

# Bilan 2021-2022 du FNE-Formation / APLD



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
ÎLE-DE-FRANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction régionale et interdépartementale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités

# Avant-propos

## Présentation du contexte associé à la réalisation du bilan 2021-2022 du FNE-Formation / APLD

Le FNE-Formation, un **dispositif agile** qui évolue avec le contexte économique

Le FNE-Formation est un dispositif d'appui aux mutations économiques, qui accompagne les entreprises dans le déploiement d'actions de formation concourant au développement des compétences de leurs salariés.

Son objectif est de **faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations liées aux mutations économiques et de favoriser leur adaptation à de nouveaux emplois** en lien avec l'évolution technique ou à la modification des conditions de production.

Depuis 2020, ce dispositif a évolué à plusieurs reprises pour **répondre efficacement aux problématiques rencontrées par les entreprises**. D'abord, en réponse aux conséquences économiques liées à la crise de la COVID-19, le dispositif a été renforcé avec notamment, un taux de prise en charge plus important de l'État. Puis, en 2021, le dispositif évolue à nouveau pour élargir son champ d'action aux entreprises en difficultés, en mutation et/ou en reprise d'activité. Il instaure par ailleurs la notion de parcours de formation plus structurés et inscrits dans la durée, afin de **renforcer l'employabilité des salariés**.

En 2022, **le FNE-Formation reste plus que jamais d'actualité** puisqu'il contribue, dans un contexte mondial mouvant (post-COVID, crise énergétique, guerre en Ukraine, etc.), à anticiper et à soutenir les changements organisationnels et/ou économiques impactant les entreprises et à les accompagner dans leurs actions de sécurisation de la carrière professionnelle de leurs salariés.

... dont les impacts, plus particulièrement sur les **bénéficiaires en APLD**, doivent pouvoir être évalués et valorisés

Dans la continuité du [bilan FNE-Formation 2020](#) réalisé en 2021, la DRIEETS Île-de-France a souhaité disposer d'un **retour plus précis quant aux impacts du dispositif FNE-Formation dans sa version 2021-2022**, et ce plus particulièrement **sur les entreprises ayant placé leurs salariés en APLD**.

L'objectif fut notamment d'appréhender la stratégie des entreprises, voire des secteurs, qui ont fait le choix de mobiliser le dispositif, dans la construction des parcours de formation ; d'identifier les offres dispensées, etc.

En effet, si un certain effet d'aubaine avait pu être constaté sur le FNE-Formation 2020, la notion de parcours instaurée dans la version 2021-2022 a suggéré pour les bénéficiaires une évolution dans la posture, davantage tournée vers le futur.

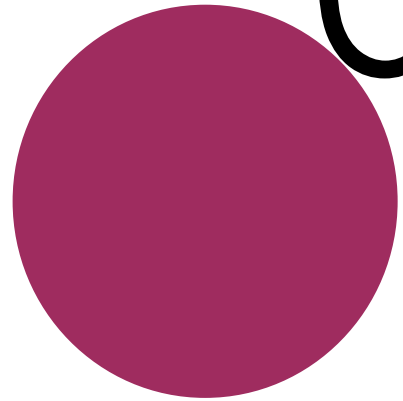
**Ce bilan a vocation à mettre en perspective à la fois, des éléments statistiques et des retours qualitatifs pour apporter un éclairage plus global quant à l'utilité et l'efficacité du dispositif FNE-Formation actuel.**

**L'intégration de la parole des utilisateurs de la politique publique, aussi bien prescripteurs que bénéficiaires directs (entreprises ayant placé leurs salariés en APLD), dans la démarche a constitué une réelle valeur ajoutée en alimentant les réflexions sur les points forts, les éventuelles difficultés rencontrées dans la stratégie de construction des parcours ou encore sur les leviers d'évolution identifiés.**



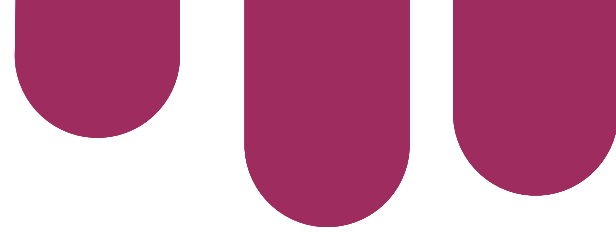
# Sommaire


- 
01. Présentation de deux dispositifs : **l'activité partielle** et le **FNE-Formation** p. 04
  02. La mobilisation de **l'activité partielle longue durée** (APLD) à **l'échelle francilienne** p. 14
  03. Analyse **quantitative** du FNE-Formation 2021-2022 p. 27
  04. Analyse **qualitative** de la mobilisation du FNE-Formation 2021-2022 par les entreprises en APLD p. 55
  05. Le FNE, un **dispositif dédié à l'accompagnement des entreprises face aux mutations** impactant les compétences des salariés p. 70



# 01

Présentation de deux dispositifs :  
**l'activité partielle** et le **FNE-Formation**





# 1.1

## **L'activité partielle**

*Un dispositif visant à sécuriser les emplois des salariés*

# De l'activité partielle ou la prise en compte d'une réduction temporaire de l'activité...

## L'activité partielle, un **bouclier anti-licenciements**...

L'**activité partielle** est un **dispositif de prévention des licenciements économiques** déployé dès 2013 par le gouvernement, visant à amortir les effets d'un choc temporaire sur l'activité des entreprises. Il permet aux employeurs en difficulté, de faire **prendre en charge le coût de rémunération de leurs salariés**.

Lorsqu'une entreprise est ainsi contrainte de réduire voire de suspendre temporairement son activité en raison d'une **conjoncture économique difficile ou de circonstances exceptionnelles** (difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, sinistre, intempéries, etc.), elle peut demander le bénéfice de l'activité partielle, lui permettant parallèlement, de **mettre en place des actions concourant à son redressement**.

L'employeur déroge ainsi à son obligation de garantir à ses salariés, une durée de travail légale ou conventionnelle, tout en les maintenant dans l'emploi.

L'objectif de ce dispositif est double : **sécuriser les emplois** en offrant une alternative aux licenciements et **inciter la mise en œuvre de formations** pour les salariés sur les temps chômés.

### Bénéfice pour l'**employeur**



Adapter sa **sous-activité à ses contraintes d'organisation et de production** (souplesse sur la réduction du temps de travail : journalière, suppression d'une demi-journée de travail, d'une journée, fermeture complète, etc.).

### Bénéfice pour le **salarié**



**Conserver son emploi** ainsi que toute ou partie de sa **rémunération**.

## ... **renforcé dès 2020** pour faire face à la pandémie

Le premier confinement lié à la crise COVID-19 et les décisions de fermeture ont provoqué au printemps 2020, un **recul significatif de l'activité économique**. Pour y faire face, les entreprises ont rapidement fait appel aux aides déployées par les pouvoirs publics.

Parmi les mesures phares sollicitées par les entreprises, **l'activité partielle devient** en quelques semaines, **l'un des principaux leviers de la politique publique de soutien à l'emploi en réponse à la crise sanitaire**. Sur l'ensemble de l'année 2020, **55% des établissements y ont recouru** pour une partie au moins de leurs salariés (*source : synthèse de l'Institut des politiques publiques*).

**L'État adapte d'ailleurs les conditions d'éligibilité** du dispositif, en accord avec les partenaires sociaux, pour en favoriser la mobilisation :

- **Procédure de demande élargie et simplifiée pour l'employeur** : réduction du délai d'acceptation implicite par les pouvoirs publics de 15 à 2 jours, extension de la durée de recours à l'activité partielle de 6 à 12 mois, etc.,
- **Élargissement du dispositif à des publics autrefois non éligibles** : particuliers employeurs, entreprises étrangères ayant un salarié en France, salariés n'ayant pas une durée de travail décomptée en heures, etc.,
- **Augmentation du niveau de prise en charge** : le reste à charge est nul pour l'entreprise de mars à mai 2020,
- Etc.

L'objectif premier est alors **d'éviter des licenciements massifs** et d'ainsi **maintenir les compétences en prévision d'une reprise d'activité**.



# ... à l'activité partielle de longue durée (APLD) ou la prise en compte d'une réduction durable de l'activité

## La création d'un régime de longue durée (APLD)...

Conscient de l'ampleur d'une crise qui semble perdurer dans le temps, l'État décide **d'anticiper la baisse potentiellement durable de l'activité économique** et réforme dès juin 2020, le dispositif d'activité partielle, **en dotant le pays d'un système plus protecteur.**

Le dispositif **d'activité partielle de longue durée (APLD)**, inscrit au cœur du plan France Relance, est donc réinstauré en juillet 2020\* pour **soutenir les entreprises confrontées à des difficultés durables** qui ne sont toutefois pas de nature à compromettre leur pérennité.

L'objectif est le même : **préserver les emplois** et **sauvegarder les compétences** des salariés.

Il se distingue toutefois de l'activité partielle dans la mesure où il impose aux entreprises **la signature d'un accord collectif** résultant d'une négociation avec les partenaires sociaux. Par ce biais, l'État entend notamment **renforcer le dialogue social** sur les questions de développement des compétences et de maintien de l'employabilité.

Le dispositif permet ainsi **d'inciter les entreprises et salariés**, au travers de leurs représentants, **à s'engager dans la voie du dialogue.**

À l'appui de cet accord, l'entreprise peut ensuite diminuer le temps de travail de ses salariés, **en contrepartie d'engagements en matière de formation et de maintien dans l'emploi.**

*\*Le dispositif d'APLD est initialement créé en 2009 pour proposer une meilleure indemnisation des salariés en activité partielle ainsi qu'une réduction de la contribution des entreprises.*

*La loi sur la sécurisation de l'emploi de 2013 fusionne les différents dispositifs d'activité partielle existants (APLD, AP classique) en un dispositif unique.*

*En 2020, l'APLD est réintroduite sous de nouvelles modalités par le plan France Relance.*



## ... conditionné par des engagements en matière d'emploi et de formation ...

Parmi les mentions obligatoires à retrouver dans l'accord collectif, l'entreprise doit préciser **les engagements qu'elle prend en faveur du maintien dans l'emploi et de la formation professionnelle** de ses salariés. **Ces engagements conditionnent le soutien financier de l'État**, qui entend par ce biais, sécuriser les emplois et préserver les compétences.

En effet, dans le contexte d'une crise conjoncturelle qui tend à fragiliser les emplois et les compétences détenues par les salariés, aider les entreprises à conserver leur main d'œuvre est un moyen de **conserver les compétences** en interne et de **favoriser ainsi les conditions d'une reprise d'activité.**

## ... qui a su évoluer avec le contexte économique

De même que l'activité partielle, **le dispositif a évolué entre 2020 et 2022** pour répondre efficacement aux problématiques successives rencontrées par les entreprises : répercussions sociales et économiques de la pandémie, de la crise énergétique puis de la guerre en Ukraine.

Dans le cadre du **plan de résilience économique et sociale** déployé par le gouvernement en 2022, le dispositif est effectivement renforcé :

- **Possibilité de prolonger jusqu'à 12 mois supplémentaires** le bénéfice de l'APLD : 36 mois maximum consécutifs ou non, sur une période de référence de 48 mois consécutifs, contre 24 mois maximum consécutifs ou non, sur une période de référence de 36 mois consécutifs ;
- **Possibilité d'adapter les termes d'un accord** ou d'un document unilatéral **pendant toute sa durée** pour tenir compte de l'évolution de la situation économique de l'entreprise, etc.

# L'APLD\* en bref

## À qui s'adresse le dispositif ?

Toute entreprise implantée sur le territoire national (sans critère de taille ou de secteur d'activité) dont l'activité subit une baisse durable qui n'est pas de nature à compromettre sa pérennité



Sécuriser l'emploi de ses salariés

## Pourquoi mobiliser l'APLD ?



Maintenir l'activité de son entreprise



Sauvegarder les compétences

## Les modalités d'indemnisation

### Du côté du salarié

- Le salarié placé en APLD perçoit, de la part de son employeur, une indemnisation représentant **70% de son salaire brut.**

### Du côté de l'employeur

- L'employeur reçoit une allocation de l'État équivalente à **60% de la rémunération horaire brute.**

## Les conditions

L'employeur peut réduire l'activité de l'entreprise dans la limite de **40% de la durée légale** et faire travailler ses salariés 60% de celle-ci.

*Elle peut être portée à 50% sur décision de l'autorité administrative dans des cas exceptionnels résultant de la situation particulière de l'entreprise.*



## Comment bénéficier de l'APLD ?

1

### Signature d'un accord collectif

Afin de mettre en place l'APLD, l'entreprise doit signer un **accord collectif** ou s'appuyer sur un **accord de branche** (dans ce cas, l'employeur prend une décision unilatérale pour appliquer l'accord de branche. La décision doit être homologuée par l'administration).

2

### Transmission de l'accord collectif

Une fois signé, l'accord est à adresser à la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) ainsi que par voie dématérialisée, sur le portail [activitepartielle.emploi.gouv.fr](http://activitepartielle.emploi.gouv.fr) et sur la plateforme TéléAccords.

La DDETS valide ensuite l'accord collectif **sous 15 jours.**

3

### Mise en place de l'APLD

Une fois l'accord validé par la DDETS, l'APLD peut être mise en place auprès des salariés concernés. Cet accord est **valable 6 mois.**

*\*Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, il n'est plus possible de soumettre à l'autorité administrative un accord APLD pour validation ou homologation.*





# Focus sur la **signature de l'accord collectif**




La signature des accords APLD s'effectue dans le cadre de **négociations avec les partenaires sociaux et les membres du Comité Social et Économique** de l'entreprise. Les accords prévoient également un **suivi régulier** des actions menées. À ce titre, le **Comité Social et Économique est informé tous les trois mois** de la mise en œuvre du dispositif. Ce bilan trimestriel porte sur les activités et salariés concernés par le dispositif, sur les heures chômées et sur le respect des engagements pris par l'entreprise en matière d'emploi et de formation professionnelle. Ce suivi trimestriel permet **d'impliquer sur la durée l'ensemble des partenaires sociaux**, jouant un **rôle déterminant dans la communication du dispositif auprès des salariés**, et de **préserver le dialogue social** au sein de l'entreprise.



## Contenu des accords APLD

L'accord collectif, négocié avec les partenaires sociaux, comporte les éléments suivants :

- En préambule, un **diagnostic** de l'entreprise ou de l'établissement détaillant **sa situation économique et ses perspectives d'activités**
- La **date et la durée d'application** de l'accord
- Les **activités et les salariés concernés** par l'activité partielle de longue durée
- La **réduction maximale de l'horaire de travail**, pouvant être réduit jusqu'à **40%** de la durée légale, soit 14 heures par semaine
- Ses **engagements en termes de maintien d'emploi et de formation professionnelle** négociés avec les partenaires sociaux
- Les **modalités d'information des organisations syndicales et des institutions représentatives du personnel**



# 1.2

## **Le FNE-Formation**

*Un dispositif pour faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations*

# Le FNE-Formation, un **instrument ancré** au cœur des politiques de soutien à l'emploi...

En 2013, le Ministère du Travail décide de renforcer ses dispositifs d'appui aux mutations économiques (AME) par la création des conventions FNE-Formation. Ce nouvel instrument vient compléter un ensemble d'outils (*ADEC, aide au conseil GPEC, CEP, etc.*) visant à **maintenir et développer l'emploi et les compétences au sein des entreprises fragilisées par des mutations économiques et sectorielles**.

Le dispositif consiste en une **prise en charge par l'État d'une partie des coûts pédagogiques** d'un projet de formation.

## Une montée en puissance du FNE en 2020 pour **contenir les effets de la crise** sur les emplois

En 2020, le recours au FNE-Formation est **encouragé** par l'État auprès des entreprises, en vue de **contenir les effets de la crise sanitaire sur les emplois**.

Afin d'inciter les entreprises impactées par la crise à le mobiliser, le dispositif évolue et voit ainsi :

- ses **critères d'éligibilité s'assouplir** : retrait des seuils d'effectifs, possibilité de mixité des publics entre juin et octobre 2020 (*financement possible de la formation de salariés n'étant pas au chômage partiel dès lors qu'une part des effectifs continuait de l'être*), etc.
- son **périmètre d'intervention s'élargir** : possibilité de financer de la formation interne dès novembre 2020, etc.
- son **taux de prise en charge augmenter** : prise en charge à hauteur de 100% des frais pédagogiques entre avril et novembre 2020, puis de 70% à 80% selon si les salariés sont en AP ou APLD.

Par ailleurs, l'État confie dès 2020, la gestion opérationnelle du dispositif aux 11 OPCO afin **d'assurer un dialogue de proximité avec les entreprises accompagnées** et de répondre ainsi au plus près de leurs besoins.

Ces nouvelles conditions de mobilisation se traduisent rapidement par un **afflux important de demandes**.



## Une nouvelle évolution du FNE en 2021 et 2022 pour **soutenir la relance**

En 2021, les conditions de mobilisation du dispositif évoluent à nouveau pour donner lieu à des **accompagnements plus structurants**, organisés sous la forme de parcours inscrits dans la durée. Désormais considéré comme un instrument phare en faveur du maintien des compétences et de l'employabilité des salariés et du soutien de la compétitivité des entreprises, le dispositif élargit son champ d'action aux entreprises en difficulté, en mutation et/ou en reprise d'activité.

Si la version 2020 du dispositif répond essentiellement à des problématiques économiques conjoncturelles, l'évolution des critères d'éligibilité en 2021 et 2022 a vocation à **prévenir les effets des mutations structurelles sur l'emploi**.

Pour cela, le dispositif prend une nouvelle dimension en **accompagnant la stratégie des entreprises** sur différentes problématiques liées aux **transitions** : le développement des compétences, l'acquisition des compétences adaptées aux mutations sectorielles, l'adaptation des conditions et organisation du travail, les mobilités professionnelles internes, la reconnaissance des qualifications acquises par le salarié, le transfert et l'acquisition de nouvelles compétences vers d'autres secteurs professionnels porteurs d'emploi, etc.

# ... et un **dispositif agile** qui évolue avec le contexte économique et social



## ● **Un dispositif de soutien à la compétitivité des entreprises françaises**

*Entre 2013 et 2020*

Le dispositif FNE-Formation est un fonds d'aide de l'État prenant en charge les coûts pédagogiques de la formation afin de **soutenir l'emploi**, de **maintenir la compétitivité des entreprises françaises** et de les accompagner dans leur **transformation organisationnelle et technologique**.



## ● **Un dispositif renforcé pendant la crise sanitaire**

*Au cours de l'année 2020*

Dans le cadre du Plan de relance, et afin de faire face à la crise COVID-19, **le dispositif est renforcé** en mars 2020 afin de **répondre aux besoins des entreprises ayant placé leurs salariés en activité partielle (AP) ou en activité partielle longue durée (APLD)**.



## ● **Un dispositif « Rebond »**

*À partir de 2021*

En 2021, le FNE-Formation entend également appuyer les **entreprises en difficulté et entreprises en mutation et/ou reprise d'activité** et accompagner les salariés dans des **parcours de formation structurés, inscrits dans la durée**.



## ● **Un dispositif reconduit**

*À partir de 2022*

En 2022, le dispositif est reconduit au profit des entreprises **ayant placé leurs salariés en AP ou APLD, les entreprises en difficulté** ainsi que les entreprises **en mutation et/ou reprise d'activité**.



## ● **Un dispositif recentré sur les enjeux d'une croissance durable**

*À partir de 2023*

En 2023, le dispositif est remanié pour **accompagner les entreprises dans les transitions numérique, écologique, agricole/alimentaire** ou **soutenir les besoins en formation liés aux grands événements sportifs (Coupe du monde de rugby 2023 et Jeux Olympiques et Paralympiques 2024)**.

# Le FNE-Formation 2021-2022 en bref



## À qui s'adresse le dispositif ?

Toute entreprise en activité partielle (à l'exception des salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) ; ou en difficulté (hors cas de cessation d'activité), ou en mutation et/ou reprise d'activité.



## Pourquoi mobiliser le FNE-Formation ?



Développer les **compétences** des salariés et les maintenir en emploi



Financer la formation des salariés



Soutenir la **compétitivité** de l'entreprise face aux grandes mutations



## Le taux de prise en charge

Les entreprises éligibles peuvent mobiliser le dispositif **selon les conditions de 2 régimes distincts** :

- Le régime général d'exemption par catégorie (RGEN) ;
- Le régime d'encadrement temporaire des mesures d'aides d'État (**ce régime a pris fin au 30 juin 2022**).



## Les conditions

Les actions de formation, nécessairement organisées en **parcours structurés inscrits dans la durée** (inférieure ou égale à 12 mois), peuvent prendre différentes formes :

- Parcours de **reconversion**,
- Parcours **certifiant** donnant lieu à un diplôme, un titre professionnel etc.,
- Parcours **compétences spécifiques contexte COVID-19** (liées à de nouveaux modes d'organisation, accompagnement dans la reprise et le soutien à l'activité etc.),
- Parcours **anticipation des mutations** (liées à la transition numérique et écologique).



## Comment bénéficier du FNE-Formation ?

1

### Vérification du respect des critères d'éligibilité

L'entreprise doit **obtenir l'autorisation de mise en AP ou APLD** ou **répondre aux critères de l'article L1233-3** du code de travail pour les entreprises en difficulté.

2

### Définition du projet de formation

L'entreprise éligible définit son projet, identifie les salariés concernés puis recueille **leur accord écrit**. Elle s'engage à **maintenir dans l'emploi les salariés** pendant une durée au moins égale à la durée de la formation.

3

### Montage et dépôt du dossier de demande, en lien avec l'OPCO

L'entreprise éligible **s'adresse à son OPCO** pour garantir la conformité de son projet, constituer puis déposer le dossier de demande.



02

La mobilisation de **l'activité partielle longue durée (APLD)** à l'échelle francilienne

*Ce focus sur l'activité partielle longue durée a été réalisé sur la base de données et de traitements réalisés par le service statistique de la DRIEETS (SESE).*



# 2.1

## Quelques **données de cadrage** sur **l'activité partielle longue durée** (APLD)



Rappel : L'activité partielle longue durée (APLD) est une mesure du plan France Relance mise en place en juillet 2020 afin de soutenir les entreprises qui connaissent des difficultés durables mais qui ne sont pas de nature à compromettre leur pérennité. Cette mesure leur permet ainsi de diminuer les heures de travail de leurs salariés, en contrepartie d'engagements, notamment en matière de maintien dans l'emploi et de formation.

# Evolution du nombre d'heures en APLD demandées

Depuis 2021, le recours à l'activité partielle longue durée (APLD) s'est répandu. Cette tendance s'est traduite par une évolution du nombre d'heures demandées en APLD, **plus particulièrement marquée sur certaines périodes** :

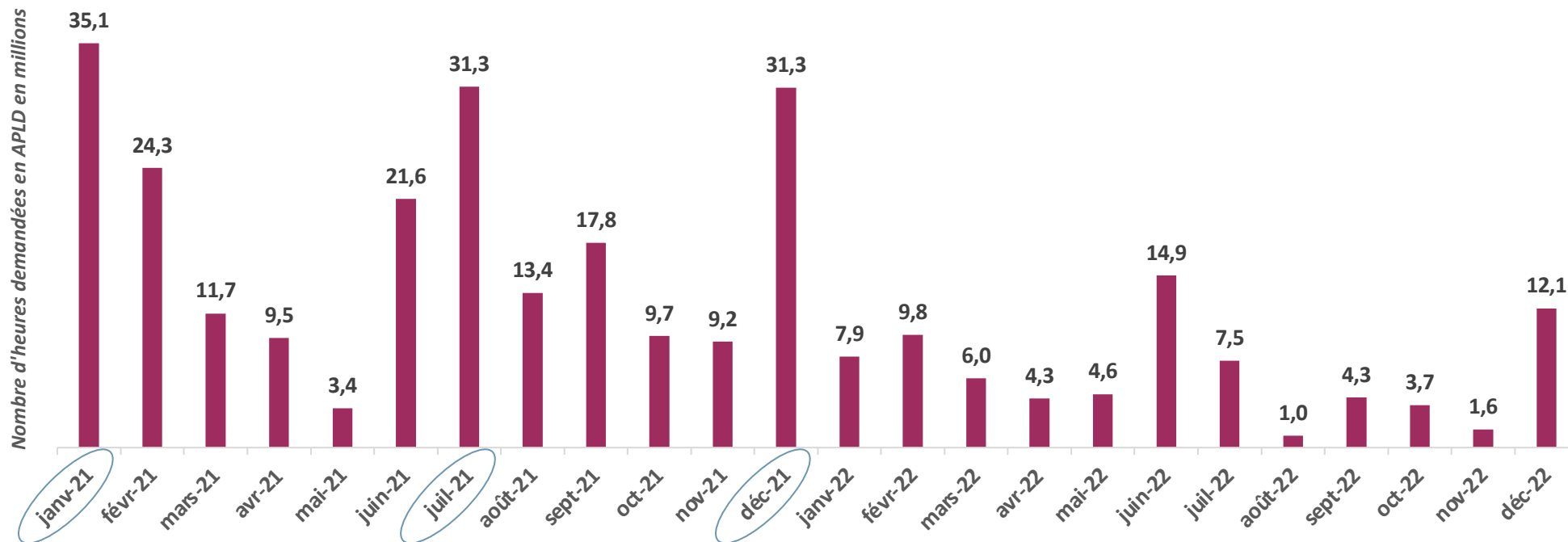
- En **janvier 2021** avec plus de **35 millions d'heures demandées en APLD**,
- En **juillet 2021** et en **décembre 2021** avec respectivement **31,3 millions d'heures demandées en APLD**.

En 2022, la moyenne mensuelle du nombre d'heures demandées en APLD a été **3 fois moins importante qu'en 2021** : 6,5 millions d'heures par mois en moyenne contre 18,2 millions en 2021.

Il convient de noter que **périodicité de mobilisation est liée au rythme des demandes d'activité partielle**, les entreprises ayant 6 mois pour déposer une demande d'indemnisation.

## Cumul mensuel du nombre d'heures demandées en APLD entre janvier 2021 et décembre 2022 (en millions)

Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



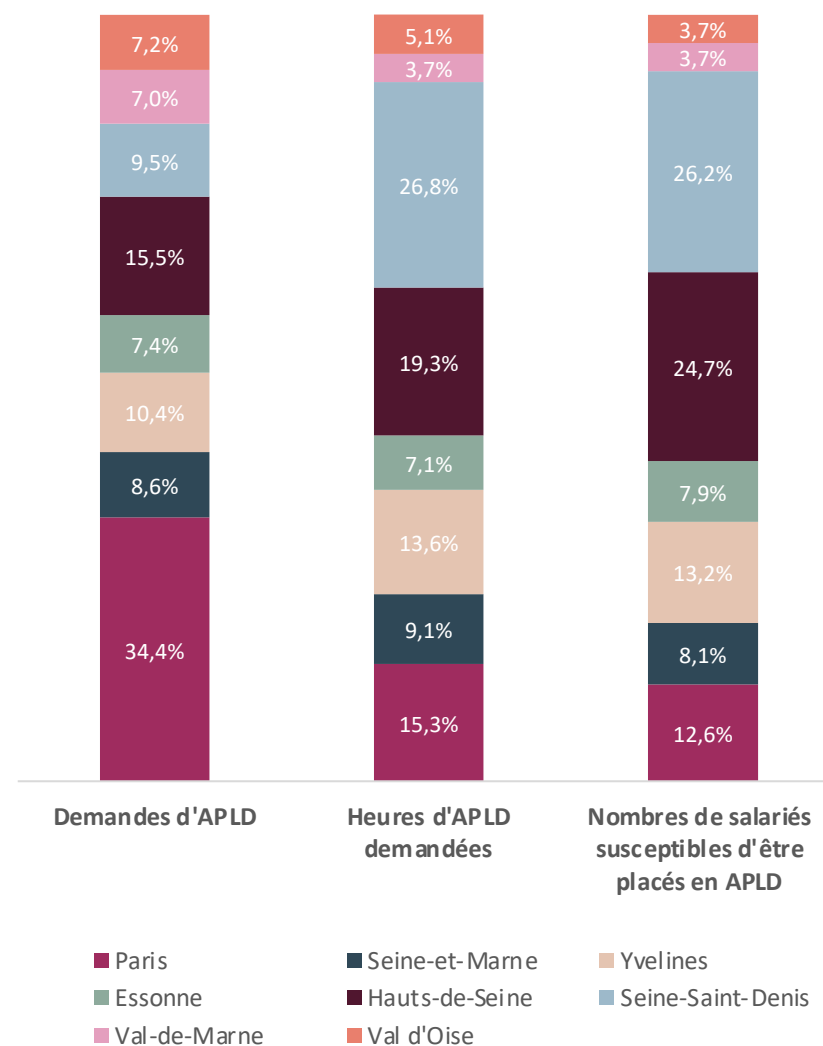
# Répartition territoriale de l'APLD

Répartition du nombre de demandes d'autorisations préalables d'APLD, du nombre de salariés susceptibles d'être placés en APLD et des heures d'APLD demandées selon le département

Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022

	Demandes d'APLD	Nombre de salariés susceptibles d'être placés en APLD	Heures d'APLD demandées
Paris	2 768	98 115	58 247 315
Seine-et-Marne	688	62 756	34 586 332
Yvelines	835	102 760	51 674 058
Essonne	599	61 363	26 991 807
Hauts-de-Seine	1 244	192 231	73 309 390
Seine-Saint-Denis	768	203 799	101 935 068
Val-de-Marne	561	28 871	13 935 798
Val d'Oise	582	28 437	19 473 066
<b>Île-de-France</b>	<b>8 045</b>	<b>778 332</b>	<b>380 052 834</b>

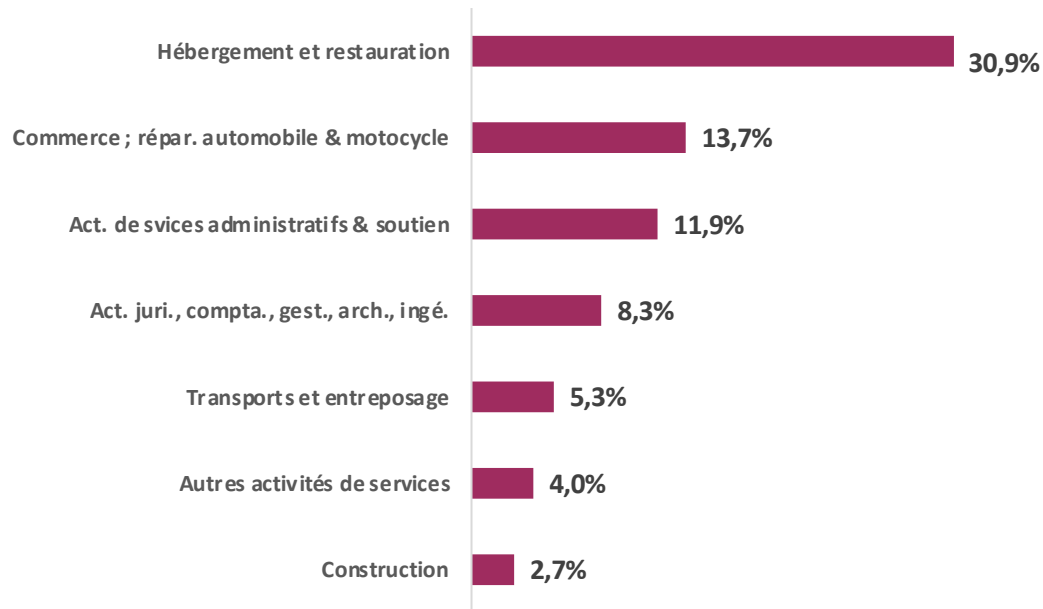
- Sur la période 2021-2022, c'est à Paris que le nombre de demandes d'APLD a été le plus important : 2 768 demandes soit **34,4%** des demandes franciliennes. Pour autant, les salariés parisiens susceptibles d'être placés en APLD ne représentent que **12,6%** des salariés franciliens dans cette situation (contre 26,2% en Seine-Saint-Denis) et **15,3%** des heures d'APLD demandées.
- Si les demandes d'APLD séquanico-dionysiennes ne représentent que 9,5% des demandes d'APLD franciliennes, la Seine-Saint-Denis est pourtant le territoire qui dénombre le plus de salariés susceptibles d'être placés en APLD (plus de 203 000) et le plus grand nombre d'heures d'APLD demandées (plus de 101 millions).
- Les entreprises des Hauts-de-Seine ont également largement eu recours à l'APLD avec 19,3% des heures d'APLD demandées au niveau francilien.



# Répartition sectorielle de l'APLD

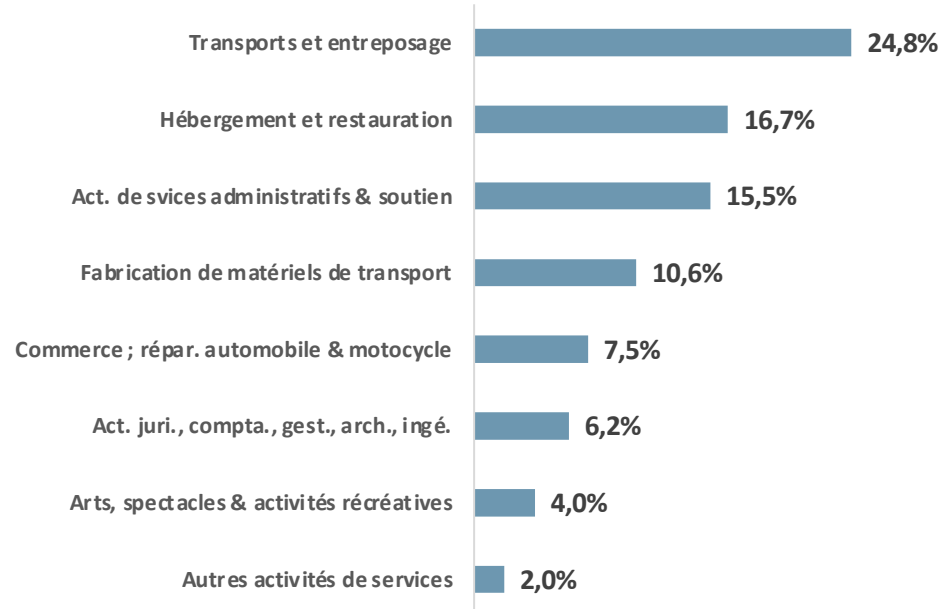
## Répartition du nombre de demandes d'autorisations préalables d'APLD selon les principaux secteurs

Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



## Répartition du nombre d'heures d'APLD demandées selon les principaux secteurs

Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



- En Île-de-France, c'est le **secteur de l'hébergement et de la restauration**, particulièrement touché par la crise sanitaire, qui a **déposé le plus grand nombre d'autorisations préalables d'APLD avec 2 486 demandes** représentant un peu plus de **30% des demandes franciliennes**. Ce secteur représente également **16,7% des heures d'APLD demandées** en Île-de-France, soit **plus de 63 millions**.
- Parmi les autres secteurs mobilisateurs de l'APLD en Île-de-France, on retrouve également :
  - le **secteur du commerce, réparation automobile et motocycle** avec **13,7% des demandes** d'autorisations préalables d'APLD, équivalent à **1 105 demandes**,
  - Les **activités de services administratifs** avec **959 demandes** d'autorisations préalables d'APLD (**11,9%**) et **près de 59 millions d'heures d'APLD demandées (15,5%)**,
  - Ou encore le **secteur des transports et de l'entreposage** qui est le **1<sup>er</sup> secteur en termes de nombres d'heures d'APLD demandées avec plus de 94 millions d'heures**, soit **24,8%**, pour seulement **424 demandes d'autorisations préalables**.

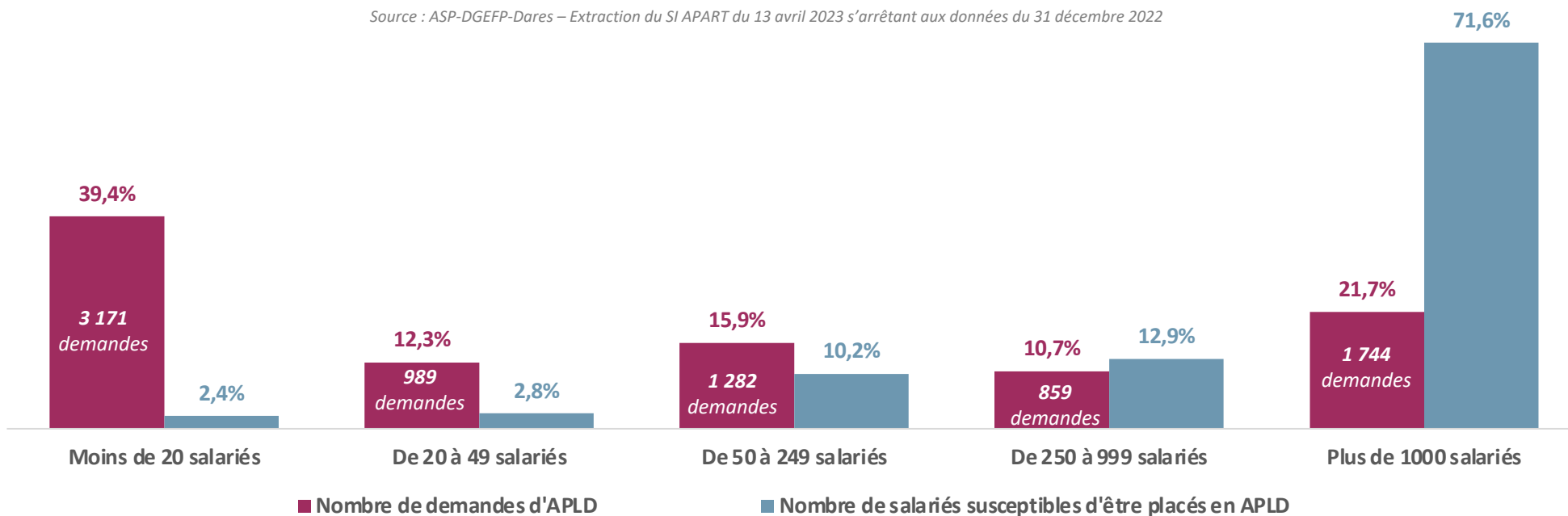
# Répartition de l'APLD par taille d'entreprise

L'analyse de la mobilisation de l'APLD au niveau francilien par taille d'entreprise permet d'établir plusieurs constats :

- On dénombre au total **8 045 demandes d'APLD** et **778 332 salariés** susceptibles d'être placés en APLD.
- La **part la plus importante des demandes d'APLD** est émise par des **entreprises de moins de 20 salariés**, qui représentent **près de 40% du volume des demandes** toutes tailles d'entreprises confondues, soit **3 171 demandes**. Ces entreprises ne représentent pourtant **que 2,4% des salariés susceptibles d'être placés en APLD** (équivalent à **18 541 salariés**).
- Les entreprises de **moins de 250 salariés** représentent environ **deux tiers des demandes d'APLD** de la région francilienne (67,6%), **mais seulement 15,4% des salariés susceptibles d'être placés en APLD**, soit **120 134 salariés**.
- A l'inverse, les **entreprises de plus de 250 salariés** représentent **84,6% des salariés susceptibles d'être placés en APLD**, soit **658 198 salariés**. La part de salariés concernés est **particulièrement importante pour les entreprises de plus de 1 000 salariés** qui représentent 71,6% des salariés (équivalent à **557 614 salariés**) pour **seulement 1 744 demandes d'APLD** (21,7%).

## Répartition du nombre de demandes et du nombre de salariés susceptibles d'être placés en APLD selon la taille de l'entreprise

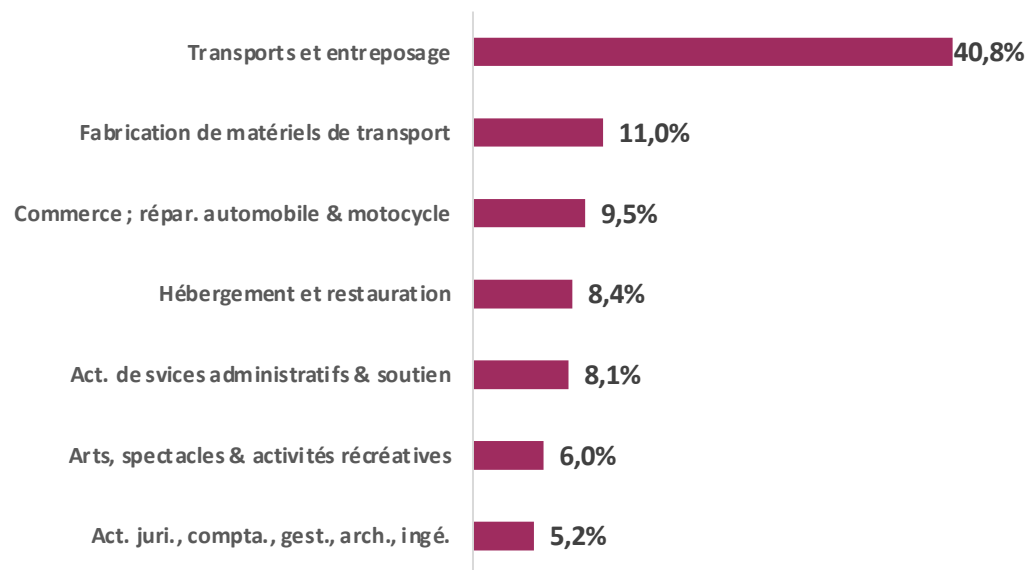
Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



# Répartition des demandes d'indemnisations

## Répartition du nombre d'heures indemnisées d'APLD selon les principaux secteurs

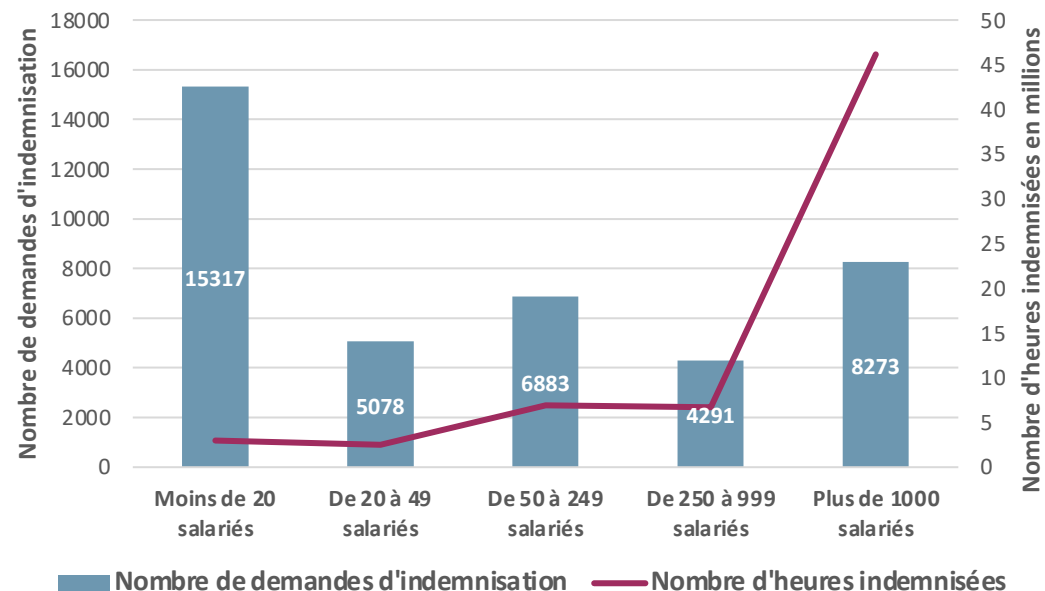
Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



- **6 secteurs ont concentré 89% du nombre d'heures indemnisées d'APLD.**
- C'est le **secteur des transports et de l'entreposage** qui en a le plus bénéficié 40,8% des demandes.

## Répartition du nombre de demandes et du nombre d'heures indemnisées en APLD selon la taille de l'entreprise

Source : ASP-DGEFP-Dares – Extraction du SI APART du 13 avril 2023 s'arrêtant aux données du 31 décembre 2022



- Avec **15 317** demandes d'indemnisations, soit **38,4%** des demandes, ce sont **les entreprises de moins de 20 salariés qui ont concentré le plus de demandes**. Ces entreprises représentent pour autant **seulement 4,5% des heures indemnisées**.
- À l'inverse, les entreprises **de plus de 1 000 salariés ont concentré 70,8% des heures indemnisées** pour seulement **20,8%** des demandes.



# 2.2

## Analyse des textes portant sur l'APLD



Définition : est qualifié de texte un accord ou une décision unilatérale.

# Quelques chiffres clés sur les textes APLD 2021-2022



## France

6 300

textes déposés

## Île-de-France

1 420

textes déposés

soit 22,5% des textes déposés au niveau national

dont

210

font suite à un 1<sup>er</sup> texte

923

ne sont suivis d'aucun autre texte

7

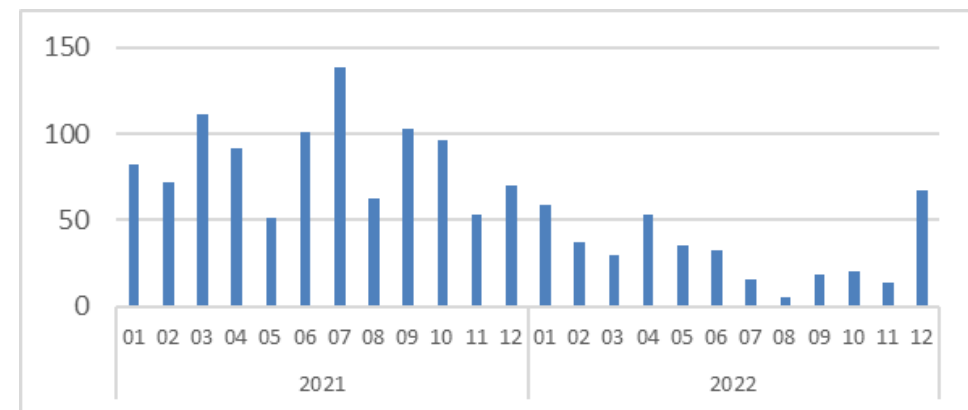
décisions unilatérales ont donné lieu à dépôt d'un accord

## Les caractéristiques des textes APLD franciliens

- La **part des textes signés par l'employeur seul (décisions unilatérales)** est **plus importante pour les textes sur l'APLD** par rapport à l'ensemble des textes (**25%** contre **15%**), ce constat est lié à la mise en œuvre de négociations au niveau des branches qui ont souvent abouti.
- A l'inverse, **les délégués syndicaux sont moins souvent signataires de ces textes** que ce qui est constaté pour l'ensemble des textes (hors cas spécifiques de l'épargne salariale). **Les cas où les salariés adoptent le texte par referendum sont plus fréquents** (plus de 20% contre 6% pour l'ensemble des textes signés).
- Les taux de signature des textes par organisations syndicales sur les textes APLD ne font pas apparaître de différences significatives par rapport à ce qui est constaté pour l'ensemble des textes.
- Le **rythme de dépôt des textes APLD** en Île-de-France a connu **2 principaux pics** :
  - en juillet 2021, où le taux d'allocation de l'APLD devient alors plus élevé que celui de l'activité partielle de droit commun ;
  - et en décembre 2022, qui était le dernier délai pour déposer un 1<sup>er</sup> texte.

## Répartition mensuelle du nombre de textes déposés en Île-de-France en 2021-2022

Source DARES, base Daccord NG  
Champ : accords portant sur l'APLD 2021-2022





# FOCUS

## Analyse d'un échantillon d'accords et de décisions unilatérales sur l'APLD

### Méthodologie

Une analyse des textes portant sur l'APLD a été réalisée par les services de la DRIEETS selon la méthode suivante :

- **Identification des textes portant sur l'APLD** grâce à des **mots clés**,
- **Constitution d'une base** de textes sur la période **2021-2022** (entre le 1<sup>er</sup> janvier et juin 2022),
- **Extraction de 30 textes** en respectant :
  - La répartition entre accord et décisions unilatérales
  - La répartition selon la taille des établissements

Une attention particulière a été portée sur **les entreprises les plus mobilisatrices du FNE**.

Au-delà de l'échantillon des 30 textes, c'est globalement une **cinquantaine de textes** qui a été analysée pour décrypter les grandes tendances.

### Constitution de l'échantillon



**30**

textes sélectionnés

dont

**80%** d'accords

**20%** de décisions unilatérales

**80%** d'établissements de moins de 250 salariés

### Répartition des textes de l'échantillon par secteur d'activité

Secteur d'activité des textes	Nombre d'accords	Nombre de décisions unilatérales
Activités de services administratifs et de soutien	2	1
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	4	4
Autres activités de services	4	0
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	4	1
Hébergement et restauration	3	1
Information et communication	1	0
Prod. et distr. d'électricité, gaz, vapeur et air conditionné	1	0
Transports et entreposage	3	1
<b>Nombre total de textes</b>	<b>22</b>	<b>8</b>

Source DARES, base Daccord NG - Champ : accords portant sur l'APLD 2021-2022



# FOCUS

## Analyse d'un échantillon d'accords et de décisions unilatérales sur l'APLD

L'analyse de l'échantillon des accords et des décisions unilatérales sur l'APLD permet de mettre en exergue plusieurs constats partagés quelle que soit la typologie du texte concerné :

- La majorité des textes analysés positionne **le dispositif APLD comme relais de l'activité partielle de droit commun**, déjà mobilisé.
- Il n'y a **pas de différence notable** observée **dans le contenu** du texte **selon le moment de son dépôt**.
- La **durée longue d'application du dispositif (36 mois) est mobilisée** soit dès le premier texte, soit dans un 2ème texte si le premier se limitait à 6 mois. Les dispositions réglementaires sont reprises (36 mois consécutifs ou non sur une période totale de 48 mois). Ces textes déposés en 2021 et 2022 peuvent donc s'appliquer théoriquement jusqu'en 2025 et 2026.
- Le processus de négociation est pour l'ensemble des textes stabilisé sur un seul texte.

Concernant plus spécifiquement le diagnostic contenu dans les textes :

- **Pour les décisions unilatérales**, hormis pour 2 textes, pour les autres **le diagnostic reste globalement général** reprenant des **éléments énoncés dans les accords de branche** qui servent de référence (statistiques générales sur la situation économique globale et du secteur d'activité concerné).
- **Dans les accords**, les **diagnostics sont en général plus développés**, rendant compte de situations variées. Parmi ces diagnostics, 2 profils d'entreprises peuvent être esquissés :
  - Les entreprises qui mobilisent l'APLD **pour faire face à une baisse de l'activité dans la durée**, en lien avec les effets de la crise sanitaire. A terme, l'amélioration est projetée et la sortie du dispositif programmée.
  - Les entreprises qui, en plus de la baisse d'activité, mettent en avant **des mutations du marché** (directement ou non liées au Covid) et **les nécessités d'adaptation** afférentes. L'APLD est conçue, au moins dans les diagnostics, comme devant permettre de mettre en place les changements dans la production pour faire face à ces mutations (télétravail, dans le secteur automobile passage à l'électrique, développement des activités à distance).

### Concernant les accords



11

textes ont été négociés et signés dans des secteurs où il n'y a **pas d'accord de branche**

*Dans le cas de la restauration collective, le non-aboutissement des négociations de branche a donné lieu à la négociation d'un accord.*



Les entités déposantes d'accords sont de **tailles variées**.

### Concernant les décisions unilatérales



Les DU émanent d'entreprises de petite taille avec

22

salariés **d'effectif médian**



2

textes seulement présentent un **diagnostic adapté à l'entreprise** (transport fluvial, restauration)



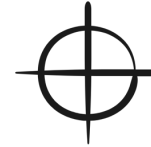
# FOCUS

## Analyse d'un échantillon d'accords et de décisions unilatérales sur l'APLD

### Les mesures développées dans les textes

L'analyse des textes sur l'APLD a permis d'identifier plusieurs mesures développées en leur sein :

- La **mobilisation du FNE** n'est pas systématiquement citée :
  - **6 accords seulement la mentionnent explicitement** mais sans plus de détails,
  - **3 décisions unilatérales l'évoquent** en reprenant la formulation de l'accord de branche de référence.
- La **reprise de l'obligation de ne pas opérer de PSE** (plan de sauvegarde de l'emploi), prévue par le dispositif d'APLD. Cette obligation est reprise dans quasiment tous les textes. Les dispositions sur la priorisation des congés et RTT sur l'APLD ou l'impossibilité de les reporter figurent également parmi les mesures communes.
- La **non hausse de la rémunération fixe des dirigeants**. Cette mesure est plus fréquemment mentionnée dans les décisions unilatérales, en reprise directe de la disposition inscrite dans les accords de branche.



### Zoom sur les entreprises mobilisatrices du FNE

La mobilisation du FNE, lorsqu'elle est citée dans les textes, apparaît **depuis le placement en activité partielle** des salariés et se poursuit pour le placement en APLD.

#### Répartition sectorielle des 10 entreprises ayant sollicité le plus le FNE-Formation (en nombre d'entrées)

Secteur d'activité	Nombre de textes
Transport aérien de passagers	4
Activité de sécurité privée	1
Restauration traditionnelle	1
Ingénierie, études techniques	1
Activités d'agences de voyage	1
Activité des sièges sociaux	1
<b>Nombre total de textes</b>	<b>9</b>

Les textes qui **font la plus large place à la mobilisation du dispositif FNE** (dans le cadre de l'activité partielle d'abord, puis de l'APLD) ont été signés dans le **secteur du transport aérien**.



# FOCUS

## Analyse d'un échantillon d'accords et de décisions unilatérales sur l'APLD

### Les mesures prises en matière de formation

Les dispositions légales prévoient que les entreprises peuvent mettre à profit ces périodes d'activité partielle pour **mettre en œuvre toute mesure de formation permettant de maintenir et/ou développer les compétences des salariés** :



Certains textes analysés peuvent apporter quelques précisions **sur les salariés bénéficiaires**.

Ainsi, un texte précise la part de salariés en APLD qui bénéficieront d'une formation (20-25% sur des formations logicielles, dans le secteur de la conception mécanique).



D'autres peuvent apporter quelques informations **sur le type de formations** : « SST, conduite scooter, process bagages abandonnés » (dans le secteur du nettoyage).



Un texte renvoie aux **réunions mensuelles de la commission formation du CSE pour l'organisation des formations** (autre activité de service) avec un **budget spécifique dédié** de 10 000 euros (effectif 250 à 500 salariés). C'est le seul texte qui fait mention d'un budget spécial dédié.


- **Les décisions unilatérales** analysées présentent quant à elles un **peu plus souvent du contenu**, mais sans grande précision toutefois. Les pistes générales inscrites dans les accords de branche sont alors reprises.
- Du côté des textes déposés par des **entreprises en APLD fortement mobilisatrices du FNE**, la rubrique formation est un **peu plus détaillée**.





03

Analyse **quantitative** du FNE-  
Formation 2021-2022 et de l'APLD



# 3.1

Le FNE-Formation 2021-2022  
**à l'échelle nationale**

# Un dispositif qui continue de séduire à l'échelle nationale



**863 millions**

d'euros engagés

dont  
**16%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD



**63 141**

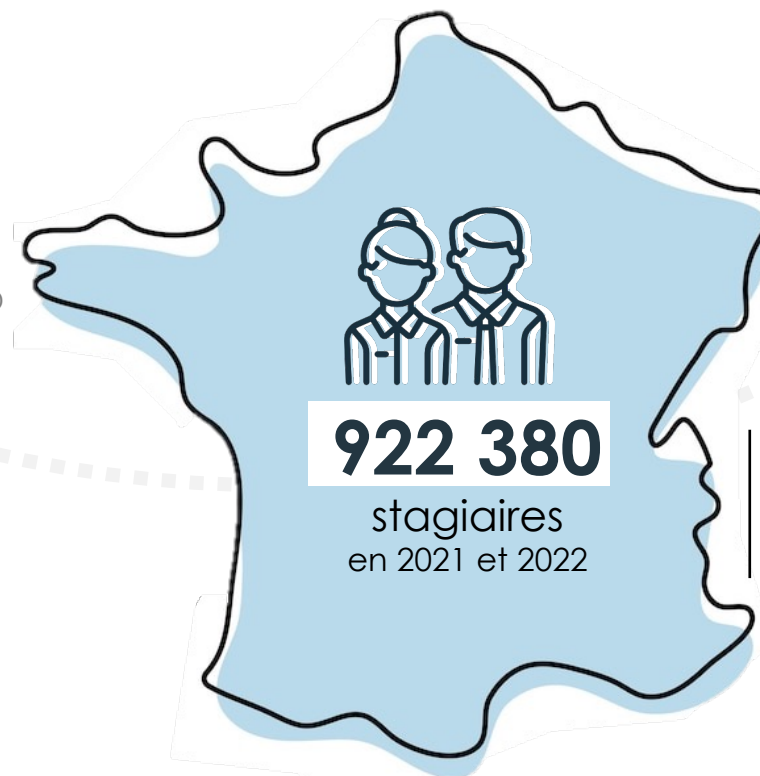
entreprises  
conventionnées

dont  
**16%**  
en situation  
d'AP-APLD



**43 millions**

heures de formation



Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

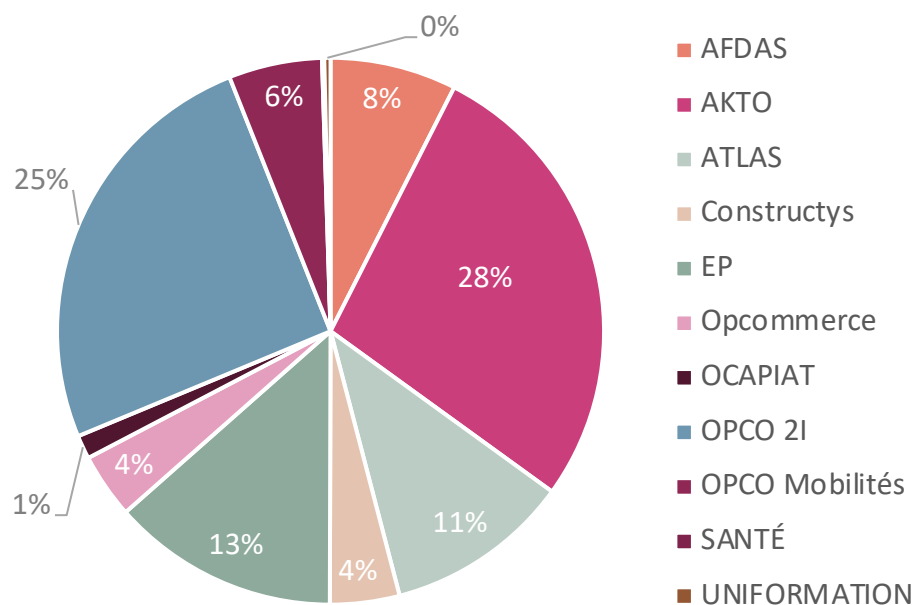
La période 2021-2022 a confirmé la mobilisation importante du FNE-Formation à l'échelle du pays, avec **63 141 entreprises conventionnées enregistrées**.

Les établissements en situation d'activité partielle/activité partielle de longue durée (AP-APLD) représentaient **16%** du total de cet effectif.

Ces conventions ont permis de former **922 380 stagiaires** sur l'ensemble du territoire national, dont **plus d'un quart** étaient placés en AP-APLD.

Près de **43 millions d'heures** de formations ont été engagées depuis 2021, permises par les **863 millions d'euros** alloués ces deux dernières années.

# Répartition des entreprises conventionnées par OPCO à l'échelle nationale

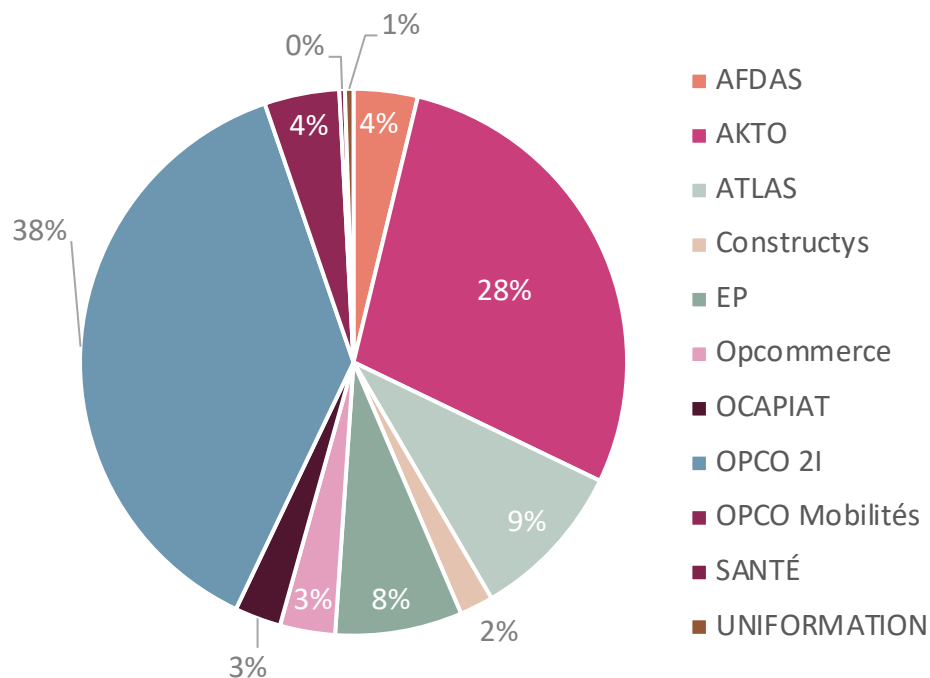


- **AKTO (28%) et l'OPCO 2i (25%) comptent à eux deux, plus de la moitié des entreprises mobilisatrices** du dispositif à l'échelle nationale.
- **L'Opcommerce (35,5%)** compte toutefois la plus grande part d'entreprises en AP-APLD parmi ses entreprises conventionnées, suivi de près par **Uniformation (27,4%)** et **l'AFDAS (26,5%)**.

OPCO	Nombre d'entreprises		Part des entreprises en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
AFDAS	4 368	1 159	26,5%
AKTO	16 074	3 680	22,9%
ATLAS	6 404	860	13,4%
Constructyts	2 401	103	4,3%
EP	7 858	548	6,97%
L'Opcommerce	2 247	797	35,5%
OCAPIAT	818	126	15,4%
OPCO 2i	14 756	2 540	17,2%
OPCO Mobilités	3 228	502	15,5%
OPCO Santé	77	8	10,4%
Uniformation	215	59	27,4%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# Répartition des stagiaires par OPCO à l'échelle nationale

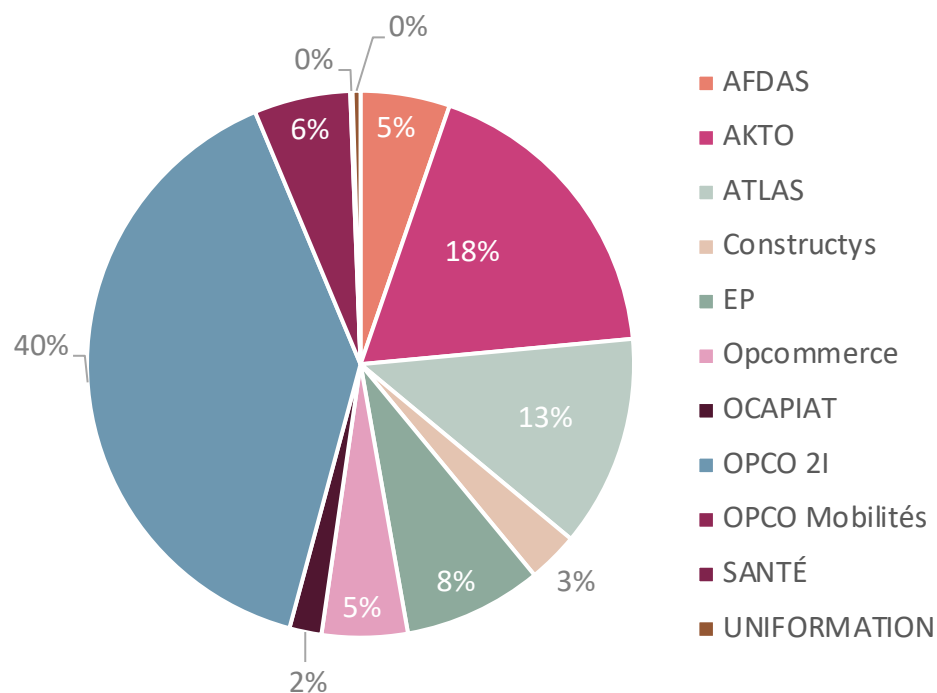


- La répartition des stagiaires par OPCO fait globalement écho à celle des établissements.
- L'OPCO 2i et AKTO concentrent ainsi à eux seuls **63%** des stagiaires dans le cadre du FNE-Formation. Ils accueillent également le **plus grand nombre de stagiaires placés en AP-APLD**.

OPCO	Nombre de stagiaires		Part des stagiaires en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
AFDAS	34 836	10 171	29,2%
AKTO	260 626	95 157	<b>36,5%</b>
ATLAS	86 793	11 793	13,6%
Constructyts	18 260	892	4,9%
EP	69 055	5 094	7,4%
L'Opcommerce	29 987	6 024	20,1%
OCAPIAT	25 145	8 303	33,0%
OPCO 2i	<b>346 245</b>	<b>96 627</b>	27,9%
OPCO Mobilités	40 688	7 900	19,4%
OPCO Santé	3 028	292	9,6%
Uniformation	4 655	861	18,5%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# Répartition des montants engagés par OPCO à l'échelle nationale



- L'OPCO 2i (40%), AKTO (18%) et ATLAS (13%) concentrent à eux seuls, près des trois quarts des montants engagés à l'échelle nationale.
- Concernant AKTO :
  - L'OPCO se distingue par la part des montants engagés, destinés aux bénéficiaires en AP-APLD.
  - Le montant engagé à l'échelle nationale est moins prépondérant que le volume de stagiaires (28% vs. 18%).

OPCO	Montants FNE engagés exprimés en euros		Part des montants destinés aux bénéficiaires en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
AFDAS	45 421 506	11 738 443	25,8%
AKTO	156 815 430	51 258 380	<b>32,7%</b>
ATLAS	107 595 884	21 149 080	19,7%
Constructyts	25 749 481	1 221 334	4,7%
EP	70 491 263	6 465 829	9,2%
L'Opcommerce	43 590 404	10 495 686	24,1%
OCAPIAT	16 332 466	2 529 215	15,5%
OPCO 2i	<b>339 762 959</b>	<b>90 427 619</b>	26,6%
OPCO Mobilités	48 985 355	11 026 788	22,5%
OPCO Santé	1 180 244	123 675	10,5%
Uniformation	4 019 208	997 210	24,8%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



# Profil du bénéficiaire-type à l'échelle nationale

63%

des bénéficiaires  
sont des **hommes**

Les femmes demeurent toutefois surreprésentées dans certains OPCO du secteur tertiaire, du fait de la féminisation de certains métiers de services. Elles représentent par exemple près de **80%** des effectifs de l'OPCO Santé et **70%** de l'OPCO UNIFORMATION.



34%

des bénéficiaires  
sont des **employés**

Les effectifs formés sont marqués par une **surreprésentation des professions les plus qualifiées**. Ils comptent ainsi **30%** de cadres et **20%** de techniciens et agents de maîtrise. La catégorie des ouvriers (qualifiés et non-qualifiés) ne représente quant à elle que **16%** des effectifs formés en France en 2021 et 2022, au titre du FNE-Formation.

70%

des bénéficiaires  
ont entre **26 et 50 ans**

La catégorie des jeunes de moins de 26 ans demeure la moins représentée à l'échelle nationale, avec seulement **9%** de stagiaires, contre **20%** des plus de 50 ans. Le FNE-Formation apparaît donc comme un dispositif **particulièrement mobilisé par les classes d'âge intermédiaire en milieu de carrière**.

*Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS*



# 3.2

Le FNE-Formation 2021-2022  
**à l'échelle régionale**

# Une mobilisation francilienne du FNE-Formation toujours importante, **mais moins marquée qu'en 2020**



**219 millions**

d'euros engagés  
(25% du total national)

dont  
**27%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD



**11 864**

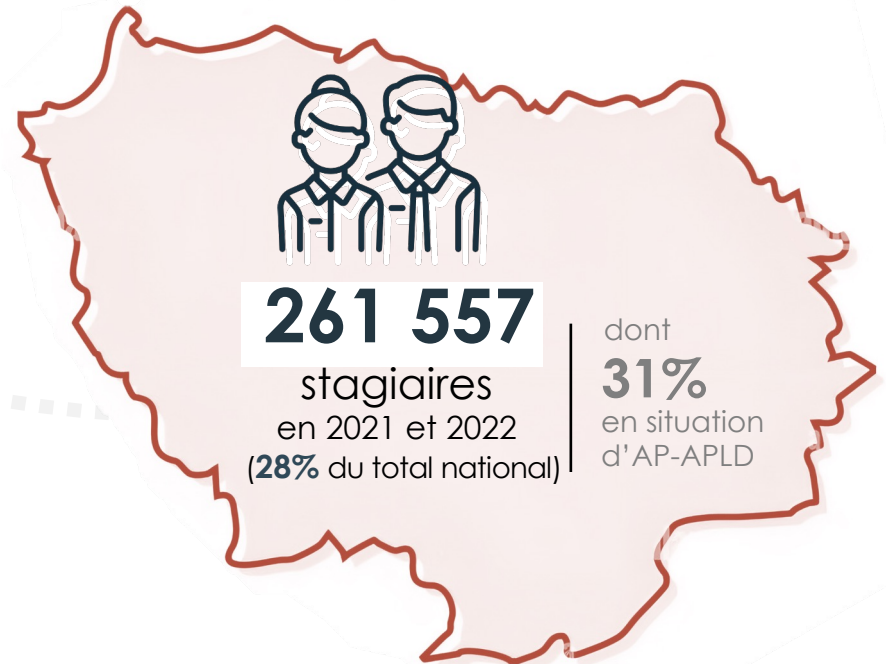
entreprises  
conventionnées  
(19% du total national)

dont  
**19%**  
en situation  
d'AP-APLD



**9 millions**

heures de formation



Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

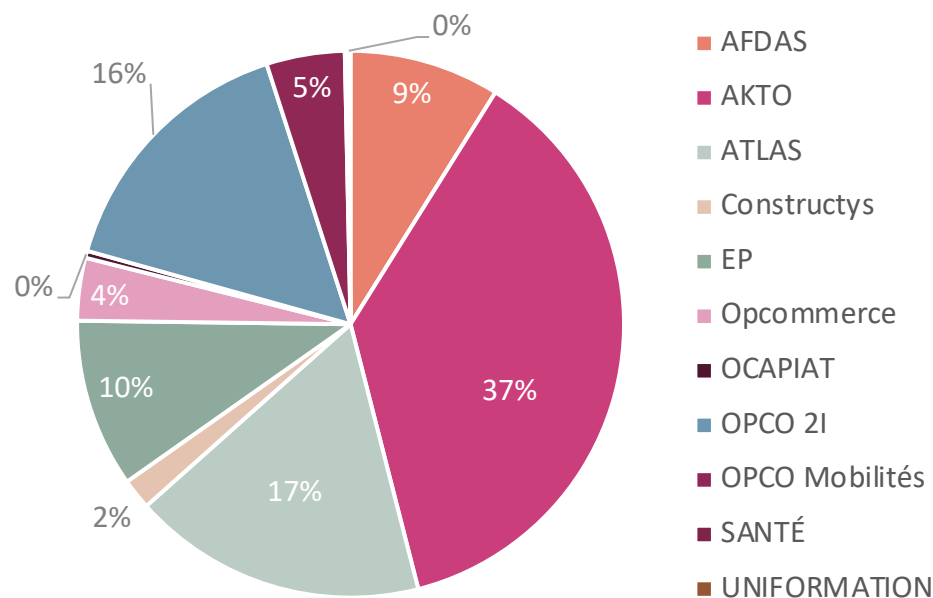
Grâce à son tissu économique dense, la région Île-de-France continue de s'affirmer comme l'un des moteurs du dispositif. Pour autant, elle constitue aujourd'hui une **part moindre de la mobilisation du FNE-Formation à l'échelle nationale** :

- En 2020, la région représentait **48% du budget national** consacré au dispositif, **33%** des entreprises conventionnées et **49%** des stagiaires en France.
- Sur la période 2021-2022, elle ne représentait plus que **25%** du montant engagé à l'échelle nationale, **19%** des entreprises conventionnées et **28%** des stagiaires dans le pays.

Entre 2021 et 2022, le dispositif a particulièrement bénéficié aux **entreprises en mutation et en reprise d'activité**, qui représentent **60%** des entreprises conventionnées, contre **18%** pour celles en AP-APLD.

Les entreprises franciliennes placées en AP-APLD bénéficient toutefois nettement du dispositif, générant **31% des effectifs formés en Île-de-France**, contre 26% en moyenne à l'échelle nationale.

# Répartition des entreprises conventionnées par OPCO à l'échelle régionale

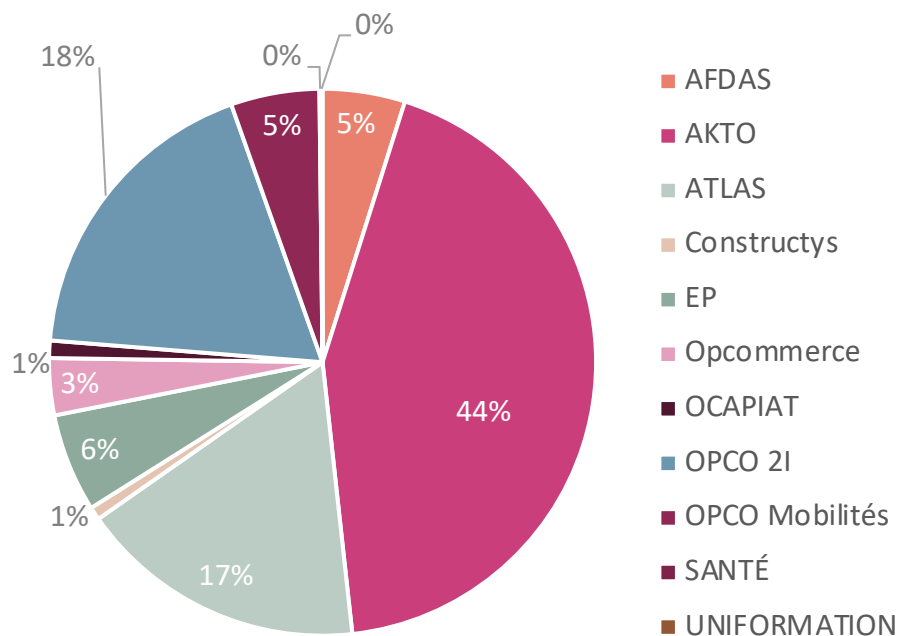


- Conformément à la tendance nationale, **AKTO (37%) s'impose comme l'OPCO regroupant le plus d'entreprises mobilisatrices** du FNE-Formation en Île-de-France. Il est suivi par **ATLAS (17%)** et **l'OPCO 2i (16%)**. Pour autant, l'analyse des entreprises mobilisatrices franciliennes fait ressortir plusieurs spécificités territoriales comparativement au niveau national : une **moindre représentativité de l'OPCO 2i (16% vs. 25%)** ou encore une **concentration plus marquée de l'OPCO Atlas (17% vs. 11%)**.
- Uniformation (36,4%)** compte la plus grande part d'entreprises en AP-APLD parmi ses entreprises conventionnées, suivi de près par **l'Opcommerce (34,9%)** et **OPCO Mobilités (33,5%)**.

OPCO	Nombre d'entreprises		Part des entreprises en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
AFDAS	1 010	266	26,3%
AKTO	4 218	1 064	25,2%
ATLAS	1 978	339	17,1%
Constructyts	206	5	2,4%
EP	1 133	108	9,5%
L'Opcommerce	421	147	34,9%
OCAPIAT	47	15	31,9%
OPCO 2i	1 785	167	9,4%
OPCO Mobilités	526	176	33,5%
OPCO Santé	16	1	6,2%
Uniformation	22	8	36,4%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# Répartition des stagiaires par OPCO à l'échelle régionale

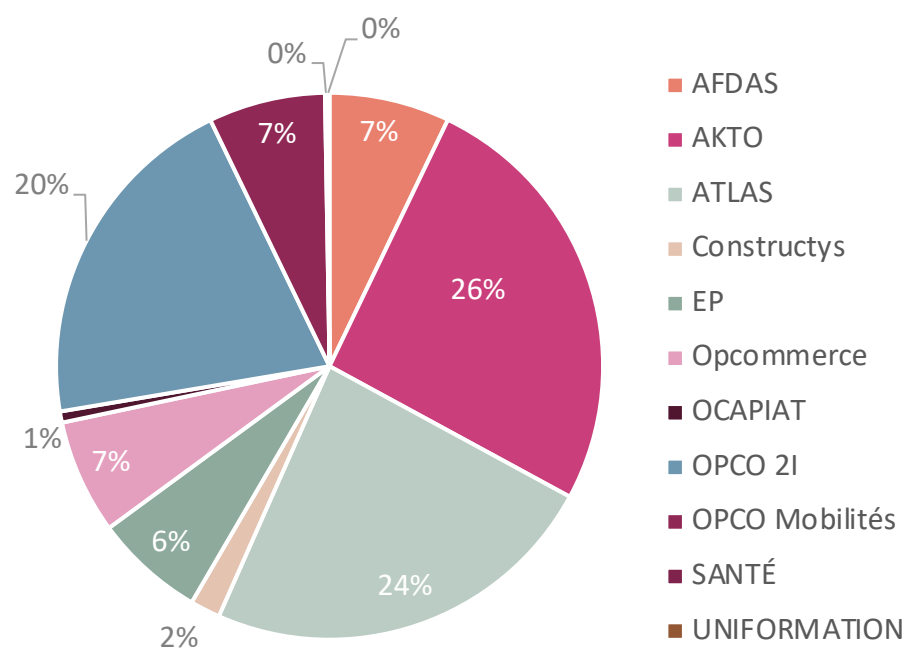


- **AKTO** s'affirme comme l'OPCO concentrant le plus de bénéficiaires en Île-de-France, avec **44%** du total des stagiaires dans la région, contre 28% à l'échelle nationale. En deuxième place, **l'OPCO 2i**, regroupe une proportion moindre de bénéficiaires qu'à l'échelle nationale (**18%** dans la région contre 38% sur toute la France).
- **AKTO** concentre par ailleurs le plus grand nombre de stagiaires franciliens placés en **AP-APLD**, qui représentent près de la moitié de ses bénéficiaires. Les stagiaires en AP-APLD constituent également **plus du tiers** des effectifs de **l'OPCO Santé (37,8%)**, de **l'Opcommerce (35,1%)** et de **l'AFDAS (34%)**.

OPCO	Nombre de stagiaires		Part des stagiaires en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
AFDAS	12 924	4 392	34%
AKTO	115 040	55 654	48,4%
ATLAS	45 156	5 563	12,3%
Constructyts	2 033	56	2,7%
EP	15 439	1 457	9,4%
L'Opcommerce	8 926	3 137	35,1%
OCAPIAT	2 726	363	13,3%
OPCO 2i	48 549	7 256	15%
OPCO Mobilités	13 881	3 880	28%
OPCO Santé	209	79	37,8%
Uniformation	273	67	24,5%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# Répartition des montants engagés par OPCO à l'échelle régionale



- **AKTO, ATLAS et l'OPCO 2i** concentrent à eux seuls, près des trois quarts des montants engagés en Île-de-France. Toutefois, la **répartition de ces montants** entre eux, **est plus équilibrée qu'à l'échelle nationale** (respectivement 26% / 24% / 20% à l'échelle francilienne vs. 18% / 13% / 40%).
- Si **AKTO** a mobilisé le montant le plus important consacré aux stagiaires en AP-APLD, **Uniformation** se distingue toutefois comme **l'OPCO ayant la part la plus importante des montants engagés, destinés aux bénéficiaires en AP-APLD**.

OPCO	Montants FNE engagés exprimés en euros		Part des montants destinés aux bénéficiaires en AP-APLD
	Toutes situations	AP-APLD	
<b>AFDAS</b>	15 657 782	4 137 854	26,4%
<b>AKTO</b>	<b>56 668 735</b>	<b>23 222 922</b>	41%
<b>ATLAS</b>	52 095 384	12 394 611	23,8%
<b>Constructyts</b>	3 903 104	53 950	1,4%
<b>EP</b>	14 315 726	1 518 746	10,6%
<b>L'Opcommerce</b>	14 857 002	5 461 500	36,8%
<b>OCAPIAT</b>	1 446 146	190 335	13,2%
<b>OPCO 2i</b>	44 986 508	5 689 882	12,7%
<b>OPCO Mobilités</b>	15 172 314	6 360 015	42%
<b>OPCO Santé</b>	250 143	8 400	3,4%
<b>Uniformation</b>	335 884	144 479	<b>43%</b>

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# Les entreprises franciliennes conventionnées se concentrent principalement à Paris...

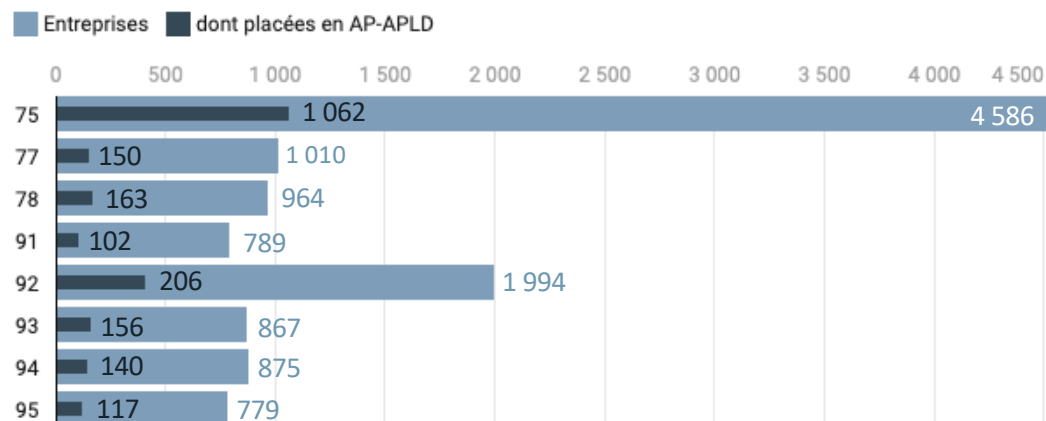
Paris accueille près de 40% des entreprises franciliennes mobilisant le dispositif FNE-Formation et représente 7% du total des entreprises conventionnées sur le territoire français.

En deuxième position, les Hauts-de-Seine concentrent 17% des entreprises franciliennes conventionnées, soit deux fois plus que la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne, les deux autres départements de la Petite Couronne.

Paris concentre également le plus grand nombre d'entreprises conventionnées en situation d'AP-APLD, qui représentent environ 23% du total des entreprises conventionnées (soit 1 062 entreprises sur 4 586).

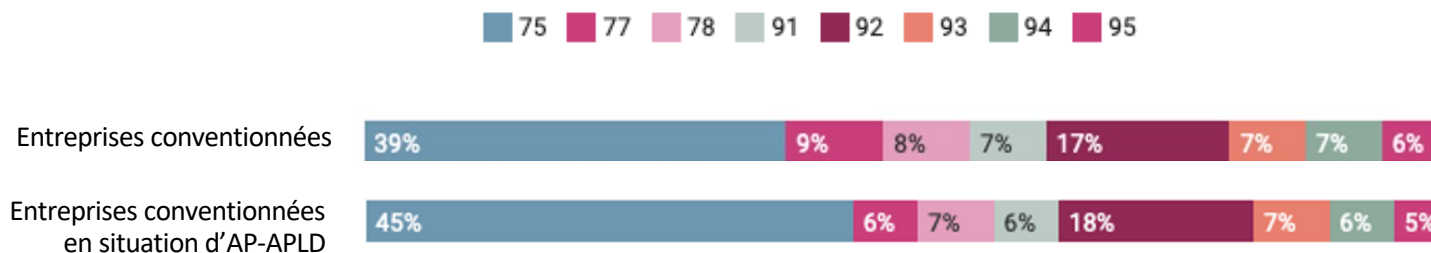
## Répartition des entreprises conventionnées par département

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



## Part des entreprises conventionnées en Île-de-France, par département

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



# ...tandis que la répartition géographique des stagiaires **est plus diffuse**

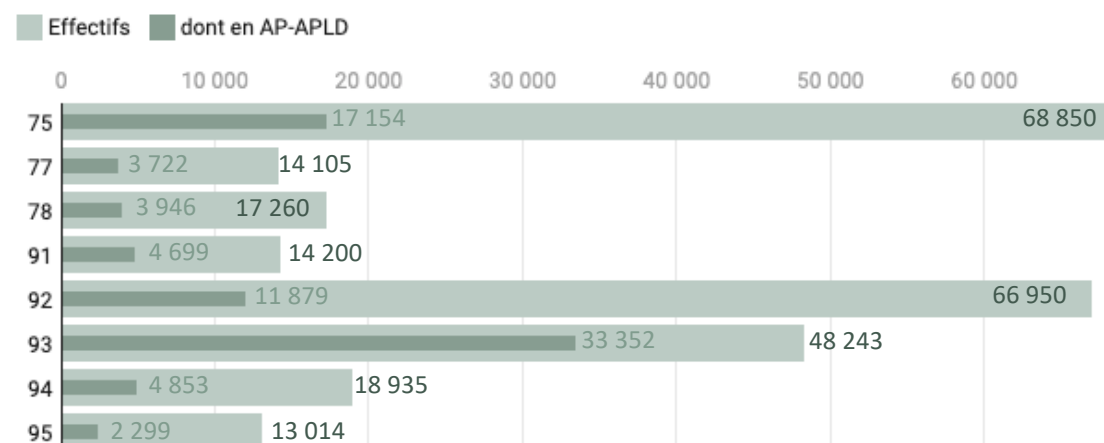
Paris et les Hauts-de-Seine cumulent à eux seuls plus de la moitié des stagiaires en Île-de-France, chacun des départements regroupant respectivement **26%** des bénéficiaires franciliens. La Seine-Saint-Denis a quant à elle enregistré près de **18%** de l'effectif formé dans la région. Au regard de la part faible des entreprises conventionnées dans le département, ce chiffre pourrait notamment s'expliquer par plusieurs facteurs : des effectifs en moyenne **plus importants**, un **engagement plus marqué** dans la formation, des **mutations** appelant au développement de nouvelles compétences, etc.

Parmi les stagiaires dans le 75 et le 92, on note une **surreprésentation des cadres et ingénieurs**. Ces catégories constituent en effet **46% des bénéficiaires du FNE-Formation dans les Hauts-de-Seine**, et **37%** à Paris. Une tendance expliquée par la spécificité du tissu économique de ces territoires, notamment **l'implantation de nombreux sièges sociaux** et la concentration locale des emplois associés. La Seine-Saint-Denis présente, quant à elle, une **surreprésentation de la catégorie des employés**, qui constituent **68%** de ses bénéficiaires.

Le département de la Seine-Saint-Denis a enregistré **le plus grand nombre de stagiaires placés en AP-APLD** sur la période 2021-2022 (33 352 stagiaires). **70%** des stagiaires séquanodionysiens étaient placés en AP-APLD, constituant à eux seuls près de **40% des effectifs bénéficiaires placés en AP-APLD dans la région**. À titre de comparaison, **25% des stagiaires à Paris étaient placés en AP-APLD, contre 18% dans les Hauts-de-Seine**.

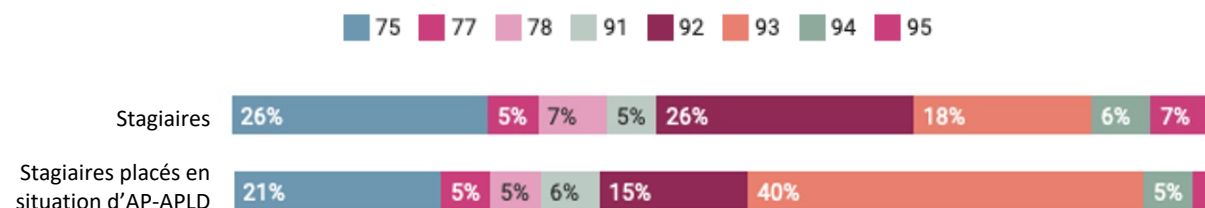
## Répartition des stagiaires, par département

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



## Part des stagiaires en Île-de-France, par département

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS





# Des disparités territoriales dans la durée et le coût moyen des formations

Au total, **près de 3 millions d'heures de formation** ont été engagées au profit des stagiaires parisiens (soit 30% du volume horaire total en Île-de-France), pour un budget de **78 millions d'euros**. Paris représente ainsi **36%** du montant total engagé à l'échelle régionale.

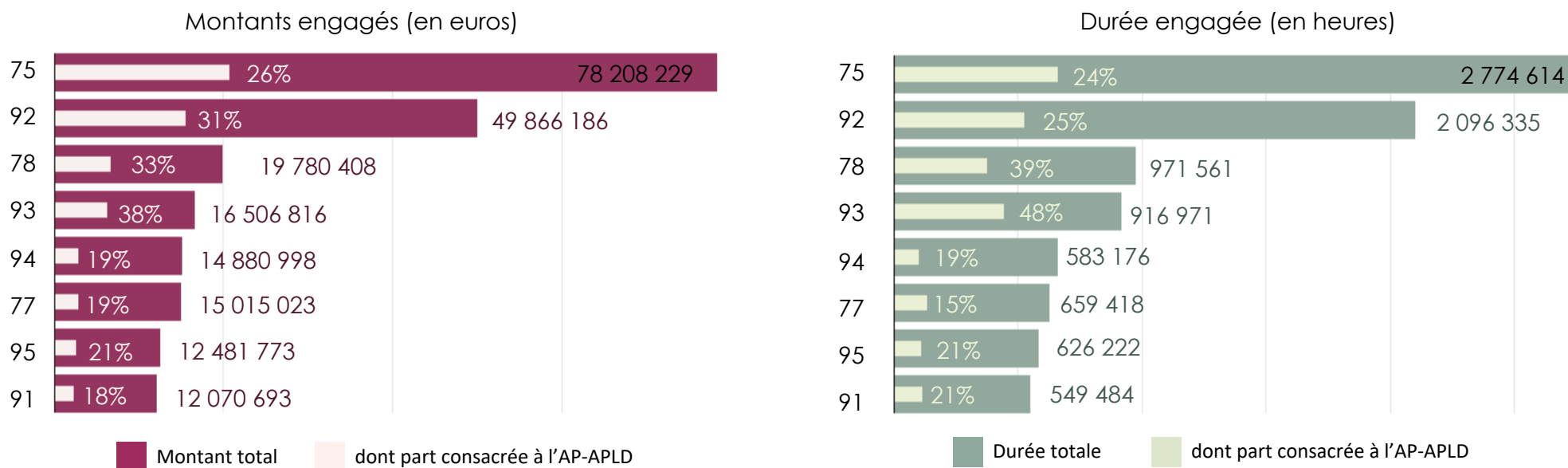
Les Hauts-de-Seine cumulent quant à eux **2 millions d'heures de formation**, pour un budget de **49 millions d'euros**, soit **23%** du budget régional consacré au FNE-Formation.

En troisième position, les Yvelines **représentent près d'un million d'heures de formation** (soit 10% du volume horaire total en Île-de-France), pour un budget de **19 millions d'euros**.

La Seine-Saint-Denis a enfin engagé **un peu moins d'un million d'heures de formation**, traduisant d'une durée de formation en moyenne plus courte que dans les autres départements, pour **16 millions d'euros de budget**, soit **7,5%** du montant engagé à l'échelle régionale. Près de la moitié des heures de formation engagées (**48%**) dans le département l'a été au profit d'entreprises en AP-APLD.

## Classement des départements franciliens par montants dédiés au FNE et durée de formation engagée, période 2021-2022

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



# Une répartition sectorielle des stagiaires moins concentrée qu'en 2020

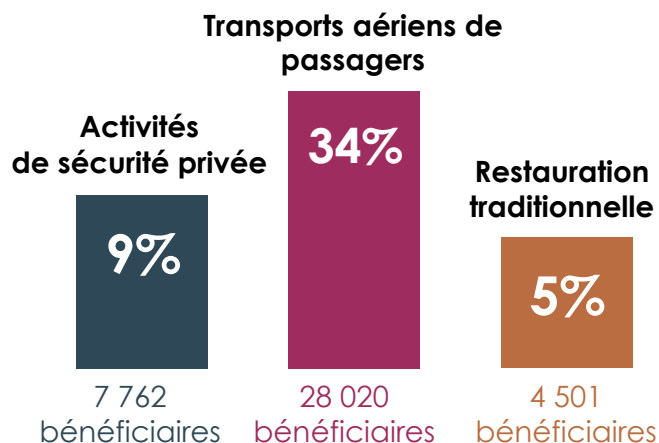
## Des bénéficiaires répartis dans davantage de secteurs

La répartition des stagiaires franciliens formés à travers le FNE-Formation apparaît aujourd'hui comme moins concentrée au niveau sectoriel. Alors qu'en 2020, la moitié des effectifs formés se concentraient dans 8 secteurs d'activité, ils sont aujourd'hui répartis sur 14 secteurs.

Les secteurs les plus mobilisateurs entre 2021 et 2022 étant le **transport aérien de passagers** (10%) la **sécurité privé** (9%) la **restauration** (5%) et les **activités comptables** (5%).

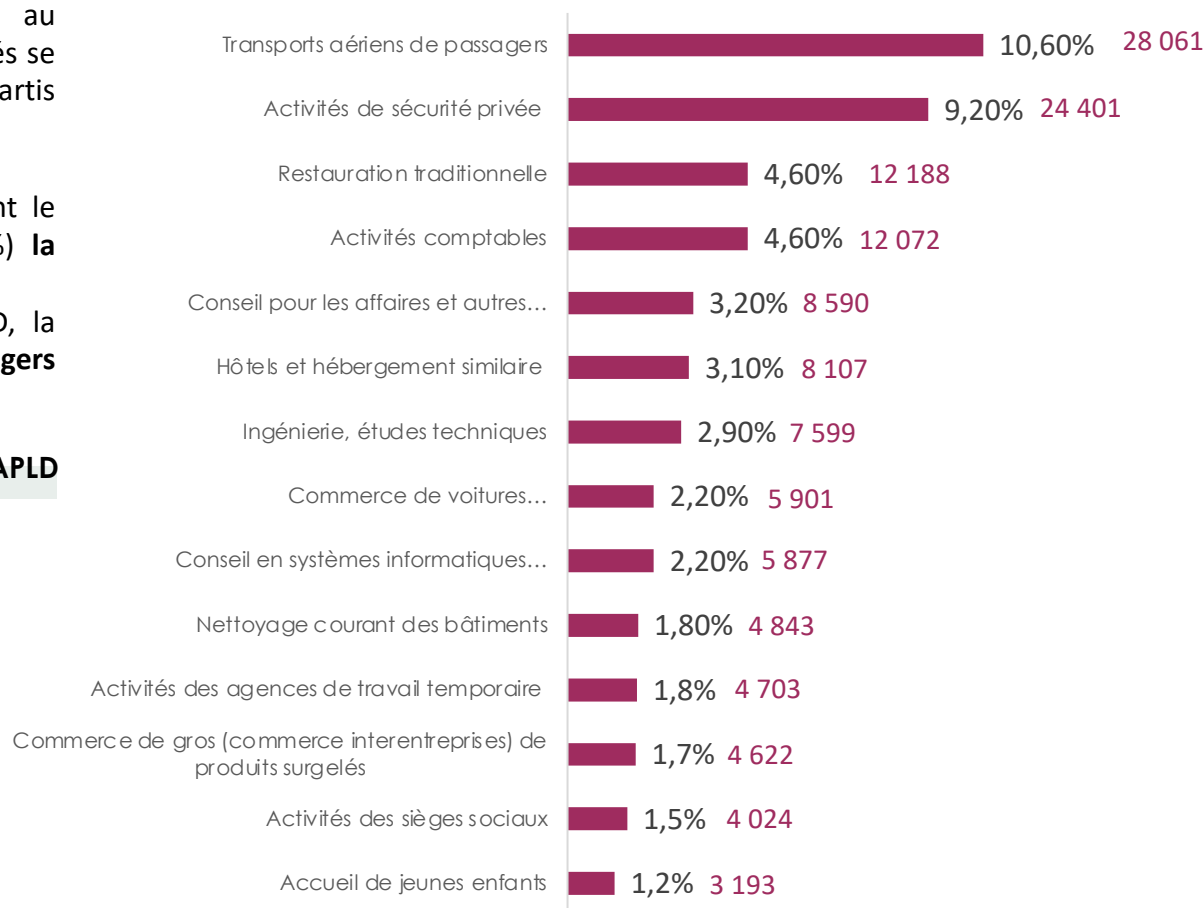
Concernant plus spécifiquement les entreprises en AP-APLD, la concentration sur le **secteur des transports aériens de passagers** est davantage marquée que toutes situations confondues.

## Les 3 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en AP-APLD en Île-de-France pour la période 2021-2022



## Secteurs ayant engagé le plus de stagiaires dans le FNE-Formation en Île-de-France pour la période 2021-2022

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS



# Profil du bénéficiaire-type à l'échelle régionale

**59,2%**

des bénéficiaires  
sont des **hommes**

La **prédominance masculine** au sein des effectifs formés en Île-de-France s'est renforcée ces deux dernières années. Alors qu'elles en constituaient 47% en 2020, **les femmes ne représentent aujourd'hui plus que 40,8%** des bénéficiaires du dispositif.



**40%**

des bénéficiaires  
sont des **employés**

Entre 2020 et 2022, la **part des employés parmi les bénéficiaires franciliens a nettement baissé**, passant de 50% à 40%. Particulièrement représentés en Île-de-France, **les cadres constituent 36% des stagiaires**, contre 30% à l'échelle nationale. Bien qu'en légère augmentation, la part des ouvriers formés reste, quant à elle, **sensiblement inférieure aux autres régions (8% en Île-de-France, contre 16% pour l'ensemble du pays)**.

**70%**

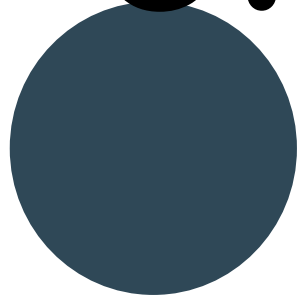
des bénéficiaires  
ont entre **26 et 50 ans**

À l'instar du reste du territoire national, l'Île-de-France concentre des bénéficiaires majoritairement âgés de plus de 26 ans, **la catégorie des moins de 26 ans étant la moins représentée parmi les effectifs formés (8%)**.

*Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS*



# 3.3



**Les 5 OPCO les plus mobilisateurs  
du FNE-Formation** en quelques chiffres



# AFDAS

## Les chiffres clés



### France

**35 000**  
stagiaires

dont  
**29%**  
placés  
en AP-APLD



**45 millions**

d'euros engagés  
pour un coût moyen  
de **1 304** euros



**4 400**  
entreprises  
conventionnées

dont  
**26%**  
en situation  
d'AP-APLD



**1,5 million**  
heures de formation

### Île-de-France

**13 000** stagiaires

soit **30%** des stagiaires  
au niveau national

**16 millions** d'euros  
engagés

soit **34%** du montant engagé  
à l'échelle nationale  
pour un coût moyen  
de **1 212** euros

**1 010** entreprises  
conventionnées

soit **23%** des entreprises  
conventionnées au niveau national

**480 000**

heures de formation

dont  
**33%**  
placés  
en AP-APLD

dont  
**26%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD

dont  
**26%**  
en situation  
d'AP-APLD

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# AFDAS

## Les 10 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en Île-de-France

### Toutes situations

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Régie publicitaire de médias	1 287	10%
Activités de clubs de sports	982	7,6%
Autres activités liées au sport	927	7,2%
Arts du spectacle vivant	854	6,6%
Télécommunications sans fil	737	5,7%
Activités de soutien au spectacle vivant	618	4,8%
Édition de revues et périodiques	567	4,4%
Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels	559	4,3%
Autre création artistique	498	3,9%
Activités des agences de publicité	439	3,4%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

### Entreprises placées en AP-APLD

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels N.C.A	547	12,5%
Télécommunications sans fil	501	11,4%
Autre création artistique	486	11,1%
Activités de soutien au spectacle vivant	462	10,5%
Arts du spectacle vivant	427	9,7%
Autres activités liées au sport	187	4,3%
Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes	184	4,2%
Autres activités de soutien aux entreprises	172	3,9%
Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire	146	3,3%
Régie publicitaire de médias	120	2,7%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

- Entre 2021 et 2022, l'OPCO ATLAS a mobilisé **24%** du montant engagé au titre du FNE-Formation en Île-de-France.
- Avec **1 287** entrées en formation, le **secteur de la régie publicitaire de médias** se distingue comme le premier secteur de formation toutes entreprises confondues des bénéficiaires de l'AFDAS dans la région.
- Parmi les entreprises en situation d'AP-APLD, le secteur ayant formé le plus grand nombre de stagiaires est celui de la **location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels N.C.A**, qui cumule **547** entrées (soit 12,5% des stagiaires en AP-APLD au niveau régional).

# AKTO

## Les chiffres clés



### France

**260 600**  
stagiaires

dont  
**36%**  
placés  
en AP-APLD

### Île-de-France

**115 000** stagiaires

soit **44%** des stagiaires  
au niveau national

dont  
**48%**  
placés  
en AP-APLD



**157 millions**

d'euros engagés  
pour un coût moyen  
de **602** euros

**57 millions** d'euros  
engagés

soit **36%** du montant engagé  
à l'échelle nationale

pour un coût moyen  
de **493** euros

dont  
**40%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD



**16 000**

entreprises  
conventionnées

dont  
**23%**  
en situation  
d'AP-APLD

**4 220** entreprises  
conventionnées

soit **26%** des entreprises  
conventionnées au niveau national

dont  
**25%**  
en situation  
d'AP-APLD



**6 millions**

heures de formation

**2,6 millions**

heures de formation

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# AKTO

## Les 10 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en Île-de-France

### Toutes situations

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Transports aériens de passagers	28 061	24,4%
Activités de sécurité privée	24 328	21,1%
Restauration traditionnelle	12 188	10,6%
Hôtels et hébergement similaire	8 107	7,0%
Nettoyage courant des bâtiments	4 783	4,2%
Activités des agences de travail temporaire	4 703	4,1%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits surgelés	4 622	4,0%
Restauration de type rapide	2 723	2,4%
Formation continue d'adultes	2 629	2,3%
Captage, traitement et distribution d'eau	2 554	2,2%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

### Entreprises placées en AP-APLD

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Transports aériens de passagers	28 020	50,3%
Activités de sécurité privée	7 743	13,9%
Restauration traditionnelle	4 501	8,1%
Hôtels et hébergement similaire	4 319	7,8%
Nettoyage courant des bâtiments	1 001	1,8%
Formation continue d'adultes	989	1,8%
Restauration collective sous contrat	855	1,5%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits surgelés	786	1,4%
Activités des sièges sociaux	704	1,3%
Restauration de type rapide	702	1,3%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

- Avec **28 061** entrées en formation, le **secteur des transports aériens de passagers** se distingue comme le premier secteur de formation toutes entreprises confondues des bénéficiaires de AKTO dans la région. **Ce secteur est également celui qui a formé le volume le plus important de stagiaires en AP-APLD (1 stagiaire sur 2).**
- **La sécurité privée a également été l'un des secteurs fortement mobilisateurs du dispositif**, avec 21,1% des stagiaires, toutes situations confondues.



# L'Opcommerce

## Les chiffres clés



### France

**30 000**

stagiaires

dont  
**20%**  
placés  
en AP-APLD



**43,6 millions**

d'euros engagés

pour un coût moyen  
de **1 454** euros



**2 250**

entreprises  
conventionnées

dont  
**35%**  
en situation  
d'AP-APLD



**1,2 million**

heures de formation

### Île-de-France

**9 000**

stagiaires

soit **30%** des stagiaires  
au niveau national

dont  
**35%**  
placés  
en AP-APLD

**15 millions**

d'euros engagés

soit **34%** du montant engagé  
à l'échelle nationale

pour un coût moyen  
de **1 664** euros

dont  
**36%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD

**421**

entreprises  
conventionnées

soit **19%** des entreprises  
conventionnées au niveau national

dont  
**34%**  
en situation  
d'AP-APLD

**457 000**

heures de formation

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# L'Opcommerce

## Les 10 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en Île-de-France

### Toutes situations

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé	1 977	22,1%
Gestion de fonds	726	8,1%
Commerce de gros (commerce interentreprises) d'habillement et de chaussures	386	4,3%
Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	379	4,2%
Activités des sièges sociaux	378	4,2%
Commerce de gros (commerce interentreprises) non spécialisé	367	4,1%
Supermarchés	336	3,8%
Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en grandes surfaces (400 m <sup>2</sup> et plus)	302	3,4%
Grands magasins	266	3,0%
Commerce de détail de la chaussure	265	3,0%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

### Entreprises placées en AP-APLD

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Gestion de fonds	621	19,8%
Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé	586	18,7%
Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	341	10,9%
Commerce de gros (commerce interentreprises) non spécialisé	312	9,9%
Activités des sièges sociaux	207	6,6%
Commerce de gros (commerce interentreprises) d'habillement et de chaussures	197	6,3%
Commerce de détail de la chaussure	179	5,7%
Commerce de détail de textiles en magasin spécialisé	103	3,3%
Réparation d'ordinateurs et d'équipements périphériques	77	2,5%
Grands magasins	66	2,1%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

- Avec **1 977** entrées en formation, le **secteur du commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé** se distingue comme le secteur ayant formé le plus de stagiaires, toutes situations d'entreprises bénéficiaires confondues.
- Parmi les entreprises en situation d'AP-APLD, le secteur ayant formé le plus grand nombre de stagiaires est celui de la **gestion de fonds**, qui cumule **621** entrées (soit 19,8%), suivi de près par le **commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé** (soit 18,7%).

# OPCO 2i

## Les chiffres clés



### France

**326 000**  
stagiaires

dont  
**28%**  
placés  
en AP-APLD

### Île-de-France

**48 500** stagiaires

soit **15%** des stagiaires  
au niveau national

dont  
**15%**  
placés  
en AP-APLD



**340 millions**

d'euros engagés  
pour un coût moyen  
de **927** euros

**45 millions** d'euros  
engagés

soit **13%** du montant engagé  
à l'échelle nationale  
pour un coût moyen  
de **981** euros

dont  
**13%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD



**14 750**  
entreprises  
conventionnées

dont  
**17%**  
en situation  
d'AP-APLD

**167** entreprises  
conventionnées

soit **19%** des entreprises  
conventionnées au niveau national

dont  
**9%**  
en situation  
d'AP-APLD



**26 millions**

heures de formation

**3 millions**

heures de formation

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# OPCO 2i

## Les 10 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en Île-de-France

### Toutes situations

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Construction de véhicules automobiles	2 647	5,5%
Ingénierie, études techniques	2 515	5,2%
Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	1 656	3,4%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers	1 559	3,2%
Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles	1 468	3,0%
Activités des sièges sociaux	1 462	3,0%
Construction aéronautique et spatiale	1 358	2,8%
Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres machines et équipements de bureau	1 160	2,4%
Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation	1 145	2,4%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits pharmaceutiques	1 060	2,2%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

### Entreprises placées en AP-APLD

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres machines et équipements de bureau	943	13,0%
Ingénierie, études techniques	713	9,8%
Construction de véhicules automobiles	711	9,8%
Fabrication d'autres équipements automobiles	558	7,7%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers	449	6,2%
Fabrication de radiateurs et de chaudières pour le chauffage central	426	5,9%
Fabrication de vis et de boulons	282	3,9%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de minerais et métaux	180	2,5%
Analyses, essais et inspections techniques	163	2,2%
Construction aéronautique et spatiale	142	2,0%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

- Avec **2 647** entrées en formation, le **secteur de la construction de véhicules automobiles** est le premier secteur ayant formé le plus de stagiaires, toutes situations d'entreprises bénéficiaires confondues, suivi de près par le secteur de **l'ingénierie et des études techniques**, avec 2 515 entrées.
- Parmi les entreprises en situation d'AP-APLD, le secteur ayant formé le plus grand nombre de stagiaires est celui **du commerce de gros d'autres machines et d'équipements de bureau**, qui cumule **943** entrées (soit 13%).

# OPCO Mobilités

## Les chiffres clés



### France

**41 000**  
stagiaires

dont  
**19%**  
placés  
en AP-APLD



**49 millions**

d'euros engagés  
pour un coût moyen  
de **1 204** euros



**3 228**  
entreprises  
conventionnées

dont  
**15%**  
en situation  
d'AP-APLD



**2 millions**  
heures de formation

### Île-de-France

**14 000** stagiaires

soit **34%** des stagiaires  
au niveau national

**15 millions** d'euros  
engagés

soit **30%** du montant engagé  
à l'échelle nationale  
pour un coût moyen  
de **1 093** euros

**526** entreprises  
conventionnées

soit **16%** des entreprises  
conventionnées au niveau national

**653 500**

heures de formation

dont  
**28%**  
placés  
en AP-APLD

dont  
**36%**  
pour les  
entreprises  
en AP-APLD

dont  
**33%**  
en situation  
d'AP-APLD

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

# OPCO Mobilités

## Les 10 secteurs ayant engagé le plus de stagiaires en Île-de-France

### Toutes situations

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	5 667	40,8%
Activités des agences de voyage	1 787	12,9%
Location et location-bail de camions	898	6,5%
Activités des voyagistes	710	5,1%
Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers	637	4,6%
Activités des sociétés holding	550	4,0%
Transports routiers de fret de proximité	473	3,4%
Entretien et réparation de véhicules automobiles légers	361	2,6%
Affrètement et organisation des transports	350	2,5%
Transports de voyageurs par taxis	221	1,6%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

### Entreprises placées en AP-APLD

Secteur	Nombre de stagiaires	Part
Activités des agences de voyage	1 521	39,2%
Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers	585	15,1%
Activités des voyagistes	558	14,4%
Transports urbains et suburbains de voyageurs	187	4,8%
Commerce de détail d'équipements automobiles	162	4,2%
Autres activités de soutien aux entreprises nca	137	3,5%
Transports fluviaux de passagers	134	3,5%
Commerce de gros (commerce interentreprises) de boissons	99	2,6%
Organisation de foires, salons professionnels et congrès	66	1,7%
Autres services de réservation et activités connexes	65	1,7%

Source : Reporting qualitatif OPCO/DGEFP de janvier 2023 (hors rattrapage 2020), traitement SESE/DRIEETS

- Avec **5 667** entrées en formation, le **secteur du commerce de voitures et de véhicules automobiles légers** se distingue comme le premier secteur ayant formé le plus de stagiaires (soit 40,8%), toutes situations d'entreprises bénéficiaires confondues.
- En revanche, parmi les entreprises en situation d'AP-APLD, c'est le secteur des **activités des agences de voyage**, qui a formé le plus grand nombre de stagiaires, avec **1 521** entrées (soit 39,2%).



04

Analyse **qualitative** de la  
mobilisation du FNE-Formation 2021-  
2022 par les entreprises en APLD

# Préam bule



Au titre de la réalisation de ce bilan, **47 entretiens ont été menés avec :**

- **plusieurs prescripteurs du dispositif**, soit 4 OPCO plus particulièrement mobilisés dans le déploiement du dispositif en 2021-2022 ;
- **des entreprises\* ayant placé leurs salariés en APLD** au moment de la mobilisation du dispositif FNE-Formation ;
- **des stagiaires**, bénéficiaires directs des parcours de formation.

L'objectif de ces échanges fut de **recueillir les retours d'expériences de l'ensemble des utilisateurs de la politique publique** (prescripteurs comme bénéficiaires directs), afin d'apporter un éclairage plus global sur les **impacts du dispositif**.

*\*Le panel d'entreprises interrogées est majoritairement constitué de PME de 50 à 250 salariés et de quelques grands Groupes. L'appréciation des TPE quant à la mobilisation du dispositif, est donc peu exposée dans l'analyse qualitative réalisée ci-après.*



# L'APLD, un dispositif **au service du maintien dans l'emploi** des salariés

Des **engagements à souscrire** en termes de formation et de maintien dans l'emploi...

Les dispositions légales prévoient qu'au titre de la signature d'un accord APLD, l'entreprise s'engage à :

- **ne pas procéder à de licenciements pour motif économique** durant la période de l'accord ;
- **déployer des actions de formation professionnelle** sur les périodes chômées afin de **renforcer l'employabilité** et le développement des compétences de ses salariés.

Si le contenu attendu des engagements en matière de formation n'est pas détaillé dans la réglementation, les entreprises dont les accords ont pu être consultés, ont pour certaines, **précisé les contenus de formation qui seraient dispensés, à l'aune de leur stratégie** (ex : formations certifiantes pour l'obtention d'une certification rattachée à un métier du sport ; formations sur l'évolution des technologies des groupes motopropulseurs ; sur la vente d'offre mix média ; la Qualité, etc.).

Le développement des compétences des salariés apparait ainsi comme un véritable **levier de reprise de l'activité et de préparation aux transformations à l'œuvre**.

... à **ajuster aux problématiques propres rencontrées** par les entreprises

Au-delà d'une reprise « générique » des obligations légales concernant les engagements à souscrire en matière de formation et de maintien dans l'emploi, quelques entreprises ont également défini **des engagements plus spécifiques**, propres à leur contexte économique et social, parmi lesquels :

- **le recours à la pro-A**, dispositif favorisant l'évolution ou la promotion professionnelle : l'objectif pour l'entreprise est d'accompagner les salariés dont les emplois sont en forte évolution (dans l'industrie notamment, s'agissant des entreprises interrogées) ;
- **le maintien ou le développement de l'alternance** pour préparer l'avenir en assurant l'intégration de jeunes diplômés dans les effectifs ;
- **Le recours à la mobilité interne** comme outil de maintien des compétences au sein de l'entreprise et la garantie d'une polyvalence des équipes.

Pour certaines entreprises, l'accord **s'intègre par ailleurs, à un panel plus large d'actions déployées** au titre de la sécurisation des emplois et de l'accompagnements des transformations induites par la pandémie. Elles signent en parallèle de l'APLD, des accords de télétravail ou de rupture conventionnelle collective (RCC).

Le retour des entreprises

*Chaque année, dans le cadre de la construction du plan de développement des compétences, l'entreprise étudie toutes les possibilités d'optimiser les financements en matière de formation. L'entreprise a par exemple identifié le **dispositif Pro-A** dans son accord.*

*L'entreprise essaie beaucoup de jouer sur la « rétention des talents », notamment sur les métiers en tension.*

*Beaucoup de sujets ont finalement été négociés entre 2020 et 2021 pour sécuriser les emplois. **Nous avons mis en place, en parallèle de l'APLD, un accord de télétravail très intéressant** (5 jours de présence minimum sur site par mois, avec la possibilité de mettre en place des aménagements).*

# L'APLD, un **dispositif concerté** et socialement bien appréhendé...

Un **dialogue social globalement apaisé** lors des négociations...

Les négociations au titre de la signature d'un accord APLD semblent, pour l'ensemble des entreprises interrogées, s'être déroulées dans des conditions relativement sereines.

**La fluidité du dialogue social** a été justifiée par une volonté partagée par les employeurs et les partenaires sociaux, de préserver les emplois au sein de l'entreprise.

Si le recours à l'APLD a pu susciter au démarrage quelques inquiétudes de la part des salariés, liées notamment à une baisse de rémunération ou à une crainte de « délaissement » par l'entreprise sur les heures chômées, il semble avoir été majoritairement bien appréhendé **au sein des entreprises**.

Le rôle des représentants du personnel a été souligné par quelques entreprises interrogées, dans le fait de **communiquer sur le dispositif et de rassurer** les salariés.

... et **tout au long** de l'APLD

Des **réunions de suivi régulières étaient organisées** avec les partenaires sociaux pour **présenter l'ensemble des actions menées par l'entreprise** et ainsi garantir le respect des engagements fixés dans l'accord. La fréquence de ces temps d'échanges est généralement précisée dans l'accord et varie selon les entreprises interrogées : tous les 2 mois, trimestrielle, semestrielle, etc.

Ces réunions étaient l'occasion pour l'entreprise, de **communiquer auprès des partenaires sociaux** sur le nombre de salariés au chômage partiel, **la typologie des formations réalisées, le nombre de stagiaires**, le nombre d'heures de formation dispensées, ou encore d'échanger autour des **perspectives de reprise de l'activité**, etc.

Pour quelques entreprises, ce suivi continu a ainsi contribué à renforcer la qualité du dialogue social, en instaurant **plus de fluidité et de transparence** dans les échanges, dans un contexte économique et social pourtant difficile.

## Le retour des entreprises

*Les discussions ont été rapidement entamées avec les partenaires sociaux afin de trouver un accord qui protège à la fois l'entreprise et les salariés. Des engagements en termes de maintien dans l'emploi, de recrutement et d'actions de formation sur les journées de chômage ont été négociés.*

*Le dialogue social est transparent et facile dans l'entreprise, les collaborateurs sont engagés et attachés à la structure.*

*Les représentants syndicaux ont vraiment joué le jeu et ont beaucoup communiqué sur l'APLD.*

*Nous avons des points réguliers avec le CSE. Tout le monde était informé des projets menés par l'entreprise. Tout a été fait dans une totale transparence.*

# ... qui a **su s'articuler avec le FNE-Formation**

Le FNE-Formation, une **réponse aux engagements** en matière de formation...

Au titre des engagements fixés dans l'accord APLD en matière de formation professionnelle, **l'identification de leviers de financements**, qui puissent s'articuler avec l'activité partielle, **s'est avérée nécessaire**.

Le FNE-Formation apparaît alors comme un **moyen de financement de la formation pendant les périodes chômées**.

Si le rôle essentiel des OPCO **dans l'orientation vers le dispositif FNE-Formation**, a été souligné par la plupart des entreprises interrogées, certaines d'entre elles, plus à la marge, l'avaient d'ores et déjà identifié comme **vecteur de financement dans leur accord APLD**.

D'autres encore, **avaient éprouvé le dispositif** dans sa version 2020 sur les périodes chômées et souhaitaient de nouveau en bénéficier, à l'aune des transitions à l'œuvre.

...ainsi qu'aux **besoins urgents et non-anticipés** par les entreprises

Lorsqu'elles sont précisées dans les accords, les typologies de formations proposées semblent répondre en premier lieu à des **besoins déjà identifiés dans le plan de formation** ; un constat partagé par les entreprises interrogées.

Néanmoins, le FNE-Formation a également permis de répondre à des **besoins plus conjoncturels** (post-COVID, crise énergétique, crise d'approvisionnement, guerre en Ukraine, etc.), **qui n'avaient pas été anticipés** ni lors de l'élaboration du plan de formation, ni de la signature de l'accord.

**L'articulation entre le FNE-Formation et l'APLD** s'est ainsi avérée être un **levier efficace** pour adresser ces besoins.

## Le retour des entreprises

*Nous avons de très bonnes relations avec l'OPCO, qui nous a rapidement orienté vers l'APLD puis le FNE-Formation.*

*Le FNE a été l'opportunité de financer des formations qui étaient déjà intégrées dans le plan de formation de l'entreprise.*

*Nous avons dispensé des formations en management en réponse au nombre important de burn-out constatés. Nous avons été dépassés par l'ampleur du phénomène... Il était donc important de proposer des formations à ces salariés pour les rassurer et les remobiliser. Comme ces besoins n'avaient pas été anticipés, la possibilité de recourir au FNE a été précieuse.*

*La problématique est qu'il y a toujours des formations qui s'ajoutent au cours de l'année et qui n'étaient pas prévues dans le plan de formation défini en début d'année... Le FNE a permis d'adresser ces nouveaux besoins.*

# Des motivations à mobiliser le dispositif qui ont évolué pour les entreprises entre 2020 et 2022

## Déployer le plan de formation

De même qu'en 2020, le FNE-Formation 2021-2022 est apparu comme une **opportunité** pour les entreprises, de **financer la formation de leurs salariés** sur les temps chômés et de maintenir ainsi leurs engagements en matière de développement des compétences.

Toutefois, si en 2020, le dispositif répondait plutôt à des besoins individuels et ponctuels, il a davantage concouru, en 2021-2022, au **déploiement du plan de formation** des entreprises.

Le ralentissement de l'activité, qui s'est poursuivi en 2021 et, dans une moindre mesure en 2022, ainsi que la disponibilité des salariés permise par l'APLD, ont ainsi poussé les entreprises à **s'emparer du dispositif**. Sa mobilisation leur a également permis de **respecter les engagements pris en matière de formation**, au titre de l'accord APLD signé avec les partenaires sociaux.

## Le retour des entreprises

*Nous souhaitons que les temps en APLD soient exclusivement consacrés à la formation. C'était une vraie volonté de la Direction.*

## Optimiser le budget de formation

Entre 2020 et 2022, les règles de prise en charge de la formation ont évolué pour que progressivement, le dispositif FNE-Formation **n'apparaisse plus comme la seule source de financement pendant l'activité partielle**.

Le taux de prise en charge n'était plus de 100% comme en 2020 mais variait alors selon la taille et la situation\* de l'entreprise. En moyenne, le FNE a d'ailleurs **représenté une part moindre qu'en 2020**, dans l'enveloppe globale de formation mobilisée par les entreprises.

Malgré cela, l'aide est restée précieuse : si le FNE-Formation prévoit un reste à charge, conditionné par la taille et la situation de l'entreprise, **il reste l'un des rares dispositifs à s'adresser à tous les seuils d'effectifs confondus** et constitue dès lors un véritable levier financier de formation.

\*jusqu'au 30 juin 2022 s'agissant de la prise en compte de la situation de l'entreprise

*L'intérêt financier du FNE-Formation est non négligeable. Le dispositif nous a vraiment permis de développer les compétences de nos salariés, en apportant des fonds complémentaires précieux pour nous.*

## Accompagner les mutations

En 2020, l'une des raisons principalement citées par les entreprises pour justifier le recours au FNE-Formation, était le **maintien du lien avec les salariés** en vue notamment de faciliter la reprise du travail post-crise sanitaire.

Sur la période 2021-2022, l'évolution du dispositif a davantage été guidée par une volonté **d'accompagner le rebond**, en favorisant la construction de « parcours » élaborés sur la base d'un diagnostic préalable d'évolution des compétences et/ou des métiers. Le dispositif a donc eu pour vocation de permettre à l'entreprise, de **faire face aux transformations consécutives aux mutations économiques**.

Sur la période, **les entreprises** ont ainsi pour beaucoup, **mobilisé le dispositif afin d'initier et/ou de poursuivre leurs projets de transformation**, à l'aune des mutations identifiées sur leur marché (digitale, écologique, sectorielle, etc.)

*L'entreprise est confrontée à des mutations sectorielles importantes avec une nécessaire transition du thermique vers l'électrique. Ce contexte, associé aux impacts de la crise, a convaincu l'entreprise de mobiliser le FNE.*

# La prédominance de deux types de parcours déployés sur la période...

Il ressort des entretiens menés, que 2 typologies de parcours ont plus particulièrement été déployées sur la période 2021-2022 : **les parcours liés à l'obtention de compétences spécifiques au contexte COVID-19 et ceux liés à l'anticipation des mutations.**

*Pour rappel, les parcours de formation pouvaient prendre 4 formes différentes au titre de cette version du FNE-Formation, : obtention de compétences spécifiques au contexte COVID-19, anticipation des mutations, obtention d'une certification ou reconversion.*

## Adapter l'activité et les compétences au contexte COVID

Le **parcours compétences spécifiques au contexte COVID-19** a été mobilisé en vue **d'intégrer les impacts de la crise sanitaire** dans l'activité de l'entreprise. Pour celles ayant déployé ce parcours, il a notamment apporté une réponse aux besoins suivants :

- **Adapter l'activité aux évolutions qui se sont imposées consécutivement à la crise** : instauration de nouvelles techniques de vente à distance, déploiement d'un mix digital/humain répondant aux évolutions du comportement des consommateurs, etc.
- Inscire durablement de **nouveaux outils et méthodes de travail au sein de l'entreprise** : déploiement et pérennisation du télétravail et des outils associés, introduction du « *flex office* », etc.
- **Adresser les conséquences sociales de la crise sanitaire**, notamment l'augmentation du nombre de « *burn-out* » et/ou l'accentuation des risques psychosociaux : déploiement de formations au management hybride, à la gestion des conflits, etc.

## Anticiper les mutations économiques

Le **parcours anticipation des mutations** a permis aux entreprises mobilisatrices **d'assurer la montée en compétences de leurs salariés dans un contexte de mutations**, qu'elles soient sectorielles ou plus transverses (écologique, digital, numérique, etc.). Enjeu phare de ce FNE Rebond, l'anticipation et l'accompagnement des mutations se sont matérialisés dans les parcours sous diverses formes :

- **Préparer les transitions numérique et digital** : déploiement de formations à l'intelligence artificielle, la gestion de la DATA, les enjeux de la cybersécurité, etc.
- **Préparer la transition environnementale** : déploiement de processus de production conformes aux nouvelles exigences environnementales, formations à la RSE pour la mode et le luxe, etc.
- **Adapter l'activité aux mutations sectorielles** : formations au passage des moteurs thermiques à l'électrique et l'hydrogène, etc.

## Le retour des OPCO

*En tant qu'OPCO, nous avons bien sûr la vision sur les parcours dispensés. **Nous avons constaté que beaucoup d'actions liées à la technique et la technologie avaient été déployées sur la période, plus que sur les financements classiques.***

## Le retour des entreprises

*Grâce à l'APLD et au FNE, nous avons pu **maintenir les compétences de nos salariés et être suffisamment armés pour notre reprise d'activité.** Les donneurs d'ordre imposent régulièrement de nouveaux critères environnementaux, les normes évoluent, etc. Nous devons sans cesse nous adapter. Le maintien des compétences est donc essentiel.*

## Le retour des salariés

*Nous avons de plus en plus besoin d'utiliser les nouvelles technologies, notamment **l'intelligence artificielle (IA).** Quelques temps avant de commencer le parcours de formation, **un projet m'a été confié sur de l'IA. J'ai accepté de prendre le projet mais en alertant sur mes limites de compétences. Il s'est avéré qu'un parcours sur l'IA était proposé par l'entreprise, une aubaine !***



# ... qui n'a pas exclu la mise en œuvre d'actions répondant à des **besoins plus individuels**

Si les 2 typologies de parcours plus particulièrement déployées sur la période répondaient à des besoins davantage liés à la stratégie de l'entreprise et donc par nature, plus « collectifs » ; **des parcours certifiants ainsi que des parcours reconversion**, répondant à des besoins souvent plus « individuels », **ont également été proposés**, dans une moindre mesure, **aux salariés**.

## Valoriser l'**acquisition de compétences**

Les **parcours certifiants** semblent avoir été mobilisés en réponse à des **besoins plus spécifiques** et **souvent non anticipés par l'entreprise** dans son plan de formation.

Parmi les exemples énoncés par les entreprises pour justifier le déploiement de ces parcours, ont été cités :

- **L'accompagnement à la prise de poste de salariés nouvellement intégrés** : en 2020, une entreprise a recruté plus de 200 conseillers techniques pour accompagner le développement de son activité. Suite à l'arrêt brutal de cette dernière en raison de la crise sanitaire, un parcours certifiant a été proposé en 2021 à ces nouveaux arrivants pour soutenir leur formation métier ;
- **L'évolution des pratiques en termes de gestion de la relation client** : un parcours certifiant sur le développement du e-commerce et l'évolution de la relation client a été construit par une entreprise pour accompagner l'évolution du comportement des consommateurs. Ce parcours avait également pour objectif, de **redynamiser les équipes** dans un contexte de transformation profonde pour les métiers du *retail*. Si l'entreprise admet que cette formation aurait également pu s'inscrire dans un parcours « anticipation des mutations », elle indique que **l'obtention d'une certification est un levier efficace de remobilisation des équipes et de valorisation des compétences**.

## Faciliter la **reconversion**

Les **parcours reconversion** ont été plutôt mobilisés pour **favoriser les mobilités internes, notamment sur des métiers en tension** ou pour accompagner la **transition professionnelle** de salariés volontaires.

Déployé plus à la marge, ce type de parcours a permis aux entreprises d'accompagner plus spécifiquement la **sécurisation des emplois** de leurs salariés, à l'instar de :

- L'élaboration d'un **parcours reconversion sur un métier en tension** (parcours « opérateur / animateur parc d'attraction ») : l'entreprise interrogée a identifié en son sein, un métier en tension, pour lequel elle a souhaité déployer un parcours reconversion ouvert à tous ses employés. Plus d'une trentaine d'entre eux ont pu en bénéficier et sont désormais prioritaires pour l'obtention d'une mobilité interne sur ce métier.
- La réalisation de **bilans de compétences** : l'entreprise concernée a souhaité permettre à ses salariés de s'interroger sur leurs ambitions professionnelles.

Ces parcours ont été particulièrement appréciés par les salariés interrogés, notamment la **prise en compte de leurs souhaits d'évolution** par leur entreprise.

## Le retour des entreprises

*Le FNE a permis aux salariés de prendre conscience du fait qu'ils pouvaient suivre des formations certifiantes. Suite à la mobilisation du dispositif, nous avons constaté des demandes de formation métier plus poussées, ce que je trouve très intéressant. Les salariés sont devenus acteurs du développement de leurs compétences.*

*Les parcours ont été créés au regard du contexte récent de l'entreprise et n'étaient pas intégrés dans le plan de formation. Le collaborateur n'a pas la même vision d'une formation certifiante. Elle permet vraiment de « réenergiser » les salariés.*

## Le retour des salariés

*Permettre à tous les collaborateurs de pouvoir se développer, même personnellement, même en dehors de la stratégie de l'entreprise, c'est formidable.*

# Des parcours aux **bénéfices pluriels...**

## Maintenir et renforcer la **compétitivité** des entreprises

Dans un contexte mondial particulièrement mouvant, le FNE-Formation a revêtu une importance significative pour le **maintien et le développement de la compétitivité** des entreprises françaises. Le dispositif permet en effet, d'assurer **l'agilité de ces dernières face aux grandes mutations à l'œuvre**, en finançant le développement des compétences des salariés.

En outre, si en 2020, les formations dispensées étaient plutôt déployées « **en réaction** » aux **effets de la crise** (*maintenir le lien avec les salariés ; mettre en place le télétravail, des outils collaboratifs, un management hybride, etc.*), en 2021-2022, elles ont davantage résulté de **réflexions prospectives plus abouties** sur les défis à relever et les parcours à déployer.

### Le retour des entreprises

*Notre groupe doit impérativement rester compétitif : de plus en plus de technicité est attendue sur nos véhicules. Nous avons donc mobilisé le FNE en continu entre 2020 et 2022.*

*En 2020, l'objectif était surtout de maintenir le lien avec les salariés. En 2021-2022, les formations étaient plus qualitatives et répondaient à un réel besoin de montée en compétences dans un contexte de transition.*

## Améliorer l'**employabilité** des salariés, dans un **environnement en constante évolution**

Le FNE-Formation a également parmi ses vocations premières, celle **d'améliorer l'employabilité des salariés sur le marché du travail**.

Pour quelques entreprises issues notamment des secteurs industriels, cela s'est parfois traduit par le **départ d'un certain nombre de collaborateurs**, au terme des parcours suivis.

En effet, certains n'ont finalement pas souhaité « **prendre le virage** » associé à **l'évolution naturelle de leur métier** (ex : passage des moteurs thermiques à l'électrique pour les ingénieurs automobiles) ; d'autres ont choisi de **mettre au profit d'une autre entreprise, les compétences acquises** au cours de la formation suivie.

À titre d'exemple, une entreprise interrogée, issue de l'industrie automobile, a indiqué avoir subi un **turn-over de 25%** en 2022 consécutivement aux parcours dispensés.

*Les parcours ont globalement été bénéfiques pour les collaborateurs. Cela a parfois pu se traduire par le départ de certains d'entre eux ; leurs métiers étant très « chassés ». Cela montre aussi le succès du programme. Ils ont tellement bien évolué qu'ils sont partis ailleurs. Nous ne considérons pas cela comme un échec.*

## Remobiliser les équipes dans un **contexte anxieux**

De même qu'en 2020, les parcours suivis en 2021-2022 ont **contribué à remobiliser les équipes**, dans un contexte économique et social relativement anxieux.

Même si cet apport a été plus prégnant en 2020, il est toutefois resté d'actualité sur la période 2021-2022.

Certains parcours ont d'ailleurs été construits dans l'optique **d'accompagner**, de **rassurer les équipes**, à l'instar de l'industrie, dont les métiers évoluent de manière significative. Certaines entreprises ont ainsi **déployé des parcours dédiés aux managers**, pour que ces derniers soient en capacité d'intervenir auprès des salariés « inquiets » quant à l'évolution de leur poste, aux mutations à l'œuvre, au contexte économique et social, etc.

*Certains étaient en perte de sens dans cette période d'incertitude et ont donc été ciblés en priorité. Pour d'autres, nous avons du mal à leur remettre le pied à l'étrier ; on les a donc embarqués dans des formations.*

# ... dispensés par des **organismes de formation** ayant globalement éprouvé le dispositif

Forts d'une expérience acquise depuis 2020 dans la délivrance du dispositif FNE, les organismes de formation ont globalement su faire preuve, selon les entreprises interrogées, de plus de **réactivité et de fluidité** dans l'accompagnement sur la période 2021-2022.

## Une **évolution des pratiques** qui s'est **pérennisée** en 2021-2022...

En 2020, la pandémie a suggéré pour les organismes de formation, **des évolutions majeures dans leurs pratiques pédagogiques** : digitalisation de l'offre, numérisation des contenus, montée en compétences des formateurs, etc.

Le FNE-Formation fut alors une opportunité pour ces derniers, d'expérimenter ces nouvelles offres digitales. Ils ont donc pour cela, adopté des **pratiques commerciales plus agressives** qu'à l'accoutumée, en communiquant massivement auprès des entreprises.

Ces méthodes ont pu générer en 2020, **certaines difficultés pour les OPCO** (ex : des abus, à la marge, sur les coûts pédagogiques pratiqués) comme **pour les entreprises utilisatrices** (ex : afflux important d'informations entravant la lisibilité des offres disponibles).

En 2021-2022, **l'offre** des organismes de formation semble davantage **stabilisée** ; la **communication** sur le dispositif dont les critères sont désormais plus restrictifs, est **moins massive**.

Sur le plan administratif, les organismes semblent également avoir pris le pli. Les entreprises soulignent une **fluidité et une réactivité plus importantes dans la collaboration** sur le montage des dossiers.

## ... et une **notion de parcours** qui induit naturellement une **offre plus ciblée**

En 2020, le FNE-Formation a été largement mobilisé au titre de **formations plutôt « classiques »** (langue, bureautique, etc.), délivrées par de nombreux organismes de formation.

Dans un contexte d'urgence et au regard de l'abondance de l'offre, les entreprises interrogées ont indiqué **s'être montrées parfois moins attentives à la qualité des formations dispensées**, générant pour certaines quelques frustrations a posteriori.

En 2021, **la logique de parcours a suggéré une vigilance plus accrue** de la part des entreprises quant aux prestations délivrées.

Si la majorité d'entre elles indique avoir sollicité des organismes de formation avec lesquelles elles collaborent régulièrement, certaines ont **mené un travail de sourcing** plus poussé que sur la version précédente du dispositif, notamment lorsqu'il s'agissait de formations métiers.

L'ensemble des entreprises qui avait déjà mobilisé le dispositif en 2020, s'accorde ainsi à dire que **les prestations délivrées sur la période 2021-2022 ont été plus qualitatives**.

## Le retour des entreprises

*Les organismes de formation ont vite appris les modalités du distanciel (limiter le nombre de participants, organiser des sessions plus courtes, etc.). Ils ont été réactifs.*

*En 2020 ; l'entreprise n'avait pas été assez exigeante sur le sérieux de l'organisme de formation sollicité. L'offre proposée était large certes, mais peu qualitative. En 2021 et 2022, nous avons réalisé une véritable analyse des formations existantes et des organismes.*

*Nous avons privilégié des prestataires de confiance pour les formations « soft skills » au regard d'un contexte social sensible. Ces formations impliquaient pour l'organisme de formation de bien connaître la culture de l'entreprise, ses besoins, etc.*

*Pour d'autres formations, nous avons mobilisé de nouveaux acteurs en réalisant un travail de sourcing assez conséquent.*



# Un ciblage relativement naturel des salariés à former par les entreprises

## Des salariés globalement ciblés dans les plans de formation...

Sur le panel d'entreprises interrogées, la plupart dispose d'un **plan de développement des compétences** précisant les thématiques de formation ainsi que les salariés concernés.

La mobilisation du FNE-Formation ayant principalement concouru au déploiement de ce plan, **aucun ciblage complémentaire n'a donc été nécessaire.**

## ... mais parfois difficiles à mobiliser

Pour certaines entreprises interrogées, la **difficulté en 2021-2022**, a davantage résidé dans la **capacité à convaincre les salariés de participer à une formation sur les temps chômés.**

2 raisons ont notamment été citées :

- **La reprise de l'activité** : la motivation des salariés à « occuper » les temps chômés par de la formation s'est amoindrie au gré de la réduction progressive du nombre d'heures en APLD ;
- **Le temps de « latence » au lancement du dispositif en 2021** : les formations ont été délivrées sur une période plus restreinte, contraignant de fait, les possibilités calendaires des salariés.

Toutefois, ce phénomène est **resté plutôt à la marge** sur la période.

## Le rôle clé du manager dans le déploiement des formations

Les formations ne pouvant s'imposer aux salariés de manière obligatoire, les **managers se sont fait le relais du dispositif auprès de ces derniers.**

Les services RH ont ainsi davantage fait appel à la **ligne managériale en 2021-2022**, notamment pour :

- **identifier des salariés à intégrer dans des parcours**, notamment ceux qu'il convenait de remobiliser, voire de « rassurer » à l'aune d'un contexte économique difficile ;
- **encourager les salariés à participer aux formations** proposées par l'entreprise ;
- **remonter les besoins complémentaires, exprimés** par les équipes.

Des voies de dialogue supplémentaires relatives à la formation ont pu parfois être instaurées entre managers et salariés au sein de certaines entreprises (ex : *entretiens bilatéraux dédiés à la formation*), pour faciliter d'une part l'expression des besoins et d'autre part leur traduction opérationnelle en parcours adaptés.

## Le retour des entreprises

*En 2021, les salariés bénéficiaires étaient des **techniciens, managers et responsables** identifiés dans le plan de formation. Le ciblage a donc été simple. Pour les managers, nous avons ciblé les **services où le taux de burn-out / tensions atteignaient des niveaux inquiétants.***

*Les managers sont coachés en fin d'année **pour évaluer la manière dont ils ont mesuré l'impact des formations sur les collaborateurs.***

*Leur rôle est essentiel.*

*Un gros travail a été réalisé avec les managers pour identifier les gens qu'il fallait rassurer, retenir, etc. Nous avons **bien travaillé avec les Directions et les managers sur ce volet, ce fut relativement simple.***

## Le retour des salariés

*J'ai moi-même **impulsé le besoin auprès de mon manager, je souhaitais suivre un parcours plus poussé sur la gestion de projet.** Il a accepté ma demande, que nous avons ensuite relayée aux services RH.*

# Un dispositif qui a permis aux entreprises **d'aller « plus loin », plus vite**

Les OPCO comme les entreprises ont constaté un double effet de la mobilisation du dispositif : **un effet accélérateur**, avec le déploiement de formations plus complètes à destination de panels plus larges de salariés, ainsi **qu'un effet déclencheur**, avec un démarrage plus en amont, de grands projets de transformation.

## Un effet **accélérateur**

L'ensemble des entreprises interrogées s'accorde à dire que le recours au dispositif a contribué à :

- **approfondir le contenu** des parcours initialement envisagé dans le plan de formation, **par l'ajout de modules complémentaires** : pour la plupart des entreprises, les contenus ont pu être étoffés grâce aux fonds complémentaires apportés par le FNE. Les OPCO ont d'ailleurs constaté un effet structurant pour l'entreprise, avec l'engagement de réflexions plus poussées sur ces contenus, eu égard notamment à l'argumentaire à fournir au titre du dépôt de la demande ;
- **élargir le panel de stagiaires** : les fonds alloués au titre du FNE ont également permis aux entreprises mobilisatrices, d'élargir le spectre des salariés bénéficiaires.

## Un effet **déclencheur**

Le FNE-Formation a été l'opportunité pour les entreprises, **d'engager leurs projets de transformation** (digitale, numérique, écologique, etc.), **plus en amont que prévu**.

En effet, les formations dédiées à ces transformations ont finalement été menées sur la période grâce au FNE, alors qu'elles avaient été initialement projetées financièrement sur plusieurs années.

Les entreprises soulignent **l'importance de l'accompagnement des OPCO dans ces projets d'envergure**, qui s'inscrivent nécessairement sur un temps long.

**L'effet déclencheur** du dispositif a donc permis aux prescripteurs, **d'intervenir dans la durée auprès de leurs adhérents sur des sujets plus stratégiques** et de renforcer le rôle du CEF en tant qu'interlocuteur privilégié et conseiller pédagogique.

## Le retour des entreprises

*« Le FNE a véritablement permis d'aller un cran plus loin, que ce soit dans les contenus dispensés ou dans le panel de salariés concernés. Les techniciens itinérants ont pu être formés, alors que ce n'était initialement pas prévu dans le plan de formation. Des sujets, qui ne faisaient pas partie des urgences, ont donc pu être adressés grâce au FNE. »*

*« J'ai été missionnée sur un projet qui intègre l'intelligence artificielle. C'est un domaine que je ne maîtrisais pas... Malheureusement, mon entreprise ne pouvait financer la formation que d'une seule personne. Grâce au FNE, nous avons pu être 2 à suivre le parcours intelligence artificielle. Sans cela, il aurait fallu que j'attende un an de plus. J'aurais également perdu un temps précieux et de l'énergie sur mon projet actuel. »*

*« La transformation digitale était vitale pour l'entreprise. Elle aurait sûrement été lissée dans le temps sans le dispositif, notamment pour étaler les financements. Le FNE nous a ainsi permis d'atteindre plus rapidement nos objectifs en termes de transformation digitale. »*

# Le FNE-Formation, un **dispositif agile**...

## D'une **logique « occupationnelle »**...

Le **FNE-Formation 2020**, complètement revu dans ses modalités de gestion et d'accès, **a largement été mobilisé par les entreprises** pour faire face à la pandémie de la COVID-19. L'État a allégé considérablement ses conditions d'éligibilité et ouvert le champ des possibles quant aux actions de formation pouvant être déployées.

Souvent qualifié comme **porteur d'un effet d'aubaine**, avec une volonté prédominante des entreprises de maintenir le lien avec leurs salariés, le FNE-Formation 2020 a donc plutôt financé des démarches de formation jugées « opportunistes ».

Toutefois, si ces formations **étaient plutôt à visée « occupationnelle »**, elles ont permis :

- aux entreprises de **maintenir un effort de formation** ;
- aux salariés, de **renforcer leurs compétences, notamment transverses** (*langues, bureautique, informatique, digital, développement personnel, management, etc.*). Quelques formations dispensées ont par ailleurs été certifiantes (*20% des formations financées par le FNE-Formation en 2020\**).

\*Source : « rôle de la formation pendant la crise sanitaire : quelle articulation avec le chômage partiel ? » rapport de la DARES publié en octobre 2021

## ... à une **logique de « parcours »**

Le **FNE-Formation 2021-2022** a quant à lui davantage favorisé le **déploiement d'actions de formation à visée plus stratégique pour l'entreprise**. Formations métiers, accompagnement des transitions numérique, digital ou encore écologique ; autant de thématiques de formations qui répondent aux enjeux actuels auxquels sont confrontées les entreprises. Si des formations concourant au développement de compétences plus transverses ont également pu être dispensées, elles répondaient davantage à des besoins stratégiques de l'entreprise (*ex : rachat de l'entreprise par un Groupe américain qui justifie l'apprentissage de l'anglais ; vente de certains locaux et pérennisation du flex office dans l'entreprise qui explique le déploiement de formations au management hybride, etc.*).

Sur la période, la mobilisation du dispositif a toutefois été plus mesurée qu'en 2020, pour plusieurs raisons :

- **La nécessité de construire des parcours, inscrits dans la durée** a pu constituer un frein pour certaines entreprises non acculturées à l'exercice ;
- **Une logique plus ciblée sur des parcours, dispensés à des catégories précises de salariés** : contrairement à 2020, les choix sont désormais plus restreints en termes de thématiques de formation ;
- **Une reprise de l'activité des entreprises** qui ne justifiait plus le recours au dispositif et/ou limitait le temps disponible des salariés pour suivre des formations plus longues.

## Le retour des entreprises

*En 2020, la logique était plutôt « d'occuper » les salariés volontaires, de maintenir le lien.*

*Nous avons pu développer énormément d'offres (anglais, management, etc.). Ça s'inscrivait tout de même dans les besoins de l'entreprise. L'anglais est une compétence socle pour certains profils de poste.*

*En 2021, la notion de parcours a permis de dispenser des **formations plus complètes**. C'était d'ailleurs la volonté de l'entreprise.*

*En 2020, la volonté était plutôt de « motiver les troupes ». En 2021, nous avons compris les rouages du dispositif et nous inscrivons pleinement dans cette volonté de proposer des parcours plus structurés. Le besoin était différent.*

*En 2020, nous faisons davantage de formations « sur étagères », que nous achetions à des prestataires externes, sur de l'anglais, de la bureautique, etc. En 2021-2022, nous avons davantage valorisé les formations internes et travaillé notre ingénierie pédagogique.*

# ... qui poursuit son évolution en 2023

La fin de la crise sanitaire et la reprise de l'activité économique appellent à une transformation du dispositif FNE-Formation pour 2023 afin de **recentrer son champ d'action sur les besoins des entreprises et salariés qui ne s'associent plus à une situation d'urgence et/ou de difficultés économiques.**

Inscrite au cœur d'une politique de croissance durable, la version 2023 du FNE-Formation vise à **favoriser l'adaptation des compétences des salariés aux enjeux des transitions numérique, écologique et alimentaire/agricole.**

## Quelques évolutions majeures du dispositif en 2023...

- **La situation économique de l'entreprise n'est plus un critère d'éligibilité** (entreprises en difficulté, en baisse durable de l'activité, en reprise, etc.) : toute entreprise souhaitant financer des projets de formation liés aux enjeux de transitions écologique, agricole/alimentaire, numérique ou ayant des besoins de formation liés aux grands événements sportifs internationaux, est désormais éligible ;
- **Le déploiement de formations sous diverses formes de parcours** (reconversion, certifiant, compétences spécifiques COVID-19 et anticipation des mutations) **n'est pas reconduit en 2023** ;
- **Un ciblage prioritaire** au bénéfice des formations favorisant le **maintien dans l'emploi et l'employabilité des seniors**, entendus comme les salariés âgés de 55 ans et plus, sera réalisé par les OPCO.

## ... pour se concentrer sur des enjeux d'avenir

Dans sa version 2023, le dispositif entend soutenir les entreprises **dont les projets de formations répondent à des enjeux d'avenir liés aux grandes transitions.**

### La transition numérique en soutenant :

- Des projets innovants suggérant une forte technicité (intelligence artificielle et cybersécurité) ;
- La digitalisation des processus, activités et tâches des métiers ;
- Des projets liés au renforcement des entreprises face au risque de cyberattaques.

### La transition écologique en soutenant :

- Des projets de modernisation des modes de production adaptés face à l'épuisement des ressources ;
- Des projets de relocalisation industrielle dans un contexte énergétique sensible (souveraineté industrielle).

### La transition alimentaire et/ou agricole en soutenant :

- Des projets de modernisation de la filière alimentaire (*mécanisation, développement de l'agriculture biologique, valorisation des déchets, gestion des ressources alimentaires*) afin de compenser les effets de la crise agricole (crises aviaire et énergétique...).

### Les événements sportifs en soutenant :

- Des projets de formation en lien avec le développement des compétences spécifiques nécessaires à la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

# Le FNE-Formation 2023, en bref



## À qui s'adresse le dispositif ?

Toute entreprise implantée sur le territoire national (sans critère de taille ou de secteur d'activité) souhaitant financer des **projets de formation liés aux enjeux de transitions écologique, agricole/alimentaire, numérique ou ayant des besoins de formation liés aux grands évènements sportifs internationaux.**



## Pourquoi mobiliser le FNE-Formation ?



Favoriser **l'employabilité** des salariés



Financer la formation de ses salariés



Soutenir la **compétitivité** de l'entreprise face aux transitions



## Le taux de prise en charge

Les entreprises éligibles peuvent mobiliser le dispositif dans les conditions prévues par le **régime général d'exemption par catégorie (RPEC)**.

Pour cette nouvelle version du FNE, les taux d'intensité de prise en charge des coûts des actions de formation n'évoluent pas ;

- **50% pour les grandes entreprises.**
- **60% pour les entreprises moyennes.**
- **70% pour les petites entreprises.**



## Les conditions

Le projet de formation doit être inscrit dans l'un des quatre axes prioritaires définis par l'État, à savoir ;

- La **transition écologique**
- Le **numérique**
- La **transition agricole/alimentaire**
- Ou en lien avec **l'organisation d'évènements sportifs à venir** (*Coupe du Monde de Rugby 2023 et JOP 2024*).

Un ciblage prioritaire sera effectué par les OPCO au bénéfice des formations favorisant le **maintien dans l'emploi et l'employabilité des seniors**, entendus comme les salariés âgés de 55 ans et plus.



## Comment bénéficier du FNE-Formation ?

1

### Vérification du respect des critères d'éligibilité

L'entreprise doit en premier lieu, répondre aux critères d'éligibilité spécifiés dans l'instruction de la DGEFP parue le 21 avril 2023.

2

### Définition du projet de formation

L'entreprise éligible définit son projet, identifie les salariés concernés puis recueille **leur accord écrit**. Elle s'engage à **maintenir dans l'emploi les salariés** pendant une durée au moins égale à la durée de la formation.

3

### Montage et dépôt du dossier de demande, en lien avec l'OPCO

L'entreprise éligible **s'adresse à son OPCO** pour garantir la conformité de son projet, constituer puis déposer le dossier de demande.



05

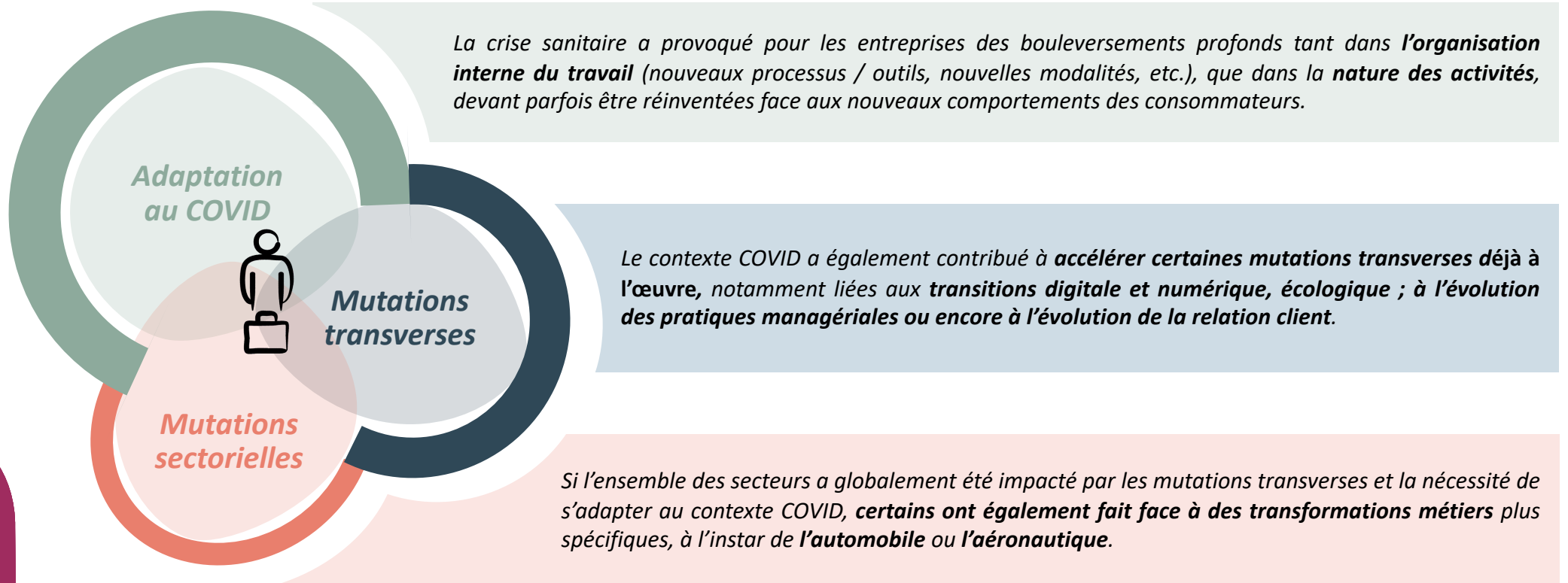
Le FNE, un dispositif dédié à  
**l'accompagnement** des entreprises  
**face aux mutations** impactant les  
compétences des salariés



# Le FNE, une réponse à l'impact des mutations sur les compétences des salariés

Les entreprises sont confrontées à des mutations, qu'elles soient économiques, technologiques, réglementaires, démographiques ou encore sociales, qui ont des conséquences profondes sur l'organisation du travail, son contenu et, de fait les compétences attendues des salariés.

Adaptation à la crise COVID, accélération de mutations transverses ou sectorielles sont ainsi autant d'évolutions qui, seules ou additionnées, les poussent à s'engager en faveur de la formation de leurs salariés pour relever le défi de la compétitivité. Face à ces enjeux, le dispositif FNE-Formation est ainsi apparu comme une réponse adaptée pour les entreprises interrogées.



# L'adaptation au contexte COVID

## Les enjeux associés à l'adaptation au contexte COVID

Depuis la crise sanitaire, **l'adaptation au contexte COVID-19 est restée un sujet majeur**, en particulier pour les entreprises dont l'activité n'a pu reprendre que partiellement en 2021 puis en 2022. Cette situation a confronté les entreprises interrogées à 3 enjeux majeurs :

- **Accompagner l'évolution des modes d'organisation et de gestion du travail**

La crise COVID-19 a entraîné des modifications significatives dans les modes d'organisation du travail, qui se sont notamment traduites par le **renforcement du travail collaboratif** et le **développement du travail à distance**. En effet, la crise a poussé les entreprises à se doter massivement d'outils de collaboration à distance et à en maîtriser les usages. Ces changements ont par exemple notamment accéléré l'adoption de la **gestion de projet en ligne, de la communication instantanée, ou encore de la gestion documentaire dématérialisée**,

- **Repenser leurs techniques de commercialisation**, notamment pour préserver voire diversifier leur clientèle,
- **Ajuster leurs procédés de fabrication** en réponse à certaines ruptures des chaînes d'approvisionnement.

## La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Sur le panel d'entreprises interrogées, c'est le parcours « adaptation compétences spécifiques contexte Covid-19 » qui semble avoir été plus fortement mobilisé.

En effet, pour faire face aux défis de la crise sanitaire, plusieurs entreprises ont mobilisé le dispositif FNE-Formation afin de **former leurs collaborateurs à l'usage des outils numériques (ex : Teams, logiciels métier) ou encore à la gestion de projet**.

Le FNE-Formation a également bénéficié à des commerciaux qui ont pu être **formés à des techniques de vente axées sur les clients finaux et non leurs clients intermédiaires traditionnels**.

Enfin, certaines entreprises interrogées, ont également formé leurs collaborateurs à **de nouvelles techniques de négociations commerciales** pour faire face à la baisse d'activité et à l'urgence de rebond.

## Le retour des entreprises

*Le défi a été de **faire accepter aux collaborateurs toutes les nouvelles procédures mises en place** et de les accompagner dans un contexte de changement.*

*À cause du COVID-19, les commandes n'étaient plus au rendez-vous, les constructeurs commandaient, mais pas les clients finaux. **Nos commerciaux se sont donc retrouvés confrontés à une nouvelle population qu'ils connaissaient moins**, et ont dû se montrer plus pédagogues pour aller démarcher les « end users ». **Ça a été une vraie volonté de l'entreprise de transformer la force de vente.***

***Notre entreprise avait déjà amorcé sa transformation digitale mais la pandémie a véritablement accéléré le processus.** Cette transformation avait été initialement envisagée sur plusieurs années, mais **le FNE a permis d'enclencher plus vite cette transition.***



# Les mutations transverses

## La transition numérique et digitale



Tous les secteurs sont aujourd'hui confrontés à l'usage des outils numériques incitant les entreprises à **repenser leurs stratégies et activités**. En effet, **les innovations technologiques et le changement des pratiques de consommation à l'aune de la crise sanitaire** ont impliqué pour ces dernières le **besoin de renforcer les compétences des salariés sur de nouveaux outils et de digitaliser leur offre**.

### Les enjeux associés à ces transitions

D'après les entreprises interrogées, la montée en puissance des technologies numériques, qu'elles soient informatiques avec les **logiciels**, qu'elles concernent **le stockage de données, l'intelligence artificielle (IA), ou encore la réalité virtuelle**, impacte largement leur activité, notamment en raison de :

- **La complexité croissante des outils numériques.** Elle est directement liée d'une part à la technicité accrue des outils, mais également d'autre part à la diversité technologique existante, à la nécessaire intégration de différents systèmes au sein d'une même entreprise ou encore aux préoccupations liées à la sécurité des données. Ce sont autant d'éléments qui demandent des compétences avancées de la part des salariés pour garantir une utilisation efficace de ces outils,
- **La digitalisation de l'offre** qui vise à améliorer l'efficacité, l'accessibilité, la personnalisation et l'expérience globale des clients ou encore l'optimisation des processus internes. Elle résulte des processus de transformation numériques des produits, services et opérations des entreprises et s'est vue précipitée par la crise COVID avec une transition accélérée vers le e-commerce et les services en ligne en réponse à la recherche de nouvelles expériences clients.

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

De nombreuses entreprises ont souligné l'utilisation du dispositif FNE-Formation pour des parcours **dédiés à des logiciels métier ou visant à appréhender les outils numériques**. Des **formations sur la création de contenus digitaux** (audio, vidéo, web) ou encore sur la **vente à distance**, ont également été proposées pour accompagner la digitalisation de l'offre commerciale.

Le FNE a également été mobilisé pour financer de la **formation technique, notamment sur l'IA, afin de garantir aux collaborateurs un maintien de leurs compétences au gré des évolutions technologiques**. Ces formations ont notamment été proposées à **des pilotes de projets, pour leur permettre d'exploiter pleinement le potentiel de ces technologies**.

### Le retour d'un salarié

*Je suis chef de projet innovation au sein de mon entreprise. Dans le cadre des missions sur lesquelles nous intervenons, nous avons de plus en plus besoin **d'utiliser l'intelligence artificielle (IA)**.*

*J'ai d'ailleurs été **missionnée sur un projet qui intègre de l'IA** alors qu'à l'époque, je n'en détenais pas pleinement les compétences. J'ai toutefois accepté de prendre le projet, **en alertant mon manager sur mes limites**. Finalement, il s'est avéré que mon entreprise proposait un parcours IA.*

*Les intervenants étaient tous des « pointures » dans le domaine ; **j'ai pu acquérir le vocabulaire de l'IA, appréhender ses mécanismes et sa « culture »**.*

*Je constate aujourd'hui les apports du parcours dans mes échanges avec les experts techniciens. Ils ont moins besoin d'entrer dans les détails, **tout est beaucoup plus clair pour moi**. C'est un vrai **gain de temps** sur notre projet.*

# Les mutations transverses

## La transition écologique



Les mutations auxquelles font face les entreprises se caractérisent entre autres par la **transition écologique, engageant de plus en plus d'entre elles dans une démarche de développement durable**. Quel que soit le secteur d'activité, la transition écologique représente en effet **un levier économique pour innover, réduire ses coûts et diversifier ses activités**. Face également à une **évolution réglementaire et sociétale coercitive**, la **transition écologique** pousse ainsi les entreprises à organiser leurs réponses à travers des **nouveaux modes de production, de consommation et de communication**.

### Les enjeux associés à cette transition

Avec le renforcement de la **conscience environnementale**, les entreprises interrogées font état de **pressions croissantes des autorités règlementaires, mais aussi des consommateurs** pour aligner leurs activités avec les enjeux de transition écologique. S'inscrire dans une telle démarche implique pour les entreprises d'être en capacité de répondre :

- **Aux obligations légales croissantes** (lois PACTE, climat et résilience) ainsi qu'aux **réglementations propres à leur secteur d'activité**,
- **À la nécessaire transition énergétique** (développement des énergies renouvelables, etc.),
- **Aux changements des modes de consommation** (attentes croissantes portant sur des produits recyclés/durables ou issus de circuits-courts, etc.),

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Les entreprises interrogées, et plus particulièrement celles du secteur de l'industrie, ont été amenées à mobiliser le FNE pour répondre à ces enjeux et aux transformations métiers qu'ils induisent. Par exemple, le **passage des moteurs thermiques à l'électrique implique l'intégration de nouvelles technologies, de nouvelles compétences, de nouveaux métiers et de nouveaux processus de production**. Pour d'autres entreprises comme une entreprise de production d'emballages, les **formations sur les matériaux permettent d'aider le service R&D à adapter les machines** et ainsi produire des emballages plus verts.

Outre les obligations provoquées par ces évolutions, **certaines entreprises anticipent les effets de cette mutation** : En effet, un **parcours sur le discours commercial en lien avec la transition environnementale** a été créé par une entreprise du secteur aéronautique, et une entreprise d'aménagement intérieur identifie des **enjeux de formation dans l'expansion de son activité vers le recyclage de matériaux de construction**.

### Le retour des entreprises

*Les salariés doivent développer leurs compétences sur l'arrêt de l'usage du plastique, qui constitue une mutation du secteur d'activité de l'entreprise. Certains pays ne veulent en effet plus que du plastique soit utilisé. Cela nécessite d'adapter les machines et de trouver des matériaux recyclables.*

*Faire de l'éco-responsable fait partie des enjeux majeurs de la société si elle souhaite rester compétitive.*

*Notre entreprise est dans la petite lorgnette du développement durable. Nous sommes assez vitrines sur les sujets en lien avec les impacts environnementaux. Le dispositif nous a donc permis de former les salariés sur la réponse commerciale à apporter à nos clients sur ces sujets-là.*

# Les mutations transverses

## L'évolution des pratiques managériales



Le management a connu une transformation significative dans le contexte COVID : Les managers se sont retrouvés confrontés à **un environnement où la flexibilité, la communication et la gestion des équipes à distance sont devenues essentielles**. Si ces évolutions sont liées à la crise COVID, il n'en reste pas moins qu'elles ont accompagné un **changement de paradigme profond, qui se pérennise aujourd'hui à travers des pratiques managériales plus empathiques et la place centrale donnée au management de proximité**.

### Les enjeux associés à cette évolution

La crise sanitaire a contribué à **renforcer le management de proximité** au sein des entreprises interrogées, une dynamique notamment liée à la nécessité de :

- **Repenser leur organisation du travail avec des processus hybrides, digitalisés, distanciels**. Cette nouvelle organisation a de fait replacé les managers au cœur du processus de changement, devant à la fois **rassurer et accompagner l'adaptation des équipes aux nouvelles modalités de travail et de collaboration**,
- **Prendre en compte l'importance grandissante de la quête de sens au travail**. Alors que les valeurs portées par l'entreprise et la qualité de vie au travail semblent être devenues des préoccupations majeures pour les collaborateurs, les managers se doivent plus que jamais d'incarner les engagements de l'entreprise en la matière.

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Face aux évolutions de l'organisation du travail, certaines entreprises interrogées ont mobilisé le FNE pour accompagner leurs managers à développer de nouvelles pratiques : **formations sur l'autonomisation et la responsabilisation des équipes, formations sur les comportements managériaux à adopter face au contexte de changement, ou encore formations sur le management hybride**.

Pour faire du manager une clé de voûte de l'organisation incarnant les engagements de l'entreprise auprès des salariés, certaines entreprises ont déployé des formations sur des sujets tels que la **« communication impactante », incluant des méthodes de story telling pour être en mesure d'avoir une communication plus humaine et donc plus impactante**. De façon générale, des **formations aux soft skills** ont régulièrement été citées, notamment autour des **enjeux de gestion des conflits ou prise de parole**.

### Le retour d'un salarié

*Je suis **manager des ventes** au sein d'une entreprise qui exploite de grands magasins.*

*Récemment, nous avons lancé un **nouveau programme de fidélité**, qui suggérait des évolutions dans l'organisation de nos magasins.*

***À ce titre, j'ai suivi un parcours de formation dédié aux « ambassadeurs », dispensé aussi bien à des managers qu'à des membres du Comité de direction. L'objectif était de mettre en réseau les « ambassadeurs » de l'entreprise mais surtout, d'apprendre à accompagner le changement (déploiement opérationnel, gestion du temps, etc.). Ce parcours répondait à un besoin précis, celui d'incarner le changement au sein de nos magasins.***

***Le parcours m'a véritablement permis de prendre du recul sur mon rôle de manager pour notamment améliorer mes pratiques.***

***Les impacts sont pour moi très concrets et observables au quotidien : résolution plus rapide de problèmes, meilleure communication, etc.***

# Les mutations transverses

## L'évolution de la relation client



La crise de la COVID-19 a bouleversé la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients. La **mise en place d'un nouveau mix digital-humain** s'illustre notamment à travers la **diminution de la place donnée aux canaux physiques et l'augmentation de l'usage des canaux digitaux** pour vendre comme pour communiquer avec les clients.

### Les enjeux associés à cette évolution

Si les entreprises interrogées admettent que l'évolution de la relation client était déjà engagée avant la crise sanitaire (transition vers des interactions plus digitales, personnalisées et axées sur l'expérience), cette dernière a toutefois contribué à accélérer la dynamique à l'œuvre les encourageant à :

- **Accélérer la digitalisation du parcours client et de la relation client, pour compenser notamment la fermeture des commerces,**
- **Réinterroger plus durablement leur modèle de mix digital/humain** en vue de parvenir à un **équilibre satisfaisant** pour les clients, **entre parcours physique et parcours digital** (ex : différenciation des modes d'encaissement proposés, mix entre média numérique et presse écrite, etc.), un enjeu accru avec la reprise d'activité engagée dès 2021,
- **Intensifier leurs efforts pour personnaliser les expériences client**, notamment en s'appuyant sur l'analyse des données collectées en ligne pour offrir des produits et services au plus près des besoins des consommateurs.

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Les entreprises interrogées, plus particulièrement celles issues des secteurs de la grande distribution et du commerce de détail, ont ainsi mobilisé le FNE-Formation afin de **sensibiliser leurs équipes à l'évolution de l'approche client et réinterroger les pratiques associées au management de la relation client.**

### Le retour des entreprises

*La direction de la relation client, créée avant la crise COVID, avait déjà identifié un **besoin de différenciation en matière de relation-client**. Trois mois après, la crise COVID vient accélérer ces réflexions portées sur la **communication multicanale, la manière d'outiller les magasins, la gestion des relations en période de crise, etc.***

*Les parcours de formation suivis ont contribué à accompagner le changement dans la relation à nos clients. Les collaborateurs ont ainsi pu suivre un parcours intitulé « **relation client et reprise post-covid** ».*

# Les mutations sectorielles

## Focus sur le secteur de l'automobile

### Les enjeux associés à la mutation de ce secteur

Selon les entreprises automobiles interrogées, le dispositif FNE-Formation a été mobilisé en réponse à **certaines mutations technologiques d'ores-et-déjà à l'œuvre** au sein de la filière, parmi lesquelles :

- **La sortie du modèle thermique et l'orientation vers de nouvelles sources d'énergies moins polluantes**, imposées aux constructeurs automobiles par les exigences réglementaires en matière d'environnement (*normes européennes anti-pollution, neutralité carbone d'ici 2050*),
- **L'intégration de l'intelligence artificielle** qui concourt à créer le « véhicule de demain », qui se veut « autonome » et « intelligent » notamment grâce au **développement de fonctionnalités plus poussées au sein de l'habitacle** (*GPS, aides à la conduite, mémorisation des préférences du conducteur en matière de réglages, analyse des données autour du véhicule, etc...*).

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Face à ces enjeux, le FNE a notamment été mobilisé par certaines entreprises du secteur automobile pour **accompagner les salariés dans la conception et la manipulation de moteurs électriques ou à hydrogène**. Répondre à cette ambition a notamment supposé de **dispenser des formations techniques longues et très pointues sur les sites industriels** et de faciliter la **conversion des ingénieurs et techniciens du thermique vers l'électrique et le software**.

Par ailleurs, pour répondre à la nécessité de se former à l'IA et de s'adapter aux évolutions du marché, **de nombreux constructeurs automobiles et équipementiers ont fait appel au FNE-Formation pour financer des parcours de formations techniques** au bénéfice de la montée en compétence des ingénieurs et techniciens automobiles, mais également des pilotes de projet.

Au-delà de la mobilisation du dispositif FNE, les entreprises interrogées ont plus globalement partagé **les difficultés rencontrées dans l'identification d'organismes en capacité de former sur des thématiques aussi novatrices** que celles évoquées plus haut. Face à ce constat, ce sont donc, pour certaines entreprises, de grandes écoles qui leur ont finalement dispensé ces formations.

### Le retour des entreprises

*Nous co-construisons actuellement des parcours qualifiants sur les besoins du secteur avec des organismes de formation. **Toutes les personnes qui travaillent sur la fabrication des moteurs sont concernées**. Il y a un gros consortium où on réfléchit aux diplômes nécessaires demain pour assurer ces postes.*

*Les personnels ouvriers qui règlent les machines doivent être plus qualifiés. Il y a des **besoins importants sur la robotisation, les pneumatiques, les software, la protection des données, etc.***

*Le **FNE a permis de réduire la dépense sur ces formations pointues et coûteuses** et de dégager plus d'argent pour dispenser des formations complémentaires. Sans ça, on aurait quand même mis en place ces formations techniques, mais on n'en aurait pas lancé d'autres en plus.*



# Les mutations sectorielles

## Focus sur le secteur aéronautique

### Les enjeux associés à la mutation de ce secteur

Le secteur aéronautique subit **plusieurs grandes mutations**, résultant de pressions environnementales, technologiques ou encore économiques. Les entreprises interrogées précisent que la transformation de ce secteur s'opère notamment à travers :

- **L'utilisation de matériaux innovants et durables**, notamment des matériaux composites légers dans la construction des avions, pour rendre ces derniers plus légers et plus économes en carburant,
- **Le recours à l'impression 3D dans la fabrication des composants aéronautiques** pour des conceptions plus complexes et légères,
- **L'automatisation et le recours à l'intelligence artificielle (IA)** dans la conception, la fabrication, la maintenance et l'exploitation des avions pour améliorer l'efficacité et la sécurité des appareils,
- **La recherche et le développement de systèmes de propulsion électrique** en plus, ou en remplacement de moteurs à combustion traditionnels pour notamment réduire les émissions de gaz à effet de serre ainsi que les coûts d'exploitation.

Ces mutations impliquent pour le secteur, une **demande accrue de personnels qualifiés** et exigent des **compétences sans cesse actualisées**, en particulier pour les ingénieurs aéronautiques ou les techniciens en maintenance. Pourtant, **les entreprises interrogées** issues du secteur, indiquent être aujourd'hui **confrontées à une pénurie de compétences** sur ces métiers, liée notamment à une désaffection pour les métiers de l'industrie ou encore à des départs à la retraite de personnels expérimentés, entraînant une perte de savoir-faire.

### La réponse apportée par le FNE-Formation 2021-2022

Face à ces mutations, le FNE-Formation a été mobilisé par certaines entreprises du secteur pour accompagner la montée en compétences des ingénieurs aéronautiques et techniciens de maintenance, notamment sur les **matériaux composites, la fabrication additive (l'impression 3D) ou encore la maintenance industrielle**.

Le FNE a également permis à certaines entreprises de **maintenir les compétences relatives aux exigences en matière de sécurité et de certification qui s'imposent au secteur**. Les entreprises interrogées indiquent en effet, que les donneurs d'ordre font régulièrement évoluer les normes sécuritaires, environnementales, etc., exigeant de fait, une mise à jour constante des compétences, voire l'obtention de certifications spécifiques.

Enfin, pour accompagner l'automatisation et le recours à l'intelligence artificielle, certaines entreprises ont déployé **des parcours dédiés à l'usage et l'exploitation de la DATA ou encore le recours à l'IA**.

### Le retour des entreprises

*Nous nous trouvons dans une situation de **pénurie de compétences sur la partie maintenance industrielle**. On a donc dû prévoir des **formations spécifiques maintenance, pour adresser cette problématique**.*

*Les **formations sur la transformation digitale ont représenté 35%** des demandes de formation, un chiffre égal aux demandes **formations techniques sur les matériaux composites**. Nous avons pu avec ces dernières accompagner l'une des Directions dans le **développement de ses compétences sur la fabrication additive**.*

*L'aide a été la bienvenue car c'était un axe que nous voulions vraiment déployer.*

*Nous avons également profité du FNE pour **faire monter en compétences nos équipes, en avance de phase, sur le volet industriel** : des mécaniciens ont pu suivre des formations sur les nouveaux appareils de notre flotte.*

# Contact

[lmdl-conseils.fr](http://lmdl-conseils.fr)

[Linkedin](#)

**Anne-Soline COLAT-PARROS**

tél. : 06 33 15 72 68

mail : [ascalatparros@lmdl-conseils.fr](mailto:ascalatparros@lmdl-conseils.fr)

