

**Interview de Catherine Fabre, rapporteure de la commission affaire sociale
pour la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel
par Anne-Lucie Wack au congrès CGE 2018 : « Grandes écoles et
transformations sociétales »**

**Anne-Lucie Wack à Catherine Fabre « pourquoi prendre le risque de casser la
dynamique ? Nous ne voulons pas voir des écoles sortir de l'apprentissage ! »**

[Voir l'interview de Catherine Fabre en vidéo](#)

Catherine Fabre

Je suis députée de Gironde et rapporteure de la loi sur la formation professionnelle et l'apprentissage – la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel –. Auparavant j'étais maître de conférences à l'IAE de Bordeaux. Je m'intéresse dans mes recherches et mes enseignements à tous ce qui recouvre les questions de la formation, de l'apprentissage, de l'insertion professionnelle et surtout des trajectoires de carrière. J'étais donc ravie de pouvoir participer activement à cette réforme.

Le point de départ de cette réforme est le constat que nous avons trop peu d'apprentissage en France (deux fois moins d'apprentis qu'en Allemagne ou en Suisse) alors que c'est une formation qui donne de très bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Particularité française : le volume des apprentis ne cesse de croître dans le supérieur tandis que sur des niveaux bac et infra-bac, nous avons beaucoup de mal à pousser cette formation qui est encore très mal vue. L'idée est de libérer le système de l'apprentissage. Aujourd'hui, il est globalement administré par les Régions puisque ce sont elles qui décident dans quelles mesures et dans quel volume on peut ouvrir une formation en apprentissage. Le but est de libérer l'apprentissage en permettant aux entreprises de faire valoir leurs besoins et aux organismes de formation de créer des sections d'apprentissage et de les développer autant qu'elles en ont la capacité. Demain, avec la loi, vous ne serez pas limités dans votre capacité de développement de l'apprentissage puisque vous aurez un nombre de places à la hauteur des contrats d'apprentissage que vous arriverez à signer entre une entreprise et un jeune. Tout le potentiel de développement est dans cette invitation à développer les liens avec l'entreprise et les jeunes pour



faire matcher un maximum de contrats. Le but est de faire accéder à la qualification un maximum de jeunes par ces formations en alternance.

Je voudrais faire un dernier point sur la question de la formation des managers de demain aux compétences de demain ? ». Il me semble qu'un des gros enjeux est de former et d'accompagner les salariés dans la société de la connaissance qui est celle dans laquelle nous entrons de plain-pied. Pour moi, l'enjeu est que les entreprises soient apprenantes. Cela suppose des modes d'organisation et décisionnels adaptés avec un management qui accompagne les salariés dans leur montée en compétences et qui soit peut-être évalué sur cette capacité. De ce point de vue, il y a à mon sens encore pas mal de défis à relever.

J'en profite également pour faire passer un autre message. Je crois beaucoup dans le fait de créer des écosystèmes formation/recherche/entreprise qui permettent de créer les conditions idéales au développement de l'activité et de l'innovation.

Anne-Lucie Wack

Les Grandes écoles ont considérablement développé l'apprentissage. Aujourd'hui 15 % de nos diplômés le sont par cette voie, et l'objectif est de monter à 25 % en moyenne. C'est un véritable changement systémique. L'apprentissage est pour nous un nouveau modèle pédagogique, un nouveau modèle d'excellence, un nouveau modèle de lien à l'entreprise, un nouveau modèle d'insertion professionnelle et un levier pour l'ouverture sociale. Dans le cadre de la réforme en cours, notre inquiétude porte sur le niveau de prise en charge du coût des apprentis. Il faut que nous puissions raisonner sur la base du coût complet. Si les écoles doivent assumer un déficit sur chaque apprenti, elles risquent de se désengager de l'apprentissage. Compte tenu de l'enjeu lié au développement de l'apprentissage dans le supérieur, nous avons besoin de mettre en place le bon modèle économique. Pour l'instant nous n'avons pas cette visibilité sur le coût de la prise en charge des apprentis selon les différents cursus. Comment mettre en place un modèle qui permette de continuer à développer l'apprentissage dans le supérieur, et à tirer l'ensemble de la filière apprentissage infra bac et post bac en lui conférant une image d'excellence?



Catherine Fabre

Je suis tout à fait d'accord. L'idée, c'est que ce soit une filière d'excellence dans le supérieur. Je ne peux pas, à ce jour, vous dire de manière précise qu'elle sera le niveau de prise en charge de

l'apprentissage par le système mutualisé. Les prises en charge seront définies par les branches puis via une harmonisation par France compétences. Je ne peux pas préjuger de ce niveau des coûts. En revanche, je peux vous dire qu'il y aura plutôt une augmentation de l'enveloppe globale dédiée à l'apprentissage. Il n'y a donc aucune raison que le niveau de prise en charge donné au supérieur baisse.

Je pense qu'il faudra bien préciser la nature de vos coûts par rapport à l'apprentissage et être assez transparent sur ces calculs de façon à bien montrer à combien vous revient une formation en apprentissage. Vos arguments seront pris en compte. Chacune des branches a intérêt à former ses salariés à tous les niveaux. Il n'y a donc pas de raison que le supérieur n'ait pas le même niveau de prise en charge qu'il a aujourd'hui.

L'enveloppe dévolue à l'apprentissage va augmenter. Jusqu'à présent, les Régions devaient redistribuer cette manne. Il est prouvé que dans certaines d'entre elles, une part de l'argent qui devait aller à l'apprentissage n'y allait pas. Nous sommes désormais certains que l'ensemble des contributions « apprentissage hors quota » iront bien à l'apprentissage. Nous sommes donc sur une enveloppe qui va augmenter de plusieurs centaines de millions d'euros. Il n'y a pas de raison que le supérieur s'en retrouve lésé.

Anne-Lucie Wack

Nous entendons bien ce discours mais il faudra déterminer concrètement les coûts. Or, nous ne sommes pas associés à la gouvernance de France Compétences. Comment pourrions-nous être impliqués pour définir ensemble le niveau de prise en charge pertinent pour que cet enjeu du développement de l'apprentissage, qui correspond à une véritable évolution sociétale, soit relevé par l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, et notamment par les Grandes écoles qui sont à la pointe sur ce sujet.

Catherine Fabre

Par rapport à la gouvernance de France compétences, on ne se situe pas du tout dans la même logique que celle du CNEFOP auparavant. L'idée est d'avoir une gouvernance resserrée avec quatre collèges que sont l'État, les Régions les partenaires sociaux (côté employeurs et salariés). Certes, l'enseignement supérieur n'en fait pas partie mais comme tout un tas d'acteurs de la formation. Il s'agit de s'assurer du bon fonctionnement opérationnel de la réforme. France compétences va vérifier que les coûts sont homogènes dans l'ensemble du paysage, que les fonds de l'apprentissage sont bien distribués dans les différents opérateurs de compétences ainsi que tout un tas de choses très opérationnelles. Il y avait donc le souhait de ne pas avoir monstre à 30 têtes mais une gouvernance efficace qui aille droit au but.

Il est évident que le niveau des prises en charge des contrats sera discuté avec l'ensemble des acteurs. Pour le supérieur, on sait bien que cela ne se fait pas au niveau des branches mais de manière transversale. Bien évidemment, vous serez associés à ces discussions.



Anne-Lucie Wack

Mais vous comprenez bien notre inquiétude ...

Catherine Fabre

Dès qu'il y a réforme, il y a une inquiétude. Ce qui est certain, c'est que toute la philosophie et toute la conviction qu'il y a autour de cette réforme est de valoriser l'apprentissage qui fonctionne et l'apprentissage qui fonctionne se trouve dans le supérieur. Il n'y a aucune raison de vouloir détruire ce qui marche bien.

Anne-Lucie Wack

Nous entendons mais nous avons besoin d'être sûrs...

Catherine Fabre

Les décrets ne sont pas sortis ; je vais donc avoir du mal à être plus précise. Cette réforme est portée par des gens qui croient dans l'apprentissage et qui ont envie qu'il perdure et qu'il reste excellent.

Anne-Lucie Wack

Donc nous sommes bien sur la même ligne, il faut que cela fonctionne. Autre question liée à l'apprentissage : la loi a simplifié les dispositifs d'aide à l'embauche des apprentis en une aide unique. La conséquence est que les PME qui souhaitent embaucher des apprentis ne toucheront cette aide que pour l'embauche des apprentis préparant des diplômes de niveau bac maximum. Comment faire pour les apprentis du supérieur dans les PME, sachant que les TPE- PME sont le 1er employeur des diplômés de Grandes écoles, devant les ETI et les Grands groupes. Comment expliquez-vous cette limitation des apprentis dans les PME ?

Catherine Fabre

Jusqu'à présent il y avait un paysage d'aides, de contributions qui était tout de même très compliqué. Il y avait tout un tas critères différenciés. Il y avait toute une série d'aides qui étaient très mal connues des entreprises avec un accès assez limité puisque la plupart des boîtes n'étaient pas au courant de celles à laquelle elles avaient droit. Il y avait vraiment cette nécessité de simplifier ce système d'aide. Qui dit simplification dit ciblage. Le choix politique a été d'aider les formations de niveau bac et infra-bac qui sont aujourd'hui insuffisamment connues et valorisées. Nous avons voulu faire une priorité nationale de la formation des jeunes les moins qualifiés. Il y a 1,3 million de jeunes

qui ne sont ni en formation ni en emploi. Il y a une corrélation extrêmement forte entre le niveau de qualification et de chômage. Il s'agissait tout simplement d'une politique de qualification et d'emploi.

Je ne sais pas dans quelle mesure il s'agit de pertes pour les formations à bac+5. Je ne pense pas que les aides concernant ces jeunes étaient très élevées. Ce qu'il faut comprendre avec cette réforme, c'est la logique du co-contrat. Vous avez également un financement sécurisé. Vous qui avez une facilité à créer des liens avec les entreprises, vous pouvez avoir des promotions plus importantes d'apprentis dans la mesure où vous n'êtes pas plafonnés par des décisions administratives. Cela me paraît être un levier de développement qui peut largement compenser ces pertes d'aide aux PME.

Anne-Lucie Wack

Y aura t-il d'autres dispositifs d'aide à l'embauche des apprentis du Sup dans les PME ?

Catherine Fabre

Au niveau des branches, il peut y avoir des aides prévues pour les PME. C'est l'idée que nous voulons faire passer : la formation est un investissement. Nous souhaitons que les entreprises comprennent cela et s'emparent de cet enjeu. Dans quelle mesure l'État doit financer des aides à l'apprentissage sur des formations qui trouvent des débouchés et pour lesquelles les entreprises peuvent avoir un intérêt à investir ? Il y a un message de responsabilisation des branches à porter par rapport à ça.

Anne-Lucie Wack

Autre question, pensez-vous que la réforme risque d'accroître les disparités régionales en matière de politique d'apprentissage dans le supérieur ?

Catherine Fabre

Je ne comprends pas cette question dans la mesure où il n'y aura plus de décisions régionales hétérogènes. Il y aura les mêmes prises en charge d'une région à une autre par rapport au coût des formations moyennant certains critères et spécificités. Je pense au contraire que ça gagnera en cohérence de ce point de vue.

Autre point : nous souhaitons également progresser au niveau de la transparence des résultats de l'insertion, des salaires à l'embauche.

La formation et leurs contenus seront étudiés avec les branches, avec des études prospectives pour être mieux adaptés aux besoins du terrain. Je pense que l'expertise de la Conférence des grandes écoles pourra être valorisée par des diplômés qui seront plus pensés avec les entreprises.

De mon point de vue, il n'y aura plus de différences régionales.

Questions et réponses

Alice Guilhon, présidente du Chapitre des écoles de management de la CGE

Les discours sont assez apaisants mais ce que nous voyons en réalité c'est une mise sur la touche de nos institutions. Concernant l'apprentissage, nous sommes des opérateurs qui réussissons bien dans ce domaine. Le fait de ne pas être dans France Compétences, c'est nous laisser de côté. C'est toujours mieux d'être dans la décision plutôt que consulté. Nous avons le sentiment que les choses se décideront ailleurs même si on nous dit qu'on nous écouterait. La conséquence de tout ceci sera que les droits de scolarité vont forcément augmenter.



Vous nous dites que vous voulez conserver ce qui fonctionne bien. Nous avons des systèmes de recrutement d'étudiants qui précisément fonctionnent bien. Nous réussissons bien dans les classements internationaux. Aujourd'hui, on nous dit de rentrer dans Parcoursup sinon nous perdrons nos accréditations. C'est casser ce qui marche car quand on demande comment cela va se passer on nous répond « on verra ». L'idée n'est pas de dire que nous sommes résistants aux changements mais que nous voulons y être associés.

Pour finir, il y a les ordonnances de regroupement de signatures de site. On nous dit que nous serons plus forts tous ensemble (écoles + universités) mais on nous dit que ce sont les présidents d'université qui signeront nos diplômes. Nous avons fait tout ce qu'on nous a demandé et encore une fois on nous enlève un peu plus de nos prérogatives.

L'inquiétude est réelle dans les écoles et nous commençons à avoir l'impression d'être mis sur le côté alors que nous tirons la notoriété de la France à l'international. Nous ne sommes pas contre le changement mais nous déplorons de ne pas y être associés. À un moment donné, nous devons réagir et vous solliciter pour vous dire qu'il y a des sujets sur lesquelles nous ne pourrions pas tout accepter comme nous l'avons fait par le passé.

Nous avons une grande inquiétude sur l'avenir et nous avons l'impression de ne pas être soutenus par l'État.

Catherine Fabre

Je suis ici aussi pour écouter ce que vous avez à dire sur cette réforme et vos inquiétudes. Je comprends qu'il y en ait. Je vous propose de rester en contact afin d'être sûre que les équilibres souhaités soient bien assurés et que vous puissiez faire remonter votre point de vue quand vous avez l'impression que les décisions ne vont pas dans la bonne direction. Je suis prête à relayer votre point de vue quand il me paraîtra justifié.

Concernant Parcoursup, je ne connais pas exactement vos inquiétudes. Cela m'intéresse que vous puissiez me les faire remonter. Idem concernant l'ouverture sociale. C'est un point qui me paraît très

important car j'y suis attachée. Je suis preneuse d'une note qui m'expliquerait en quoi elle est menacée par la réforme.

Anne-Lucie Wack

Les Grandes écoles sont très engagées, pionnières et « locomotives », pour reprendre l'expression du ministre Blanquer dans son allocution hier. Elles ont développé de manière très volontariste l'apprentissage, mais cela a un coût, cela représente un investissement stratégique pour les écoles. Nous sommes des acteurs centraux dans ces mécanismes, et cela que cela fait des mois que l'inquiétude monte, car nous avons besoin de savoir. L'apprentissage est un nouveau modèle pour les étudiants, les familles et les entreprises. Et nous avons démontré chiffres à l'appui, par l'étude réalisée en octobre dernier, que c'est un levier pour l'ouverture sociale. Si nous voulons continuer dans cette voie vertueuse, pourquoi prendre le risque de casser la dynamique ? Nous ne voulons pas voir des écoles sortir de l'apprentissage.

Florence Darmon, directeur général de l'ESTP Paris



Je pense que vous avez compris que la volonté des Grandes écoles est d'être associées et de porter avec vous les différentes politiques du gouvernement. On ne peut qu'adhérer aux intentions que vous exprimez et que nous partageons totalement mais nous pouvons avoir une vision différente de la façon de les mettre en œuvre. Quand vous parlez de France compétences, vous dites que vous avez souhaité quelque chose de très réactif et donc de concentré pour être le plus opérationnel possible or nous voyons bien que ceux qui sont le plus opérationnels dans le dispositif ce sont ceux qui mettent en œuvre l'apprentissage en lui-même donc les écoles. C'est un peu contradictoire de dire nous voulons quelque chose d'opérationnel et de ne pas associer à la décision ceux qui vont mettre en œuvre. Je ne comprends pas la logique. Être consulté, ce n'est pas la même chose qu'être à la manœuvre et décider.

On ne peut qu'adhérer au fait qu'il y a plus de jeunes en décrochage en pré-bac et qu'il faut donc mettre la priorité des moyens là-dessus. Toutefois le message que vous délivrez est contradictoire avec le fait que l'on voudrait redorer l'image de l'apprentissage. Pour cela, il faut prendre en compte le continuum pré-bac, post-bac, bac+2, bac+5. De plus il y aura moins d'élèves à aider en post-bac qu'en pré-bac.

Dans votre discours, vous avez dit à plusieurs reprises que nous n'allions pas perdre en sommes investies par apprenti. Le problème n'est pas là : aujourd'hui, nous perdons déjà de l'argent. Heureusement que demain nous n'en perdrons pas plus. Je suis une école associative, privée, avec très peu d'aides d'État. Aujourd'hui, la formation d'un apprenti est moins aidée que les frais de scolarité payés par mes étudiants. Si je veux être transparente, je dois expliquer à mes étudiants qu'ils payent, par solidarité, une partie de la formation d'un apprenti. Dans votre propos, vous dites

que vous n'avez pas plafonné le nombre d'apprentis que nous pouvons accueillir et que c'est un facteur de développement. Sauf qu'à chaque fois que j'accueille un apprenti supplémentaire, je creuse le trou, donc cette possibilité que vous me donnez est un peu aberrante.

Enfin, vous nous dites que les entreprises doivent participer à la mise en œuvre et prendre leurs responsabilités. C'est vrai que nos entreprises partenaires apprécient les apprentis mais elles souhaitent avoir les mains libres pour développer l'apprentissage. De plus, elles payent déjà la taxe d'apprentissage. À la limite, laissez totalement les mains libres aux entreprises mais ne leur imposez pas de payer la taxe d'apprentissage et d'investir en plus parce qu'elles ne comprennent pas votre discours.

Catherine Fabre

Les entreprises mettent au pot d'une mutualisation et vont récupérer demain à hauteur du nombre d'apprentis qu'elles vont prendre c'est-à-dire que si elles investissent beaucoup dans l'apprentissage, elles recevront beaucoup plus que ce qu'elles auront contribué. C'est la même chose pour les branches. Il n'y a pas de lien entre cette contribution mutualisée à l'apprentissage et ce qu'on reçoit de l'apprentissage. On reçoit à hauteur de l'investissement qu'on souhaite y mettre et on contribue à hauteur d'un effort qui est assez lissé. Ce système me semble incitatif pour permettre aux entreprises d'aller vers l'apprentissage.

Vous dites que vous perdez de l'argent à chaque fois que vous prenez un apprenti. Cela veut dire qu'aujourd'hui le prix de revient est inférieur au coût variable ?

Anne-Lucie Wack

Nous pouvons vous apporter beaucoup de témoignages là-dessus.

Catherine Fabre

Sur ce point, je suis preneuse de chiffrages. J'en ai demandé beaucoup pendant un an je n'ai rien eu de bien clair.

Arnaud POITOU, directeur de Centrale Nantes

Le coût d'un apprenti est environ de 40 % plus élevé de ce qu'on reçoit aujourd'hui pour y faire face. C'est un investissement assumé de l'établissement. Aujourd'hui, les coûts de formation sont essentiellement assumés par les financements payés par les étudiants. La fixation des prix n'est pas toujours un indice sécurisant sur le fait que le prix soit en accord avec les coûts.

Anne-Lucie Wack

C'est pour cela que nous devons raisonner en coût complet. Nous devons avoir des modèles d'établissements économiquement viables . Aujourd'hui, nous devons compenser en puisant dans d'autres poches, y compris les ressources hors quota, pour pouvoir développer l'apprentissage auquel nous croyons fortement.

Catherine Fabre

Sur le hors quota, vous avez vu qu'il était question de dédier l'ensemble de la taxe d'apprentissage à l'apprentissage. Le hors quota est resté possible dans les mêmes conditions qu'il était auparavant afin de sécuriser ce modèle économique. C'est un signe que sur ces éléments vous avez été entendus.

Arnaud Poitou, directeur de Centrale Nantes



Il y a une ambiguïté sur le vocabulaire. Cette question du hors quota, c'est juste un message qui vise à dire que les établissements ont besoin de financer l'apprentissage mais ont aussi besoin d'avoir, au travers cette taxe, des moyens de financer des choses qui ne sont pas forcément l'apprentissage mais qui contribuent au fait que ceux qui ne sont pas en apprentissage apprennent. La partie hors quota a aussi pour vocation à financer des étudiants qui ne sont pas en apprentissage. C'est donc un autre débat.

Catherine Fabre

Vous venez de m'expliquer qu'il fallait penser de manière globale les gens qui sont en apprentissage et ceux qui ne le sont pas.

Anne-Lucie Wack

La vérité des coûts, c'est qu'aujourd'hui le modèle de l'apprentissage a besoin d'être financé à la hauteur des enjeux. Cette discussion est très franche mais elle est aussi à la mesure des enjeux. On ne cherche pas à travers l'apprentissage à avoir des ressources pour nos établissements mais à financer un nouveau modèle pédagogique et de lien à l'entreprise, auquel nous croyons. Les écoles sont clairement des locomotives pour l'apprentissage dans le Sup ; soit on les aide à continuer à tirer l'ensemble soit on les freine. Est-ce que nous n'avons pas une responsabilité collégiale de ce point de vue ?

Catherine Fabre

Je suis tout à fait d'accord avec vous et heureuse que nous ayons cette discussion. Il y a beaucoup d'inquiétudes. Il y en a eu de la part des Régions quand nous avons dit que nous enlevions le financement de l'apprentissage. Elles ont dit que l'enveloppe qu'on leur laissait pour l'aménagement des territoires était insuffisante. Muriel PENICAUD a demandé que les chiffres soient mis sur la table afin d'étudier les choses en profondeur avec les Régions et regarder quel était le montant des subventions nécessaires pour garder le même niveau de qualité d'investissement dans l'aménagement du territoire. Il y a une volonté et une honnêteté dans la démarche. Le but n'est pas de ficeler les possibilités des Grandes écoles de développer l'apprentissage mais d'arriver à trouver les prises en charge les plus justes et pertinentes pour que ce système puisse continuer à se développer de manière équilibrée. Je ne me suis pas intéressée dans le détail au chiffrage du coût. Le but est de laisser aux acteurs de terrain la responsabilité de le définir. Si vous voulez que nous rentrions dans cette discussion, on le peut mais j'ai besoin d'avoir ces informations. Si vous avez vraiment l'impression que c'est déséquilibré, il ne faut pas hésiter à demander au cabinet du ministre du Travail d'étudier le montant de vos coûts de revient pour montrer par A+ B que 30 % du coût variable n'est pas pris en charge. Ce sont les branches qui auront à faire remonter les propositions de coût via les opérateurs de compétences. Vous avez tout votre rôle à jouer dans le fait de rentrer en contact avec les opérateurs de compétences et à travailler avec eux pour argumenter le fait que vos coûts doivent s'établir à tel niveau.

Je souhaite vraiment pouvoir venir en défense de ces arguments. Mais, je pense que c'est aux Grandes écoles de les amener et de les présenter aux opérateurs de compétences. Ensuite, si les chiffres semblent cohérents avec ce qui se faisait auparavant, France compétences étalonnera. Il me semble plus pertinent que l'information parte de vous et non pas du législateur. Le but de cette réforme est de donner des clés aux organismes de formation et aux entreprises pour moderniser la formation et répondre aux enjeux de demain. C'est ce que nous avons essayé de faire. C'est sans doute perfectible. Je reste à l'écoute de vos messages. Le but est que nous réussissions ensemble. Je souhaite vraiment que l'apprentissage fonctionne bien dans le supérieur.

Anne-Lucie Wack

Les Grandes écoles sont très mobilisées sur la question. Nous fournissons tous les éléments afin de pouvoir élaborer ce coût. Nous entendons aujourd'hui, que vous allez nous appuyer et que vous serez avec nous sur la question de l'apprentissage.

Catherine Fabre

J'appuie ce que j'estime être de l'intérêt général. Ce qui est de l'intérêt général c'est que l'apprentissage fonctionne bien à tous les niveaux et que le coût soit juste.