle des opérateurs de compétences et de France compétences, dont les missions se sont construites autour des flux qu'ils gèrent. Ce débat dépasse l'objet de ce livre blanc ; il faudra l'ouvrir lucidement le moment venu.

Sources principales du développement

- Fabienne Berton, *La construction du système français de formation professionnelle continue*, *Formation Emploi*, n° 34, 1991, p. 57-62. Lien consulté le 20 octobre 2026.
- Kenneth Arrow, « Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care », *American Economic Review*, 53(5), 1963, p. 941-973 ; Mark Pauly, « The Economics of Moral Hazard: Comment », *American Economic Review*, 58(3), 1968, p. 531-537.
- Cour des comptes, *Recentrer le soutien public à la formation professionnelle et à l'apprentissage*, note thématique, juillet 2023 ; données 2022 : 10 Md€ de financement des contrats, 4,8 Md€ d'aides à l'embauche, 837 000 nouveaux contrats. IGAS-IGF, *Apprentissage-Formation (revue de dépenses)*, 2024.
- OCDE, *Back to Work: Sweden*, 2015 ; IGAS, *Annexe Suède* ; pour l'évolution entrée en vigueur le 1er octobre 2022, présentation des conseils suédois de sécurisation professionnelle.
- Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), *Sectoral training funds in Europe*, Cedefop Panorama n° 156, juillet 2008 ; en complément, base de données Cedefop sur le financement de la formation des adultes, entrée Suède.
- Lefebvre Dalloz Formation, L'apprentissage et la formation professionnelle dans le viseur de la Cour des comptes, synthèse des données sur les aides à l'apprentissage.
- AEF Info, dépêche sur les fraudes à l'apprentissage et les OPCO avant le PLF.
- Walt, Financement de l'apprentissage : CFA et rapport 2026, synthèse du rapport parlementaire et des prévisions d'entrées en apprentissage.
- TCO, document sur les dispositifs suédois de sécurisation professionnelle, éléments sur leur financement par cotisations patronales.

10 — Rendre publics les résultats, mieux contrôler et sanctionner

L’essentiel

L’élan politique né en 2017 s’est assez vite épuisé. Au-delà de résultats quantitatifs impressionnants, le débat public s’est cristallisé dès 2020 sur trois polémiques : le coût, la qualité, la fraude.

La loi Avenir professionnel n’esquivait pas ces sujets : elle annonçait ce qui allait devenir InserJeunes, la mesure de l’insertion professionnelle après les diplômes professionnels de l’État. Mais manques, failles et confusions, à tous les étages, ont fragilisé l’édifice.

La régulation a beaucoup progressé. La fraude massive au CPF a trouvé des remèdes ; InserJeunes et InserSup sont désormais consultés par des millions d’utilisateurs ; la loi contre les fraudes sociales et fiscales, votée au printemps 2026, a ajouté de nouvelles mesures importantes, dont le déploiement rapide serait programmé.

L’écheveau n’est pas encore tout à fait démêlé. Une structure plus rigoureuse articulera six maillons complémentaires, chacun consacré à un enjeu distinct.

- **Alléger le coût de la conformité.** Nous proposons un référentiel public de contrôle embarqué pour les logiciels de gestion des organismes, des CFA et des certificateurs : authentification, traçabilité, échanges avec les financeurs. Le logiciel mesure, trace et alerte ; l’administration contrôle, apprécie et décide. Moins de travail administratif pour les organismes ; des données fiables pour les institutions qui contrôlent.
- **Certifier l’organisation.** Qualiopi atteste la consistance de l’organisation ; la nouvelle version issue du décret paru à l’été 2026 en complète les attendus.
- **Mesurer les résultats.** C’est le socle. Faute de s’entendre sur un sujet aussi subtil que la qualité d’une formation, le taux d’accès à l’emploi à son terme fournit une information décisive pour l’apprentissage, la reconversion et la formation des demandeurs d’emploi. Ces résultats se mesurent en valeur ajoutée, en rapportant chacun au profil des inscrits.
- **Repérer les risques.** Des indices orientent les contrôles : plusieurs apprentis dans une entreprise sans autre salarié, un taux d’abandon élevé, des coûts atypiques, des signalements répétés. Les institutions rapprochent ces signaux ; l’appréciation reste humaine.
- **Contrôler.** Des vérifications contradictoires établissent ce qui s’est réellement passé, en distinguant quatre situations : la faible efficacité pédagogique, qui appelle une analyse et des améliorations ; l’inexécution ou la preuve insuffisante, qui peut entraîner un remboursement ; le manquement administratif, passible d’une amende ; la fraude, qui appelle la sanction. Chaque signalement recevra une qualification, un responsable, un délai et une suite.
- **Sanctionner.** Une fraude établie appelle suspension, récupération et sanction, rapides et proportionnées ; un manquement sans intention frauduleuse, une réponse administrative à sa mesure. Cette fermeté protège les organismes sérieux ; la publicité des sanctions consolide la confiance.

Développement

1. Trois polémiques ont troublé le débat depuis 2020

L’essor de l’apprentissage et la montée en puissance du CPF ont impressionné. Trois polémiques les ont rapidement rattrapés : le coût net et les effets d’aubaine ; la qualité, vieux sujet de la formation professionnelle ; la fraude, nourrie par plusieurs scandales.

Ces sujets pèsent lourd ; le système les a anticipés à moitié. La loi de 2018 les avait en tête : elle impose de publier les résultats des CFA et des lycées professionnels, valeur ajoutée comprise ; InserJeunes en est l’outil. Mais à tous les étages, des failles ont ouvert la porte à des escrocs.

Des confusions ont brouillé les responsabilités, notamment sur le rôle de Qualiopi : cette certification atteste une organisation minimale ; elle n’a pas vocation à garantir la performance d’un organisme de formation.

2. La régulation a progressé

Les erreurs initiales ont été nombreuses ; la plupart des failles ont trouvé leur réponse.

Parmi les plus grossières : un certificateur Qualiopi pouvait librement développer son activité… avant d’être accrédité. Un organisme très douteux ne s’en est pas privé, commercialisant activement ce qui devait être un label de sérieux accordé au nom de l’État. Un arrêté de 2023 a mis fin à cette liberté : il plafonne le nombre de certificats délivrables avant l’accréditation, qui s’obtient dans un délai maximal de douze mois.

Le CPF, lui aussi, a subi des fraudes massives. On se souvient du démarchage extraordinairement agressif, jusqu’à ce que la loi de décembre 2022 l’interdise strictement. On sait que les montages les plus scandaleux ont été exploités, comme la consommation des fonds du CPF pour des formations fictives, contre un peu d’argent liquide ; et que l’accompagnement à la création d’entreprise a connu les pires dérives. Sur instruction du ministère du Travail, la Caisse des Dépôts et consignations a revu la procédure de fond en comble, opérant une mise au pas aussi sévère que justifiée : de nombreux déréférencements ont frappé le segment de la création d’entreprise, avec peu de contestations. Les mesures prises ont considérablement réduit le volume d’affaires frauduleuses, sans faire disparaître le risque.

L’information a progressé, elle aussi. InserJeunes et InserSup, en particulier, offrent des résultats d’insertion précieux, publics et accessibles : exposés notamment sur les sites de l’Onisep et de Parcoursup, ils sont consultés par des millions d’utilisateurs.

Les initiatives plus récentes restent à traduire concrètement. La loi de 2026 contre les fraudes sociales et fiscales renforce les contrôles et les sanctions, organise le partage de données entre contrôleurs et conditionne la mobilisation du CPF à la présentation à l’examen. Leur portée opérationnelle dépendra des textes d’application, annoncés pour partie d’ici la fin de 2026. Il s’agit maintenant de parachever l’ensemble et de l’ordonner, avec plus de rigueur dans le champ de l’apprentissage, où d’immenses progrès restent à faire, comme semble l’analyser le contrôle en cours de la Cour des comptes, dont la presse s’est fait l’écho.

3. Une nouvelle étape : six maillons complémentaires

Nous proposons de systématiser et de clarifier la régulation : relier les outils existants en une chaîne logique, où chaque maillon répond à une question distincte.

1. **Alléger** le coût de la conformité : un référentiel public de contrôle embarqué rendra les données des systèmes d'information fiables, tracées et comparables.
2. **Certifier** l'organisation : Qualiopi atteste la consistance de l'organisation.
3. **Mesurer** les résultats et la valeur ajoutée : la formation apporte-t-elle quelque chose aux personnes ?
4. **Repérer** les signaux de risque : où se concentrent les anomalies ?
5. **Contrôler** les situations prioritaires : que s'est-il réellement passé ?
6. **Sanctionner** les dérives établies, vite et de façon proportionnée.

Deux maillons appellent une proposition nouvelle : alléger la conformité par le contrôle embarqué, et mesurer ; les quatre autres consolident ce qui existe.

4. Alléger les formalités, fiabiliser les preuves

Les organismes produisent eux-mêmes les pièces qui déclenchent leur financement : la porte reste ouverte aux erreurs, aux abus et à la fraude. Le pluralisme a ses mérites : il diversifie l'offre, stimule la concurrence, favorise l'adaptation. La réforme de 2018 l'a étendu à l'apprentissage : ouvrir un CFA est devenu simple, et le financement suit le contrat signé. Jusqu'ici, la réponse publique a consisté à multiplier les obligations et à contrôler après coup, une fois les opérations réalisées et les fonds souvent engagés. Cette logique reste nécessaire ; elle ne suffit pas. Les pouvoirs de détection et de sanction renforcés en 2026 interviennent eux aussi après coup, sur des pièces dont rien ne garantit la fiabilité : les agents rencontrent déjà des documents falsifiés à l'aide de l'IA. Le contrôle embarqué en est le complément préventif : anomalies détectées avant facturation, pièces consolidées pendant l'exécution, dossier aisément transmissible en cas de vérification.

Nous proposons de fiabiliser la donnée à la source. Une part croissante de la réglementation repose sur des éléments objectivables : dates, seuils, ratios, présences, habilitations, justificatifs, historiques de modification. Un référentiel public de conformité, applicable aux logiciels de gestion des organismes de formation, des CFA et des certificateurs, en fixera le socle commun : authentification des utilisateurs et horodatage des opérations, journalisation des modifications et conservation des justificatifs, suivi des présences selon des règles de calcul partagées, interopérabilité avec les financeurs et les principaux systèmes d'information publics. Le principe a fait ses preuves ailleurs : l'acte authentique électronique des notaires repose sur des systèmes agréés qui garantissent sécurité, intégrité et traçabilité ; les logiciels de caisse sont soumis à des exigences d'inaltérabilité et de conservation des données.

Le logiciel mesure, trace et alerte ; l'administration contrôle, apprécie et décide. Les éditeurs ne recevront ni mission de contrôle ni pouvoir d'appréciation juridique : ils fiabiliseront les données sur lesquelles l'administration fonde ensuite son jugement.

Chacun y gagnera. Les pouvoirs publics détecteront mieux les incohérences, préviendront certains abus avant qu'ils ne produisent leurs effets financiers, cibleront plus finement leurs contrôles et réduiront le coût des reconstitutions après coup. Leurs données, plus fiables, alimenteront aussi les mesures de performance. Le dirigeant d'un organisme sérieux ressaisira moins, conservera mieux ses preuves, bénéficiera de contrôles de cohérence automatiques ; il consacrera ainsi davantage d'énergie à ce qui fait son métier : concevoir des parcours, innover en pédagogie, améliorer la qualité des formations.

Le déploiement avancera par étapes, avec prudence. Un standard public commun d'abord ; une expérimentation volontaire ensuite ; une extension après évaluation, en commençant par les flux aux enjeux financiers et probatoires les plus lourds. Tant que le référentiel restera volontaire et ne conditionnera pas l'accès aux financements, il relèvera du droit souple, sans nouvelle plateforme publique ni investissement significatif de l'État. Une base juridique ne deviendra nécessaire que pour rendre certaines exigences obligatoires.

5. Mesurer les résultats, en valeur ajoutée : le socle

La mesure de la performance des organismes et des certifications constitue le socle de la chaîne. La loi de 2018 l'a engagée pour les CFA et les lycées professionnels, valeur ajoutée comprise. La loi de 2026 l'étend aux certifications du RNCP et du répertoire spécifique : elle prévoit que l'État publie, pour chaque certification, les inscriptions, la présence à l'examen et la réussite, ainsi que l'insertion professionnelle pour les certifications financées par le CPF, et que les organismes affichent leurs propres résultats avant toute inscription. Un décret fixera l'entrée en vigueur de cette transparence, au plus tard en juin 2027 ; les indicateurs effectivement livrés à cette date dépendent encore des textes d'application.

Faute de s'entendre sur la qualité d'une formation, sujet subtil, l'accès à l'emploi à son terme fournit une information décisive, en particulier pour l'apprentissage, la reconversion et la formation des demandeurs d'emploi. Des dimensions plus fines de la qualité échappent aux chiffres : mieux vaut commencer par ce qui se mesure que d'attendre une mesure parfaite.

La valeur ajoutée donne leur sens à ces résultats. Un taux d'insertion brut reflète autant les publics accueillis et la conjoncture que la formation elle-même : le chapitre 7 distingue les écarts bruts d'insertion de l'effet propre de l'apprentissage. Nous préconisons de rapporter chaque résultat à ce que le profil des inscrits laissait attendre. Cette mesure récompensera les organismes qui font progresser des publics éloignés de l'emploi et retirera tout intérêt à écarter les candidats les plus fragiles.

Ces informations servent deux usages. Les institutions pilotent : référencement, achats, financements, priorités de contrôle. Les actifs et les entreprises choisissent, depuis Mon Compte Formation notamment (chapitre 6).

Les données descriptives gagnent à s'associer à des évaluations comparatives. Un socle commun d'indicateurs éclaire les choix ; des évaluations comparatives, lorsqu'elles sont réalisables, établissent ce que chaque service change réellement. Un catalogue de pratiques pédagogiques éprouvées prolonge cette logique : il transforme les écarts constatés en améliorations diffusées. Le dialogue pédagogique entre l'entreprise et l'organisme de formation, développé au chapitre 7, en offre une première application.

6. Repérer les risques, contrôler et sanctionner

Des indices permettent de cibler les contrôles, dès l'enregistrement des contrats. Deux d'entre eux relèvent du bon sens : plusieurs apprentis accueillis dans une entreprise sans autre salarié, et de nombreux apprentis suivis par le même tuteur, alors que le Code du travail plafonne à deux le nombre d'apprentis par maître d'apprentissage. Nul ne transmet un métier sans activité réelle ni sans disponibilité pour l'apprenti. S'y ajoutent une évolution importante du chiffre d'affaires, un recours massif à la sous-traitance, une certification Qualiopi récente, un taux d'abandon élevé, des coûts atypiques, une insertion faible malgré une croissance rapide des financements ou des signalements répétés. La circulaire de contrôle de 2026 en retient déjà plusieurs. Les institutions rapprochent ces signaux ; l'appréciation reste humaine.

Quatre situations appellent des réponses différentes. Une formation réelle mais peu efficace appelle une analyse, un accompagnement, une révision des pratiques ou des financements, au terme de vérifications contradictoires. L'inexécution ou l'insuffisance des pièces établissant la réalisation peut entraîner un remboursement, sans fraude démontrée (Code du travail, art. L. 6362-6). Un manquement administratif peut donner lieu à une amende, sans intention frauduleuse (art. L. 6356-1). La fraude — prestations fictives, fausses attestations, captation de fonds — appelle suspension, récupération et sanction. Distinguer ces situations protège les organismes qui accueillent des publics fragiles, proportionne les conséquences et concentre la fermeté sur les escrocs. Chaque signalement recevra une qualification, un responsable, un délai et une suite.

Avec le contrôle vient la sanction : nous préconisons de sanctionner vite lorsque les faits sont établis. Le CPF, évoqué plus haut, l'a montré : une action résolue produit des effets rapides. La confiance repose sur des suites effectives et visibles ; la publicité des sanctions, prévue par la loi de 2026, y contribue.

Focus : l'IA et le travail, un choc majeur mais incertain

Une diffusion d'une rapidité inédite

Après des décennies de recherche tâtonnante, faites d'impasses et d'« hivers », l'intelligence artificielle se déploie désormais partout, à une vitesse sans précédent. À l'IA générative, qui produit textes, images et code, succèdent les agents, capables d'enchaîner des tâches de façon autonome, puis l'IA physique, qui anime des robots.

Les entreprises suivent. Dans l'Union européenne, selon Eurostat, 20 % des entreprises de 10 salariés et plus utilisaient l'IA en 2025, contre 13,5 % un an plus tôt et 8 % en 2023, et plus de la moitié des grandes entreprises. Toute notre société, et d'abord nos modes de production, devient terrain d'usage de l'IA. La diffusion réelle est pourtant plus lente qu'il n'y paraît : les usages restent souvent individuels et informels, et la plupart des projets d'entreprise ne dépassent pas le stade de l'expérimentation.

Des métiers exposés, au cœur du tertiaire, puis au-delà

Les cartographies convergent. Selon l'Organisation internationale du travail, un emploi sur quatre dans le monde, et 34 % dans les pays à haut revenu, relève d'un métier exposé à l'IA générative : emplois administratifs, métiers des médias, du logiciel et de la finance. Les femmes sont plus exposées : dans les pays riches, 9,6 % de leurs emplois sont au plus haut risque d'automatisation, contre 3,5 % pour les hommes.

Les agents et la robotique étendent considérablement ce spectre. Selon le McKinsey Global Institute, les technologies actuelles pourraient déjà automatiser 57 % des heures travaillées aux États-Unis : 44 % par des agents, 13 % par des robots. Les métiers manuels, longtemps jugés à l'abri, entrent à leur tour dans le champ.

Les leçons de l'histoire

Exposition ne veut pas dire disparition : l'OIT juge la transformation des métiers plus probable que leur remplacement, et attend des pertes concentrées sur quelques métiers, visibles d'abord par un ralentissement des embauches. L'histoire va dans ce sens : les révolutions productives ont toujours rendu caducs certains métiers pendant que d'autres apparaissaient. L'ère numérique, depuis une quarantaine d'années, en offre le dernier exemple. Au total, la population active a augmenté tandis que le temps de travail diminuait, même si cette baisse marque le pas depuis une vingtaine d'années.

L'ampleur de ce renouvellement est souvent sous-estimée. David Autor et ses coauteurs montrent qu'aux États-Unis, environ six emplois sur dix occupés en 2018 relèvent de métiers qui n'existaient pas en 1940.

Deux nuances comptent pour la formation : les nouveaux métiers profitent d'abord aux plus diplômés ; et depuis quarante ans, l'effet destructeur de l'automatisation s'est renforcé, sans que l'effet créateur des innovations complémentaires suive au même rythme.

Un scénario ouvert

Ce motif historique peut se répéter avec l'IA. Ou pas. Les économistes eux-mêmes divergent fortement. Daron Acemoglu estime le gain de productivité globale à 0,66 % au plus sur dix ans, soit presque rien par an. Philippe Aghion et Simon Bunel, avec des hypothèses d'exposition plus larges, aboutissent à un effet de l'ordre de dix fois supérieur. Tout dépendra de la capacité des organisations à se réinventer, et des nouvelles tâches que l'IA fera naître.

Dans tous les cas, l'enjeu central sera le partage de la valeur, entre capital et travail comme entre territoires. Acemoglu anticipe que l'IA creusera l'écart entre revenus du capital et revenus du travail. Et l'Europe part avec un handicap : selon une étude d'Astérès pour le Cigref, ses entreprises consacrent déjà 264 milliards d'euros par an à des services de cloud et de logiciels américains, environ 80 % de leurs dépenses dans ce domaine. L'IA risque d'amplifier cette dépendance, avec un double risque, économique et géopolitique.

Premiers signaux : les débutants en première ligne

Ces transformations mettront probablement plusieurs années à produire leurs pleins effets ; les premiers signes apparaissent déjà. Aux États-Unis, une étude de Stanford fondée sur les données de paie montre que les 22-25 ans des métiers les plus exposés ont connu un recul relatif de leur emploi de 13 % depuis la diffusion de l'IA générative, tandis que l'emploi des salariés expérimentés des mêmes métiers restait stable ou progressait. Le recul se concentre là où l'IA automatise le travail ; là où elle l'assiste, l'emploi des jeunes tient. L'IA peut aussi jouer en sens inverse : elle améliore surtout la productivité des moins expérimentés, et peut donc accélérer leur apprentissage si les organisations le veulent.

Le mouvement n'est pas linéaire. Selon le site d'emploi Indeed, les offres de développeurs, effondrées après 2022, remontent depuis 2025, mais restent environ 27 % sous leur niveau d'avant la pandémie. Surtout, 71 % de la reprise concerne des postes seniors. La France et l'Allemagne font exception : le redressement n'y survient pas.

C'est le signal le plus préoccupant pour la formation : si l'IA assèche les postes d'entrée, elle fragilise la voie par laquelle le débutant acquérait jusqu'ici son expérience.

Ce que cela implique pour la formation

Nous ne savons pas de quoi demain sera fait. Une seule certitude : il faudra adapter, et vite, les politiques de compétences et l'appareil de formation professionnelle. Les employeurs interrogés par le Forum économique mondial estiment que 39 % des compétences actuelles des travailleurs seront transformées ou dépassées d'ici 2030, et que six actifs sur dix auront besoin de se former.

Trois conséquences en découlent, qui rejoignent les propositions du livre blanc :

- **L'alternance devient plus précieuse encore** (chapitre 7). Si les postes d'entrée se raréfient, il faudra acquérir l'expérience autrement : dans un cadre qui associe dès le départ formation et travail réel.
- **Les reconversions changeront d'échelle** (chapitre 4). Des métiers entiers du tertiaire pourraient se transformer en quelques années : il faudra des parcours rapides, repérés et financés, et un GPS des formations capable de suivre ces mouvements (chapitre 6).

- **Il faut faire évoluer les contenus** : savoir travailler avec l’IA, mais aussi renforcer ce qu’elle remplace mal, le jugement, la relation, la capacité à apprendre.

L’enjeu n’est pas seulement le nombre d’emplois, mais leur qualité : intensification, perte d’autonomie, surveillance algorithmique. La manière dont l’IA est introduite se négocie, dans l’entreprise comme dans les branches.

L’IA transforme enfin la formation elle-même : tutorat, évaluation, individualisation des parcours. C’est une chance pour l’efficacité, à condition que la qualité et les résultats restent mesurés (chapitre 10).

Glossaire des sigles

Sigle	Signification
Transitions Pro	Associations paritaires régionales (ATPro) qui instruisent et financent les projets de transition professionnelle.
BMO	Besoins en main-d'œuvre : enquête annuelle de France Travail sur les projets de recrutement des employeurs.
CAE	Conseil d'analyse économique : instance d'expertise économique placée auprès du Premier ministre.
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle : agence de l'Union européenne.
CEP	Conseil en évolution professionnelle : accompagnement gratuit pour faire le point sur sa situation et construire un projet professionnel.
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications : établissement public d'études sur la formation et l'insertion.
CFA	Centre de formation d'apprentis : organisme qui assure la formation théorique des apprentis.
CLPE	Comité local pour l'emploi : instance qui coordonne localement les acteurs du réseau pour l'emploi.
CPF	Compte personnel de formation : droit individuel à la formation, mobilisable notamment sur le service numérique Mon Compte Formation.
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles : instance régionale de concertation entre l'État, la Région et les partenaires sociaux.
CUFPA	Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance : contribution des employeurs qui finance l'essentiel du système, via France compétences.
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques : service statistique du ministère du Travail.
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance : service statistique du ministère de l'Éducation nationale.
FNE-Formation	Fonds national de l'emploi, volet formation : aide de l'État à la formation des salariés.
FOAD	Formation ouverte et à distance.
FPSPP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels : ancien fonds paritaire, remplacé par France compétences en 2019.
IAS	International Accounting Standards : normes comptables internationales.

Sigle	Signification
IASB	International Accounting Standards Board : organisme qui élabore les normes comptables internationales.
IGAS	Inspection générale des affaires sociales.
IGF	Inspection générale des finances.
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques.
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques.
Opco	Opérateurs de compétences : organismes paritaires qui accompagnent les branches et les entreprises et financent notamment l'alternance.
PIC	Plan d'investissement dans les compétences : programme de l'État lancé en 2018 pour former les jeunes et les demandeurs d'emploi peu qualifiés.
PLF	Projet de loi de finances.
PME	Petites et moyennes entreprises.
PMQ	Prospective des métiers et des qualifications : exercice conduit par le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan et la Dares.
POEI	Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle : formation financée avant une embauche identifiée.
PRIC	Pactes régionaux d'investissement dans les compétences : volet régional du PIC, conclu entre l'État et les Régions.
PTP	Projet de transition professionnelle : formation longue d'un salarié en vue de changer de métier, avec maintien de sa rémunération.
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles.
RSA	Revenu de solidarité active.
Urssaf	Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales : organismes qui collectent notamment la CUFPA.