

**BILAN DES TROIS PREMIÈRES ANNÉES DE FONCTIONNEMENT DU
CONSEIL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
de l'IFCE
2019-2022**

Après presque trois ans de fonctionnement et sept réunions organisées depuis le 23 septembre 2019 (cinq réunions plénières et deux spécifiques, la sixième plénière étant programmée prochainement, en avril 2022), il est possible de dresser un premier bilan du fonctionnement de ce nouveau Conseil de l'emploi et de la formation (CEF), après le point d'étape présenté au Conseil d'administration (CA) de l'IFCE le 2 décembre 2020.

Plan de la note :

- I - Quelques données chiffrées actualisées**
- II - Des missions claires, précisées à l'usage, fondées sur un diagnostic partagé de la filière**
- III - Un effort de communication, qui s'avère opérationnel**
- IV - Une volonté d'ouverture, qui se concrétise**
- V - Éléments de bilan d'activité**
- VI - La préparation du COP 2023-2027**
- VII - Points de vigilance et conclusions**

%%%%%%%%

I - Quelques données chiffrées actualisées
(après la présentation en CA du 2/12/2020)

Cinq réunions plénières du CEF ont été organisées depuis septembre 2019, et deux réunions spécifiques (TFP western & attelage ; rencontre avec France compétences et réunion préparatoire, en visioconférence).

La sixième réunion plénière est prévue le mercredi 6 avril 2022, au ministère chargé des Sports, en présentiel. Une réunion a été organisée en visioconférence (mars 2021), une autre de manière mixte (octobre 2020), les autres en présentiel. La pandémie liée à la Covid 19 n'a pas créé de difficultés insurmontables pour l'organisation des réunions du CEF.

Au 6 avril 2022, plus de soixante points auront été inscrits à l'ordre du jour de ces réunions (certains étant évidemment repris lors de séances suivantes). Les 3/4, environ, de ces points sont des échanges d'informations suivies d'un débat dans l'objectif d'arriver à des « diagnostics partagés ».

Les autres points concernent les études et travaux en cours, ou des demandes d'avis. Les réunions plénières sont l'occasion d'une mise en commun de l'état d'avancement de ces travaux, faisant l'objet de comités de pilotage (COFIL) spécifiques.

Le CEF ayant notamment pour mission d'émettre des propositions (d'études, de recherches, d'analyses, etc.), dix « propositions » ont ainsi été mises en œuvre par les services de l'IFCE, Institut technique au service de la filière, en relation étroite avec les commanditaires concernés. Le CEF s'efforce de satisfaire les demandes de ses différents membres, dans leur diversité (la filière comporte en effet de nombreux « segments » ou secteurs, ils le savent).

Au moins cinq propositions peuvent être considérées comme abouties ou terminées à ce jour ; elles sont d'origines diverses en matière de commanditaires. S'agissant de la proposition n° 10, relative à l'organisation de nouveaux concours « Un des meilleurs apprentis de France » (MAF), on peut estimer également qu'elle est terminée, en terme de lancement de l'opération (les nouveaux concours ont bien été ouverts). Mais sa mise en œuvre n'a pas de limite de durée (ces concours sont prévus annuellement).

Les réunions plénières réunissent chaque fois 30 à 40 personnes (intervenants et membres de l'IFCE inclus), avec des membres institutionnels quasiment toujours présents ou représentés, ce qui est un signe de bon fonctionnement du Conseil, signe important et encourageant.

II - Des missions claires, précisées à l'usage, fondées sur un diagnostic partagé de la filière

2.1 - Définition des missions du CEF dans le COP 2018-2022

Les missions du CEF actuel ont été énoncées essentiellement dans le COP 2018-2022. L'IFCE voulait relancer une nouvelle dynamique, centrée sur l'analyse des besoins en compétences professionnelles pour le développement de l'ensemble de la filière équine. Elles sont brièvement rappelées ci-après.

Le CEF devait être une **instance de dialogue et de réflexion** de l'ensemble des acteurs publics et privés de la filière en matière d'emploi et de formation, **permettant d'émettre des avis et/ou des propositions**, adressées formellement au CA, pratiquement et davantage au quotidien à la direction générale de l'Institut.

Le CEF se fonde sur la vocation de l'IFCE, réaffirmée dans son COP, d'être **l'Institut technique de référence au service des acteurs de la filière équine**. Le CEF s'intéresse donc aux **besoins de l'ensemble des acteurs de cette filière**, et pas seulement à la mission propre d'organisme de formation de l'Institut.

Il convenait de **passer d'une logique d'offre de formation** de l'Institut à une **logique de réponses aux besoins de compétences professionnelles** de la filière; un **soutien** devait être apporté **aux acteurs publics et privés de la formation professionnelle**, dont, notamment, la Fédération française d'équitation (FFE) et l'Association de formation et d'action sociale des écuries de course (AFASEC).

Les propositions que le CEF peut faire au CA ou à la direction générale (DG) de l'IFCE doivent être fondées **sur des observations partagées**, à partir de l'étude des **données techniques, économiques et sociales de la filière**. Plusieurs services y contribuent, notamment équi-ressources (rattaché au pôle Accompagnement de la Filière et Pilotage Stratégique - AFPS), l'Observatoire économique et social du cheval (OESC) et l'Observatoire des métiers, de l'emploi et des formations de la filière équine (OMEFF), tous deux rattachés au pôle Développement, Innovation et Recherche (DIR).

Ce nouveau conseil a travaillé en concertation avec les cinq conseils et comités de l'IFCE, notamment avec le Conseil scientifique, où il est représenté par son président, le Comité filière et le Comité Culture, patrimoine et UNESCO (où il est représenté, dans certains de ses groupes de travail, par son animatrice).

Le fonctionnement du CEF s'inscrit dans la **démarche d'évaluation et de qualité** à laquelle s'est engagé l'Institut. Le présent document en est une illustration.

L'analyse du fonctionnement du CEF depuis son origine, aisément accessible sur les pages dédiées du site de l'IFCE (<https://www.ifce.fr/ifce/appui-filiere/comites-appui-filiere/conseil-emploi-formation/>), *via*, notamment, ses comptes rendus de réunion et la liste des points inscrits à l'ordre du jour de ses réunions, permet de dire qu'il travaille effectivement au regard de ses missions.

Passant en 2019 d'un Conseil de la formation à un Conseil de l'emploi et de la formation, ces missions étaient nouvelles en matière d'emploi. Elles ont été définies d'une certaine manière « *a priori* », et celles en matière de formation en regard au rôle de l'IFCE en la matière, même s'il s'agissait de s'en démarquer (passer d'une logique de l'offre à une logique de réponse à des demandes).

Après trois ans de fonctionnement, **il est maintenant possible de présenter ces missions** autrement, **de manière davantage « opérationnelle »**, en se fondant sur des éléments d'un diagnostic partagé de la situation de la filière (en matière de formation et d'emploi). Cette démarche n'a rien de contradictoire; au contraire, elle est complémentaire, et peut servir pour la rédaction du COP suivant (2023-2027).

2.2 - **Un diagnostic partagé sur les questions d'emploi et de formation dans la filière**

[Nota : les trois chapitres ci-après sont repris du document présenté aux membres du CEF lors de sa réunion du 12 octobre 2021, pour la préparation du COP 2023-2027]

En matière d'emploi, la filière souffre de tensions pour de nombreux métiers, notamment dans le secteur des courses (lad driver/lad jockey pour le trot; cavalier d'entraînement pour le galop), comme dans celui de l'équitation de loisir (enseignant d'équitation). Parmi les principaux métiers recherchés, ceux de palefrenier, cavalier de débouillage, assistant d'élevage, groom et cavalier soigneur sont également en tension (dans cet ordre), mais de manière moins aigüe. Le turn-over est important. Les réorientations professionnelles également.

Dans le secteur des courses, les profils des candidats aux offres d'emplois semblent s'éloigner de plus en plus des attentes des employeurs, faute d'expérience, de niveau équestre, d'implication et/ou de compétences. Cela amène parfois ces derniers à retirer leur offre, ou devoir réorganiser le travail de leur équipe en place, ce qui peut affaiblir le fonctionnement de leur entreprise.

L'image de certains métiers de la filière équine auprès du grand public n'est pas toujours bonne ni conforme à la réalité. Les conditions de travail sont souvent difficiles, le temps de travail important et les salaires peu élevés, au moins relativement aux horaires. Aussi, l'écart entre les représentations et les compétences demandées aux jeunes professionnels et leur pratique de loisir au sein des établissements équestres est important ; les désillusions sont donc très fréquentes. À cela s'ajoute souvent une grande méconnaissance du large panel des métiers et des formations en lien avec le cheval. Ces éléments accroissent les difficultés de recrutement dans la filière.

Les parcours de formation initiale aux métiers du cheval sont nombreux. Ils manquent parfois de lisibilité, les différents certificateurs n'ayant pas toujours le même langage, ni une organisation des formations facilitant les passerelles ou reconversions.

La formation continue des personnels en place n'est pas assez développée, ce qui peut être préjudiciable au développement de leurs activités (pour les employeurs) ou leur avenir professionnel (pour les employeurs comme pour les employés). Ce sujet nécessite l'implication active des uns comme des autres.

La protection de l'environnement, le bien être des équidés et l'image du cheval dans la société sont des préoccupations sociétales de plus en plus prégnantes. Elles doivent continuer à être prise en compte dans les formations, de manière adaptée à leurs évolutions. S'agissant notamment de ces deux derniers points, la promotion de l'équitation de tradition française (ETF) dans les formations peut être un très bon vecteur.

Face à ces difficultés, les acteurs de la filière travaillent de plus en plus en concertation afin de trouver des solutions adaptées, en intervenant sur les formations initiales et continues, comme sur les dispositifs qui peuvent favoriser l'emploi.

L'analyse de ces difficultés rencontrées actuellement par la filière dans les domaines de l'emploi et de la formation constitue, *de facto*, le cadre général des enjeux et perspectives d'amélioration. Bien évidemment, le CEF ne se substituera pas aux acteurs de la filière dans la détermination des priorités ni le choix des actions à mettre en œuvre, mais il pourra faciliter l'émergence de solutions collectives ou d'analyses mieux partagées.

Par la mise en commun des résultats des études et recherches, il doit contribuer à permettre aux acteurs d'avoir une vision globale de la filière et d'agir de concert.

2.3 - Perspectives et missions du CEF en matière d'emploi

L'objectif fondamental est de redonner de l'attractivité aux métiers de la filière et d'y faciliter le maintien des nouveaux entrants et personnes en place. Cela se concrétise par différents type d'actions que le CEF peut proposer ou soutenir, comme celles favorisant :

- La poursuite et le développement des actions de promotion des métiers et de meilleure connaissance des réalités professionnelles.
- L'accompagnement des professionnels dans la gestion de leurs personnels (audit, management, etc.).
- La recherche de tous moyens permettant d'améliorer qualitativement et quantitativement le rapport entre l'offres et la demande d'emploi.
- L'étude des cursus d'expérience et de formation des professionnels.

2.4 - Perspectives et missions du CEF en matière de formation

En matière de formation, l'objectif est d'améliorer la clarté, la lisibilité et la perméabilité des cursus, (verticalement et transversalement), dans l'intérêt des professionnels et des futurs professionnels, conformément à la loi du 5 septembre 2018 (loi pour la liberté de choisir son insertion professionnelle), en favorisant :

- L'élaboration et l'adoption d'un « vocabulaire » (corpus théorique et méthodologique) commun aux acteurs de la filière équine pour définir les situations de travail.
- Sur cette base, la redéfinition des « référentiels d'activité », en mettant en évidence le socle commun des métiers du cheval, sous forme d'ensemble de compétences, et les compétences spécifiques aux différents métiers recensés, pour chaque niveau d'exercice.
- La transposition de ces ensembles de compétences en blocs de compétences (imposés par la loi), chaque fois que c'est possible, et de les définir de manière commune pour faciliter les passerelles, équivalences, complémentarités, sous forme de propositions aux certificateurs.

Le groupe de travail du CEF « Description des activités liées au travail avec les équidés (DALTE – cf. « proposition » n° 2) a été mis en place à cette fin.

En matière de formation, l'objectif est également de :

- Faire en sorte que l'on se préoccupe davantage des jeunes déjà fortement impliqués dans l'équitation, parfois déscolarisés ou en voie de déscolarisation, pour qui il faut accentuer la possibilité d'accéder à une qualification professionnelle, notamment par la voie de l'apprentissage.

- Améliorer ou créer des outils d'orientation complets et pertinents permettant un accompagnement des jeunes et des professionnels dans leurs choix de formation et plus encore dans la construction de leur parcours de formation.
- Se préoccuper davantage de la formation continue des salariés et des employeurs, afin de fidéliser les professionnels, leur offrir des perspectives de carrière, améliorer le niveau des prestations offertes et la rentabilité des entreprises. Une attention particulière devrait être portée sur les personnels en reconversion, en anticipant les départs, en analysant les causes, et en facilitant ces reconversions par des conseils et/ou des formations adaptées.

III - Un effort de communication, qui s'avère opérationnel

Cet effort de communication, ressenti assez tôt comme un besoin pour faire mieux connaître le CEF au sein de la filière, afin qu'il puisse jouer son rôle et développer sa légitimité, a été assuré :

- *Via* la plaquette de présentation du CEF, réalisée au premier trimestre 2021, bien utile dans le cadre des nouveaux contacts avec les partenaires et les intervenants des réunions du CEF, notamment (Cabinet, France compétences, nouveaux membres, etc.).
- *Via* les présentations du CEF (Comité filière, comité des délégations territoriales, etc.).
- *Via* les pages consacrées au CEF sur le site de l'IFCE, véritable outil de travail, en interne, et source précieuse pour d'autres (mission interministérielle d'inspection générale, par exemple).
- *Via* les articles de communication interne de l'IFCE, qui renforcent le positionnement transversal du CEF dans l'Institut, les liens entre les différents services impliqués, et qui valorisent les agents concernés.

IV - Une volonté d'ouverture, qui se concrétise

Le CEF est « statutairement » une structure « ouverte » à tous les représentants d'organismes de la filière représentatifs, qui veulent s'y investir, en apportant leurs questionnements, interrogations et propositions. Cela a été rappelé à plusieurs reprises (dont en Comité filière).

Cela s'est concrétisé par :

- Deux demandes de participations d'institutions de la filière au CEF enregistrée en 2021 et suivies d'effet :
 - La fédération nationale des conseils de chevaux, représentée par M. Hugues CALVIN, directeur.
 - L'association des entraîneurs de galop, représentée par M. François-Xavier de CHEVIGNY, président.
- La participation d'autres instances membres ou partenaires de la filière à des réunions plénières ou spécifiques du CEF : VIVEA, OCAPIAT, GHN, France compétences...
- Cela passe également par une présence et une participation du CEF aux autres Conseils et Comité (Comité filière, Conseil scientifique et CCPU, notamment).

Mais il faut aussi veiller à ce que tous les membres actuels continuent à participer au CEF. Cela passe notamment par l'information de ses nouveaux membres (issus du renouvellement des représentations, ou nouveaux) sur ses missions, son origine, ses travaux (les outils de communication, dont les pages dédiées sur le site de l'IFCE y contribuent). Cela doit également se concrétiser par le soin à apporter des réponses satisfaisantes aux « commanditaires », dans leur diversité.

V - Éléments de bilan d'activité

À l'expérience, en réponse aux besoins exprimés par les représentants de la filière ou révélés par le dialogue qu'il entretient en permanence avec eux, et avec l'aide technique des services de l'IFCE (OESC, OMEFFE, PFP, ses ingénieures de formation) et d'équi-ressources, le CEF contribue à une dizaine de types d'actions, que l'on peut présenter de la manière suivante :

1 - L'appui méthodologique aux acteurs de la filière (élaboration d'indicateurs communs du suivi des diplômés de la filière équestre, élaboration d'un langage commun pour formaliser les référentiels d'activité, par exemple – cf. « propositions » n° 3 et 2).

2 - La réalisation de recherche ou d'études spécifiques, et de préconisations pratiques pour le compte d'acteurs de la filière (attractivité des métiers des courses ou évolution de la demande de chevaux de sport et de loisir, par exemple – cf. « propositions » n° 6 et 5).

3 - L'aide technique pour répondre à des besoins spécifiques d'acteurs de la filière (réévaluation des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage, par exemple – cf. « proposition » n° 8).

4 - La diffusion d'informations élaborées spécifiquement pour répondre aux besoins d'acteurs de la filière (organismes de formation, par exemple – cf. « proposition » n° 1) et du grand public (compléments au guide « Métiers et formations », par exemple – cf. « proposition » n° 9).

5 - La diffusion de résultats de recherche dans une perspective d'applications pratiques (fidélisation de la clientèle des centres équestres, par exemple – cf. « proposition » n° 4).

6 - La mise en œuvre d'actions de promotion des métiers de la filière (inscription de nouvelles certifications au concours « Un des meilleurs apprentis de France », par exemple – cf. « proposition » n° 10).

7 - L'expression d'avis des membres de la filière sur des questions relatives aux emplois, aux formations et certifications (avis sur l'opportunité d'inscrire certains métiers sur la liste des métiers en tension, avis sur la création de nouvelles certifications, sur la modification de formation, par exemple – cf. réunions du 7 septembre 2020 et du 12 octobre 2021).

8 - La facilitation des échanges et relations entre les acteurs de la filière et leurs partenaires institutionnels (France compétences, VIVEA, OCAPIAT, par exemple – cf. réunions du 13 avril 2021 et du 8 septembre 2021).

9 - L'amélioration de l'information des acteurs de la filière sur les évolutions du secteur (présentation de l'étude prospective sur la profession de vétérinaire dans le secteur équin ; révision de la convention collective des établissements équestres et écuries de course ; réflexion prospective sur les formations du MAA, par exemple – cf. réunions du 4 mars 2020, du 13 avril 2021 et du 12 octobre 2021).

10 - L'expression de propositions pour l'amélioration des formations, aussi bien en termes de méthodes (modalités de formation en situation de travail, par exemple - cf. réunion du 22 octobre 2020), qu'en termes de contenus (meilleure prise en compte du bien-être animal, de l'équitation de tradition française, par exemple – cf. réunion du 12 octobre 2021).

Ces diverses actions menées par le CEF contribuent à la structuration de la filière et à l'amélioration de son niveau d'information (réalisation de diagnostics partagés), dans le cadre d'une vision prospective, pour ce qui est des questions de formation et d'emploi.

VI - La préparation du COP 2023-2027

La préparation du COP 2023-2027 a été l'occasion d'un travail participatif important en interne, avec les différents services concernés de l'IFCE (notamment pendant l'été 2021), puis avec les membres du CEF lors de sa réunion du 12 octobre. Le présent document en est aussi un produit.

Cette préparation a notamment permis une réflexion :

- rétrospective sur l'analyse des actions, des modalités de travail, des missions, et leur reformulations ou améliorations éventuelles ;
- prospective, par une analyse des problèmes d'emplois et de formation dans la filière équine partagée avec les membres du CEF, comme fondement des axes de travail pour le quatrième COP :
 - En matière d'enjeux dans le périmètre de l'emploi et de la formation.
 - En matière de services attendus de l'IFCE au profit du CEF, et de services attendus du CEF par ses membres.

Ce travail s'est poursuivi après, suite à l'avis donné le 12 octobre en matière d'opportunité sur le renouvellement de l'inscription au RNCP de formations de la filière équine. Un complément sera proposé à la réunion du CEF du 6 avril 2022 (Relations OMEFFE & CEF).

VII - Points de vigilance et conclusions

7.1 - Positionnement actuel du CEF

Le CEF paraît avoir été bien approprié par l'ensemble des acteurs de la filière. S'il est institutionnellement rattaché à l'IFCE, il devient progressivement le CEF de la filière équine, comme l'est devenu, *de facto*, le Conseil scientifique (CS).

Alors qu'il est sans doute encore dans une phase « ascendante », le CEF devient, si ce n'est « incontournable », au moins de plus en plus « légitime ».

Deux exemples, notamment, peuvent illustrer ce point.

Alors qu'en 2020, c'était à l'initiative du président du CEF qu'il était proposé d'étudier dans ce conseil l'opportunité de créer des titres à finalité professionnelle (TFP) pour le compte de la FFE, afin de formuler un avis à France compétences (FC), en 2021, c'est une proposition du président de la CPNE EE qui invite le CEF à se prononcer une nouvelle fois.

S'agissant de la convention de partenariat en matière de formation et d'insertion professionnelle initialement prévue entre la FFE et la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du MAA, c'est sans intervention directe de sa part que le CEF de l'IFCE y a été associé. Cette convention a été signée le 14 janvier 2022.

Le CEF semble donc être « entré dans les mœurs ». Il est un élément du positionnement de l'IFCE comme « institut technique de référence au service de la filière », volonté explicite du COP 2018-2022.

7.2 - Points de vigilance

L'IFCE et le CEF ont sans doute une vision plus globale de l'unité de la filière équine que ses différentes composantes (secteur équestre, des courses, du sport, du travail, etc.), mais ils contribuent à l'amélioration de cette vision pour chacune.

Ces éléments de bilan constituent également un **défi à relever**.

En effet, le CEF a généré et génère des attentes. **Il importe de s'organiser** en conséquence **pour ne pas décevoir**.

Le point le plus sensible est sans doute sa capacité à continuer à répondre, *via* les services de l'IFCE, dans des délais raisonnables, à ces demandes, notamment en matière d'analyses, d'études, de recherches et d'accompagnements de projets.

En interne, le CEF s'organise (avec le pôle DIR, *via* l'OMEFFE et avec le pôle AFPS, *via* équi-ressources) pour mieux canaliser les demandes (un des points à l'ordre du jour de la réunion du 6 avril).

En complément, il est nécessaire que l'IFCE stabilise et/ou renforce ses moyens d'y répondre (aspect RH de l'OMEFFE, voire d'équi-ressources ; moyens financiers complémentaires éventuels).

7.3 - Conclusions

Le bilan de ces trois premières années de fonctionnement du CEF confirme celui effectué à mi-parcours, présenté au CA du 2 décembre 2020.

La relance du fonctionnement du CEF (demandée, entre autres, par le rapport d'inspection générale interministérielle de mai 2017), dans un nouveau format (emploi et formation), s'est effectuée sur de bonnes bases. Les différents partenaires de la filière s'y sont impliqués très activement, en intégrant la volonté de l'IFCE d'en faire un de ses outils à leur service. L'implication des deux ministères de tutelle, essentielle, paraît acquise.

L'implication de l'animatrice du CEF et des différents services de l'IFCE est remarquable. Le travail se fait dans un excellent climat de concertation et de transversalité. Les ministères de tutelles sont très régulièrement informés, consultés et associés.

Les objectifs du COP 2018-2022 semblent donc atteints, pour ce qui le concerne.

Comme je l'indiquais le 23 septembre 2019, lors de sa première réunion plénière, le CEF sera et ne sera que ce que ses membres voudront et sauront en faire. La responsabilité est collective et partagée. Elle semble à ce jour parfaitement assumée. Le CEF est participatif, réactif, constructif, efficace et convivial. On ne peut que souhaiter qu'il poursuive son travail dans cette ambiance.

Michel CHAUVEAU,
président du CEF.

%%%%%%%%