

"Il faudrait une vraie politique de la compétence et pas seulement une politique de l'emploi" (Claire Pascal, Comundi)

Publié aujourd'hui à 18h42

Diffusé sur [Formation professionnelle](#), [Hebdo CFA](#), [Alternance et Formation continue](#)

6 minutes de lecture Dépêche n°748335

À usage unique de Léa TRENTALAUD

<https://www.aefinfo.fr/depeche/748335-il-faudrait-une-vraie-politique-de-la-competence-et-pas-seulement-une-politique-de-lemploi-claire-pascal-comundi>

Par [Christophe Marty](#)

"Je pense que nous avons été phagocytés par les débats budgétaires qui ont ramené la formation à un rôle de possible variable d'ajustement budgétaire. Ça nous a un peu fait perdre de vue tous les sujets compétences qui, aujourd'hui, sont des sujets d'avenir", regrette Claire Pascal, directrice générale de Comundi et administratrice des Acteurs de la compétence depuis 2017, dans un entretien accordé à AEF info le 23 mars 2026. Candidate à un nouveau mandat au sein de la fédération professionnelle, elle appelle cette dernière à se projeter "dans une vision sociétale et économique de la compétence [pour en faire] un sujet d'avenir". Tout en appelant à corréliser politiques de l'emploi et des compétences, elle revient aussi sur la crise traversée par le secteur de la formation professionnelle et déplore le manque de visibilité dû à l'absence de ligne conductrice politique.

Claire Pascal, directrice générale de Comundi.

AEF info : Comment se porte Comundi dans un marché de la formation particulièrement en tension depuis plusieurs mois ?

Claire Pascal : La quasi totalité de notre activité est en lien direct avec les entreprises, en BtoB, donc nous avons été relativement peu impactés par les durcissements successifs autour du CPF. En revanche, nous subissons de plein fouet la conjoncture économique compliquée qui amène les entreprises à une forme d'attentisme. Concrètement, nous avons connu un ralentissement de notre activité au quatrième trimestre 2025 et au premier trimestre 2026, mais nous constatons une reprise qui laisse augurer un deuxième trimestre de meilleure tenue. Pour le dire autrement, nous sentons que l'activité redémarre un peu sur les entreprises.

AEF info : Est ce que toutes vos activités ont été concernées par ces difficultés ?

Claire Pascal : Tous les types d'activités ont été touchés, mais pour différentes raisons, à la fois

d'ordre conjoncturel pour certaines, et aussi d'ordre réglementaire pour d'autres. Plus globalement, nous vivons des moments très compliqués pour l'ensemble de la filière formation professionnelle.

Plus précisément, nous constatons chez Comundi que l'activité intra entreprise se porte plutôt bien, d'une part parce que ce sont des entreprises souvent plus importantes qui y ont recours et, d'autre part, parce qu'on se rend compte aussi que ce sont des dispositifs qui ont vocation à toucher un nombre plus important de collaborateurs. Finalement, c'est aussi là où la formation répond à d'autres types de problématiques et d'autres types d'attentes des entreprises qui sont aujourd'hui des sujets pérennes, voire en croissance. Dans ce cadre, les entreprises font, par exemple, appel à nous pour travailler sur des consolidations de communautés professionnelles, sur l'intergénérationnel, sur la redynamisation des équipes...

AEF info : Une grande partie du marché de la formation a été particulièrement touchée par les évolutions réglementaires et les diminutions des budgets publics. Est ce que c'est votre cas ?

Claire Pascal : Oui, comme beaucoup de confrères, nous avons été concernés à double titre par les décisions, en particulier budgétaires, de ces derniers mois. Comme tout le monde, nous constatons le ralentissement sur l'apprentissage du fait des changements décidés par le gouvernement depuis plus d'un an. Et puis, bien évidemment, nous sommes en pleine zone d'incertitude réglementaire et budgétaire. C'est vraiment la grande problématique de toute la filière. Nous subissons des politiques de stop and go qui font que les organismes de formation ont beaucoup de mal à stabiliser la plupart des dispositifs. Nous sommes toujours à la merci d'un changement ou d'économies budgétaires non annoncées. Attention, je pense que l'ensemble de la filière de la formation professionnelle est conscient de la nécessité de faire des économies budgétaires, mais nous avons l'impression que notre secteur d'activité est trop souvent une variable d'ajustement, ce qui crée un environnement extrêmement instable.

"Nous subissons des politiques de stop and go qui font que les organismes de formation ont beaucoup de mal à stabiliser la plupart des dispositifs ."

Du côté de Comundi, nous sommes, et allons encore être, impactés par le plafonnement du Répertoire spécifique, qui va amputer une grosse partie de notre activité CPF, mais aussi, et là encore comme beaucoup d'autres acteurs du marché, par la réduction des budgets alloués par les Opco à la mutualisation en faveur des entreprises de moins de 50 salariés. Pour ces entreprises, nous avons déjà constaté que l'activité formation est très directement impactée par ces décisions budgétaires.

AEF info : Sur le PDC 50 , cela fait maintenant près de trois ans que les enveloppes diminuent. Vous continuez à en ressentir les effets ?

Claire Pascal : En fait, nous nous apercevons qu'il y a une forme d'inertie sur le marché de la formation des TPE PME donc, entre les décisions budgétaires et la réalité de leur traduction sur le marché, il y a un certain temps. Concrètement, nous commençons à vraiment ressentir la

baisse des budgets alloués à cette tranche d'entreprises, même s'il faut aussi reconnaître que cet effet est démultiplié par une conjoncture tendue et par l'attentisme qui s'est emparé de la très grande majorité des entreprises.

AEF info : Selon vous, de quoi aurait besoin le secteur de la formation pour retrouver un peu de sérénité ?

Claire Pascal : En premier lieu, nous avons besoin de stabilité et de visibilité dans les dispositifs pour réinvestir. Aujourd'hui, la filière de la formation professionnelle est à flux tendu et a donc beaucoup de mal à anticiper quoi que ce soit. Les business models sont mis à mal, car nous sommes très dépendants de ces décisions budgétaires, ce que nous pouvons, encore une fois, parfaitement comprendre, mais qui nous impactent directement. Nous avons besoin de savoir où on va et quelles sont les règles du jeu de manière pérenne, pour que le secteur puisse se réinventer ou, au moins, se recalculer, sur des règles fiables.

Si on prend un peu de recul, nous sommes aussi confrontés à des "changements philosophiques", qui traduisent probablement des problématiques budgétaires, de la part des pouvoirs publics sur les questions de formation professionnelle. En 2018, la loi Pénicaud, actait une forme de séparation entre, d'un côté, le collectif avec l'entreprise et, de l'autre côté, une sorte de chacun pour soi avec le CPF. Aujourd'hui, on voit que, comme on ne peut plus financer le CPF, on va rechercher l'entreprise pour ces financements via des dotations ou des abondements pour éviter le reste à charge. Nous retrouvons un équilibre intéressant entre l'approche individuelle et l'approche entreprise, mais nous passons d'un extrême à l'autre et c'est toujours extrêmement compliqué à gérer.

AEF info : Ce rééquilibrage entre l'approche individuelle et l'approche "collective entreprise" se ressent au niveau marché ?

Claire Pascal : Entre le reste à charge, les plafonnements..., si on veut maintenir un business CPF, il faut aujourd'hui que l'entreprise soit partie prenante. Ça aura peut être le mérite de recentrer le CPF sur des sujets très opérationnels pour l'entreprise et très directement opérationnels sur l'employabilité des salariés. Néanmoins, ces évolutions impactent de plein fouet le marché de la formation parce que chacune semble avoir des objectifs presque un peu discordants qui amènent à repenser en permanence les dispositifs. On a mis un entretien professionnel en 2018 et aujourd'hui, en 2026, on revoit la copie avec un entretien de parcours professionnel qui a une temporalité différente.

"Si on veut maintenir un business CPF, il faut aujourd'hui que l'entreprise soit partie prenante"

En fait, tout le dispositif formation est instable. Il faudrait une vraie stratégie, une vraie politique de la compétence et non pas seulement une politique de l'emploi. Chercher à limiter le chômage, à travailler sur le sujet de l'emploi, ce sont de très bonnes choses, il est nécessaire d'avoir un rééquilibrage entre une stratégie de politique de l'emploi et une politique de la compétence. Sans ça, nous allons ouvrir une crise de la compétence qui risque d'être majeure. Nous sommes confrontés à une obsolescence hyperaccélérée des compétences métier, avec un impact

grandissant des nouvelles technologies, dont l' IA , mais aussi à un sujet de démographie dont on ne parle pas assez alors qu'il va bousculer les entreprises.

Alors qu'il y a eu une recommandation sur le capital humain adoptée par l'Union européenne le 9 mars 2026 qui souligne la nécessité d'investir dans les compétences, ce sujet a complètement disparu du discours politique en France. La politique de l'emploi doit être corrélée avec une politique compétence, sinon nous perdons en employabilité, nous créons des disparités entre les actifs et nous mettrons les entreprises en péril de compétences dans les années à venir.

Lire aussi

Le Conseil de l'UE adopte une recommandation relative au capital humain pour remédier à la pénurie de main d'oeuvre

che

AEF info : Est ce que les acteurs de la formation et du développement des compétences n'auraient pas dû être plus proactifs pour défendre ce projet de bâtir une "société des compétences" qui figurait pourtant en bonne place dans le discours politique français il y a quelques années ?

Claire Pascal : Je pense que nous avons été phagocytés par les débats budgétaires qui ont ramené la formation à un rôle de possible variable d'ajustement budgétaire. Nous pouvons comprendre au vu de la crise économique et budgétaire majeure que nous traversons, qu'il y ait certainement besoin d'optimiser le système et particulièrement de lutter contre la fraude. En revanche, cela nous a un peu fait perdre de vue tous les sujets compétences qui, aujourd'hui, sont des sujets d'avenir. Il faut que la fédération, comme tous les acteurs du développement de la compétence dans leur globalité, se projette dans une vision sociétale et économique de la compétence. Que nous en fassions un sujet d'avenir, comme un sujet d'indépendance nationale. Il faut que nous montions le débat sur ces sujets que la broyeuse budgétaire nous a un peu fait perdre de vue.

Comundi en chiffres

Fondé en 1987, Comundi a réalisé un chiffre d'affaires de 9,7 M€ en 2024 2025, pour 50 ETP et environ 20 000 personnes formées. Son catalogue comprend plus de 600 programmes délivrés en inter, intra, sur mesure, individuel et tant en présentiel qu'en distanciel.