

« Appel du 18 juin »

Une réforme de plus de la formation professionnelle. Pour quoi faire ?

Des propositions concrètes d'action à l'usage des décideurs

Amphi débat du mardi 18 juin 2013 (18h – 21h)

Organisé en partenariat par L'Université ouverte des compétences
et la revue Éducation Permanente

Nota Bene : vous trouverez ci-après le verbatim des échanges, à la suite des interventions liminaires de Sandra ENLART, Alain MEIGNANT et de Catherine NASSER. Les prises de parole des participants ont été volontairement et comme convenu anonymées. La qualité de l'enregistrement ne nous a pas permis de toujours saisir l'intégralité des propos. Nous avons cependant veillé autant que possible à les restituer sans trahir la pensée des débats.

M. A – Responsable syndical confédéral

Comme l'a dit Sandra ENLART, évaluer est impératif. Mais il faut avoir conscience du fait que l'évaluation telle qu'on la pratique aujourd'hui passe par une monétarisation, une attribution de valeurs. Or, la formation n'est pas une marchandise, même si derrière il y a un marché. Et donc se pose une question de fond qui est en définitive cumulée avec une seconde question, c'est que quel que soit l'endroit de la formation, c'est la personne physique qui engrange, qui emmagasine, qui enregistre et donc on devra trouver les moyens pour lui permettre de restituer volontairement si possible ce qu'elle aura acquis au fil du temps. Donc, c'est la première remarque.

Contrairement à Alain MEIGNANT, je considère que la formation professionnelle ne se situe dans un champ de compétitivité. Le but de la production de biens et de services n'est pas d'entretenir une concurrence entre les pays, les régions ou les entreprises, mais de répondre aux besoins des populations. Dans le Code de l'éducation, la mission confiée à la formation initiale est de former l'homme, le citoyen et le travailleur. Et on pourrait s'attendre à ce que, dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise, le fait de produire un bien de service ne nuise ni au citoyen, ni à l'homme, ni au travailleur.

Troisième remarque, vous avez posé la question : le dirigeant n'a pas besoin de formation. Ça, ça me pose un vrai problème. Le dirigeant, je pense qu'il a besoin de formation, sous toutes ses formes, et nous, nous sommes attachés pas seulement à la formation présentielle, en vis-à-vis pédagogique. Nous, nous pensons que la formation sur le tas, au contact des autres, par la relation humaine, c'est quelque chose qui doit compter. La question par contre que nous

pourrions nous poser, mais je vais le dire sur un plan humoristique, c'est de savoir si les salariés ont vraiment besoin de dirigeants dans les entreprises. (rires) Plus sérieusement, le 0,9 % pour nous est un impératif. Non seulement il faut le maintenir, mais il faut le généraliser et il faut le mutualiser. Nous pensons que le 0,9 %, c'est une façon d'entrer, de faire évoluer la culture de la mutualisation, culture qui n'est surtout pas spontanée et qui faute de quoi, les entreprises ne pourraient pas tourner s'il n'y avait pas la mutualisation. Je vous rappelle que pour les moins de 10, elles ont l'obligation de mutualiser la totalité de leur 0,9.

Enfin, concernant la labellisation, un chantier avait été entamé fin 2008, qui aurait mérité d'être prolongé, sur la qualité de l'offre de formation. La question est de savoir : qui labellise et sous quelle forme ? Qui pilote et qui régule ? Quant à l'apparement proposé par Catherine NASSER de la formation avec la médecine du travail, nous ne pouvons que la partager, nous qui portons la Sécurité sociale professionnelle sur des repères qui sont de permettre à quelqu'un qui a un accident de vie, avoir une rémunération, une formation. Chose qui existe déjà dans le cadre du handicap, dans le domaine du handicap et que le droit à réparation existe déjà dans ces domaines-là.

M. B – Président d'un syndicat de formateurs

Outre la compétitivité, la formation est aussi liée à des choses importantes telles que la cohésion sociale et la responsabilité sociale des entreprises.

Oui, quelle profession peut dire : « chez vous les gens sont incompetents et c'est pas grave. » Personne. Évident ! En revanche, je pense que les professionnels sont les mieux placés pour dire qui ils sont. Je ne vois absolument pas la Région arriver, pour valider quoi ? Je travaille partout en France, y compris en Algérie, y compris partout où on parle français. Qu'est-ce que ma région d'origine Poitou-Charentes va me valider quoi que ce soit par rapport en Afrique ? Bref ! C'est dans l'air du temps, c'est normal. On a fait le choix nous de ne pas être un ordre des formateurs consultants, mais un syndicat professionnel, loi 1884. Ce qui veut dire qu'on peut rester absolument ouverts, ce qui veut dire aussi qu'on n'est pas ouverts à n'importe qui. Et nous sommes en train – c'est un scoop – de préparer une chose qui va sortir en septembre, un dispositif pour attester des compétences des consultants – formateurs indépendants. On se dépêche de le faire avant que d'autres le fassent à notre place et fassent n'importe quoi. Seulement, ça, c'est encore une boule de billard. Voilà !

Qu'est-ce qu'il manque ? Je dirais sur la forme, je suis assez pessimiste sur les résultats qui vont se produire à ce niveau-là. On se retrouve avec les mêmes en consanguinité. Ils n'ont pas fait en 2009 la preuve de la compétence, pertinence absolue. On parle de quoi partenaires sociaux ?

Région, État : point barre. Et chez nous au ... en 2011, on a refait la proposition d'un brevet de la formation professionnelle, non pas pour remplacer. Il est évident. Comme vous le savez, les consultants – formateurs indépendants sont en général une deuxième partie de carrière. C'est donc des salariés, c'est des délégués syndicaux également. Pas à la CGT, mais je sais ce que c'est. Le dialogue social est absolument incontournable. Incontournable ! Mais il ne couvre pas la totalité du sujet. La question, c'était comment éclairer ces gens-là qui étaient dans le dialogue social, puis même dans la représentation nationale, avec les mecs qui ont les mains dans le cambouis tous les jours, qui ont vu les dispositifs. Et c'était ça l'objet un petit peu. Ça n'a pas marché. Donc, vous êtes sans doute au courant de l'initiative qu'on a prise à quelques-uns il y a quelque temps, de créer ce qu'on a appelé le collectif des présidents pour l'amélioration de la formation professionnelle, des présidents parce que ça va plus vite. Aujourd'hui, on est 40. 40 présidents d'associations, de syndicats professionnels, de gens qui peu ou prou travaillent dans la formation professionnelle. On en est à une dizaine d'auditions à quelques intermédiaires. C'est un pari, c'est évident. On va essayer de produire collectivement quelque chose par rapport à ça, quelque chose, un texte professionnel. Quand même, ce n'est pas évident à 40. Mais enfin, ça commence à prendre de belles dispositions. Donc, qu'est-ce qu'il manque encore aujourd'hui ? Et qu'est-ce qu'on va faire de ce qu'on se dit aujourd'hui ? Comment très concrètement on va aller bousculer au niveau des ministères ? On est quand même aujourd'hui, disons-le, sur des positions acquises, sur des positions de pouvoir. Il fallait donner un coup de souffle. Moi, je regrette infiniment qu'on n'ait pas refait une loi de 2013 pour remplacer la loi de 1971 qui est une excellente loi, mais qui est obsolète après 40 ans. Peut-être qu'il me semble manque un Jacques DELORS.

Mme C – Responsable syndicale cadres, administratrice au sein d'une association paritaire dans le champ de l'emploi

Il est en effet indispensable de savoir qui est le principal bénéficiaire de la formation. Est-ce que c'est plus pour l'entreprise ou l'intérêt général ? Parce que je pense que les trois sont importants. Je dirais qu'au niveau de l'entreprise, il vaut mieux être souvent dans le co-investissement que purement pour l'entreprise parce qu'elle le paye après. Mais ça, c'est sans doute mon point de vue personnel, alors que pour l'intérêt général on le comprend bien.

Mettre fin au 0,9 % serait une erreur. D'abord parce que la plupart des grandes entreprises dépensent plus, que l'autre partie sert quand même à de la mutualisation malgré tout. J'ai siégé au niveau de ... , c'est vrai que c'est utile. Par contre, le fait que les formations soient certifiantes ou labellisées, c'est important. Je pense qu'un des points qu'on avait soulevé c'était notamment pour les périodes de professionnalisation, pour les contrats de professionnalisation.

Donc, aller dans cet axe-là me semble effectivement important, d'aller vers la labellisation. Par contre – et là je mets ma casquette (association paritaire dans le champ de l'emploi) – en fait ce qu'on fait c'est de la sécurisation des parcours professionnels pour les cadres. Là aussi, bien des entreprises notamment des PME et des TPE, mais ce qu'on fait, c'est du conseil en évolution professionnelle et on ne souhaite pas du tout rentrer dans le cadre d'une profession réglementée. Je pense qu'on le fait, qu'on le fait très bien. Alors, on en fait pour une population particulière, mais ça me semble un peu une usine à gaz s'il faut encore labelliser davantage. Donc, sur ce point-là, je ne serai pas d'accord.

M. D – Une figure historique du champ de la formation

Je suis d'accord sur deux points : le financement et la concurrence entre les services publics. Je parlerai forcément comme un ancêtre puisque je vais vous parler de la période soixante-dix. Les syndicats et les employeurs ont avancé comme vous le savez. Mais nous étions dans un état d'esprit qui a fait que même récemment je me suis aperçu que j'avais mal compris certaines choses. Employeurs et salariés étaient d'accord pour dire qu'il fallait qu'on fasse de la formation. Ils avaient prévu que 2 % du temps pourrait se faire. C'était un plafond. Moi, j'avais compris que c'était une obligation. (...) Cela dit, si à l'époque nous avions prévu des sommes de ce genre, c'était effectivement pour former du personnel. Ce que nous avons vu après, c'est que cet argent alors qu'avec Jacques DELORS, nous voyions ça comme un système stimulant, les administratifs et le Parlement ensuite ont transformé ça comme une pénitence pour ceux qui ne faisaient pas de formation alors que le point de départ, c'était une mesure stimulante. Ce qui s'est passé ensuite, c'est que cette taxe plutôt que d'être comme d'autres touchée par l'État, on a prévu des organisations qui avaient à le gérer. Ça a abouti aujourd'hui aux OPCA que vous connaissez. Mais quand je vais en province récemment et qu'un organisme de formation me dit : « oui, alors à l'OPCA, vous comprenez, avec leur administration et la voiture de service du directeur, quand même c'est de l'argent qui n'est pas utilisé pour la formation. » Il y a qu'une chose qui est certaine, c'est qu'il faut vraiment changer ce système.

La deuxième remarque, encore ancêtre, du temps où Jacques DELORS dirigeait des instances interministérielles, nous étions, tous ministères, dans des réunions qui avaient lieu une fois par mois pour mettre les gens dans la culture, comme dans cette maison : ceux de l'Éducation nationale, de l'Emploi, toute une sorte de ministères que vous connaissez ou d'administration ou de fonction. Nous discussions. Cela a été fait en même temps que le plan que ces instances interministérielles de concertation et parfois on s'engueulait, mais en tout cas ça avançait et Jacques DELORS veillait à ce que ça avance. Ça, ça n'existe plus et le résultat, c'est que quand l'AFPA a des difficultés, son directeur que vous connaissez écrit dans un journal du matin qu'il

y a une décision de faire faire la formation par le ministère de l'Éducation nationale qui a bien d'autres choses à faire que ça et que c'est de l'argent perdu. Il vaudrait mieux faire comme les GRETA, soit mis sous l'autorité de l'AFPA.

Jean BESANÇON – Directeur de l'Université ouverte des compétences (UODC), animateur du débat

Merci, Monsieur D. Il n'est pas courant d'entendre aujourd'hui un très proche collaborateur de Jacques DELORS.

Sur un sujet, comme vous l'aviez entendu, le 0,9%, on entend M. D dire de sortir du cadre, ce n'est pas trop mal. On a entendu d'autres qui pensent qu'il faut absolument y rester. On l'a entendu. C'est un sujet quand même. Il semble pour l'instant se dessiner un consensus sur en tout cas la première proposition de Sandra ENLART. J'ai entendu des choses disant il faudrait distinguer à l'intérieur des entreprises ce qui relève du pouvoir managérial, ce qui relève de l'intérêt général et ce qui relève du co-investissement des personnes. Sur cette voie-là, ce serait intéressant d'entendre réagir également. Enfin, dernier point, la question de la compétitivité, on sent que ça reste un gros mot dans une salle avec des gens de la formation professionnelle. Mais c'est vrai que vous avez entendu Alain MEIGNANT. On entend que ce qui l'intéresse aussi, c'est que dans ce pays, il reste du travail et des emplois et qu'une loi sur la sécurisation professionnelle, loi sur la formation professionnelle, – c'est deux mots différents, mais on sent bien que c'est présent – ça n'était pas présent au moment de la loi de 1971 Jacques DELORS et que nous étions au sommet des Trente Glorieuses.

M. E – Responsable fédéral syndical de branche professionnelle

La promotion sociale est en panne. Aujourd'hui, les entreprises achètent des compétences à l'extérieur plutôt que de former leurs personnels. Il serait bien quand même qu'on évite de passer par la case Pôle Emploi pour pouvoir être formé dans notre pays

Pas d'accord, sur le fait qu'il n'y ait pas besoin justement de formation pour les dirigeants. Aujourd'hui, bien au contraire, c'est aussi un problème de compétitivité dans plein d'entreprises et c'est vraiment un manque, du moins sur ce domaine-là. Un manque sur la formation, c'est-à-dire que justement Jean BESANÇON a introduit le sujet en disant on parle surtout pas d'argent et après on est passé sur le 0,9%. Donc, à un moment donné, on s'en fiche de à quoi ça sert, mais bon, on va quand même parler d'argent. En formation, moi ça fait 15 ans que je travaille sur le sujet. Le jour où on parlera vraiment formation, ça sera intéressant parce qu'en général, on ne parle que de l'argent, où ça va, à qui ça coûte. Mais à un moment donné, on s'en fiche de

la finalité. Le but du jeu, c'est de récupérer du pognon. Point barre. Donc, à un moment donné, ça serait quand même de viser la finalité. Moi ce qui me manque, c'est sur la formation, le découpage entre formation initiale et formation tout au long de la vie quand même. Aujourd'hui, il y a un prisme qui est mis sur la formation initiale, tous les problèmes des non formés, comment on arrive à recycler les 150 000 personnes qui sortent de la formation initiale sans rien, donc du déchet de l'Éducation nationale. Mais à un moment donné, ce n'est pas forcément le but de l'entreprise. Ça serait bien de se préoccuper des gens qui sont au sein de l'entreprise et qui vont devoir travailler peu ou prou 45 ans. Entre le début et la sortie, à mon avis, il y a quand même des choses à faire. Si on ne veut pas qu'ils passent tous par la case Pôle emploi. Ça serait quand même plus utile.

Globalement, à un moment donné, pour la loi, par exemple si on va licencier une personne, je sais que déjà dans l'ANI de 2009, il y avait sur un parcours professionnel où on doit monter d'un niveau, à l'heure actuelle on a du mal à savoir ce que ça va donner, ce que ça peut donner, à quel moment on fait la photo, quand il n'y a pas d'erreur de précision. Il pourrait y avoir au niveau de la GPEC globalement quand même c'est fait pour ça. On sait qu'éventuellement on va se séparer d'un certain nombre de salariés, qu'est-ce qu'on met en place pour pouvoir faire qu'ils restent employables et non pas à rester dans le discours qui dit il faut absolument qu'il reste à la maison. C'est bien, mais bon quand ce n'est pas possible, comment on fait ? Donc, il y a des risques. Peut-être qu'au bout, la contribution qui devrait uniquement rester au niveau de l'employeur. Comment on fait pour les plus bas ? Il y a des choses à travailler. La question de la mutualisation existe dans les petites. Mais on sait très bien que la problématique des petites, c'est surtout comment on fait pour que dans une petite entreprise que la personne qui va en formation, en fait, il ramène pas de l'argent, pour faire simple. C'est pour ça qu'on a quelques outils. Donc, c'est là-dessus. C'est avant même peut-être, sur cette articulation, globalement comme le dit Pierre FERRACCI et là-dessus il a pas tort, c'est quand l'entreprise a besoin de former ses cadres ou ses techniciens s'il y a des nouvelles machines avec des nouveaux process, ils le font. S'il faut mettre 4 % sur la table, ils vont le faire. Déjà, ce n'est pas un problème. La vraie problématique, c'est pour les gens qui jugent « nos cœurs de métiers » où il y a des investissements, qu'est-ce qu'on fait pour ces personnes-là ? Je rappelle que la période de professionnalisation qui a été mise en 2003 était justement pour ne pas passer par le Pôle emploi. C'était pour le fait de dire je suis en entreprise, je sais que je vais devoir me séparer des personnes, qu'est-ce que je fais en interne dans l'entreprise ? Je sais que c'est dans un an, dans deux ans, pour les former, en interne, en externe, faire un parcours professionnel.

Ce qui est préoccupant, c'est que la formation est encore trop souvent considérée comme un remède. Or la formation s'inscrit dans un processus. Il faut que la personne se l'approprié, en fasse une trajectoire de développement personnel. Je rappelle que 50 % des inscrits n'ont

toujours pas d'emploi au bout de sept mois. Parce que c'est pas que vous êtes formés, c'est on vous forme pour être coiffeur et vous avez pas envie d'être coiffeur. C'est parce que dans la région, il y a... ça va pas le faire. Et dernier point, pour les jeunes et quand même sur la formation initiale puisque c'est quand même un peu mon dada, c'est qu'il faudrait qu'en France on arrête. De tout temps jusqu'à maintenant, la formation professionnelle c'est toujours une formation par défaut. Alors, dans le temps, à 14 ans vers les années cinquante, le père arrivait, je t'ai trouvé un apprentissage et ainsi de suite. Quand on dit officiellement, on prend 20 % d'une tranche d'âge s'en va sur le bac, 50 % sur du supérieur, on change la difficulté. Le problème, il est plus dans la formation professionnelle de « bas niveau ». Il en faut et il y a de super métiers. À un moment donné, être boucher ça peut être très bien, même charcutier. Il y a plein de métier où il y a pas besoin d'être ingénieur pour pouvoir découper de la viande. Et globalement, ces métiers on les dévalorise, mais à un moment donné, il faut bien les revaloriser pour que les gens y aillent. Aujourd'hui dans la mécanique que je connais un peu parce que je suis aussi dans la métallurgie, 40 % des gens restent seulement parce que c'est vraiment par défaut. Quand il y a eu un échec scolaire, quand tout le système s'est écroulé, alors on dit on va t'orienter vers un métier et en plus, il n'a pas le choix du métier. Donc, la formation pour médicament, je n'y crois pas et ça mériterait qu'on arrive où on parle de sujet d'argent avant de finalité. À mon avis, je me dis là, on est mal barré. Voilà ce que j'avais à dire.

Jean BESANÇON – Directeur de l'Université ouverte des compétences (UODC), animateur du débat

j'ai entendu aussi qu'il y a des freins dont vous avez parlé, d'autres pas. La question des seniors n'a été abordée par personne. Ce n'est pas un sujet dans ce pays. Pour la question des retraites, il n'y a aucun problème et le fait qu'on ait le taux d'emploi des seniors le plus bas de tout l'OCDE ne pose absolument aucun souci, n'a aucun rapport avec la formation professionnelle. Si des gens voulaient intervenir sur le sujet, ça serait utile. Et puis il y a des sujets qui n'ont pas été abordés ici, mais qui vous paraissent très importants, je suis étonné aussi que sur la question en termes d'action publique, la question de la gouvernance ait peu été abordée pour l'instant, mais nous n'en sommes qu'au début.

M. F – Consultant indépendant

Je travaille sur différentes régions et je suis membre du forum français pour la formation à distance. Les propos de Sandra ENLART me paraissent très clairs et très structurants pour le futur. Et j'aurais juste un souhaite parce qu'effectivement la formation n'est plus ce qu'elle était

et qu'aujourd'hui, on se forme différemment, on ne forme pas, mais on se forme. Il y a donc une ouverture sur différent contexte, différente possibilité. Moi j'aimerais deux choses, c'est que dans le titre de la future loi, il y ait soit le terme « formation ouverte », soit carrément - mais ça, c'est un rêve - qu'on n'aura plus la formation professionnelle, mais la loi sur les apprentissages, en étant parfaitement conscient de l'ambiguïté franco-française sur le terme d'apprentissage. En Europe, on parle du *Learning Act*. Ça ne veut pas dire formation tout au long de la vie, ça veut dire apprentissage tout au long de la vie. Mais ça veut bien dire qu'on donne la main à l'apprenant, à la personne qu'il soit salarié ou pas. Et je pense que nos dispositifs à venir, il faut absolument que les partenaires sociaux, les créateurs de politique, ne pensent pas dispositif, mais pensent du projet de la personne qu'elle soit en entreprise, demandeur d'emploi, dans un APP (atelier de pédagogie personnalisé) à l'AFPA ou ailleurs, du côté de la personne. C'est pour ça que le terme « apprentissage » même si je sais que le temps d'alternance nous pose un problème de mot, il faut revenir sur des fondamentaux. Bertrand SCHWARTZ disait : « On ne forme pas les personnes, elles se forment si elles y trouvent un intérêt. ». Donc, il faut que notre cadre légal soit structurant pour qu'eux puissent trouver sur leur territoire un point qui paraît important, que Catherine NASSER a dit aussi, un droit à l'accompagnement. Alors, c'est peut-être un droit ouvert à l'accompagnement ou un droit à l'accompagnement ouvert.

Sandra ENLART – Directrice d'Entreprise & Personnel

Je voulais juste appuyer fortement ce qui vient d'être dit et aller peut-être même un cran plus loin. C'est ce que j'ai essayé de développer dans le deuxième point sur le fait de redéfinir ce qu'est – alors, je suis gênée comme vous – la formation, on aimerait bien enlever ce mot-là et parler processus d'apprentissage parce que ça serait en fait l'objet. Et insister sur le fait qu'il faut que ça nous emmène très loin cette histoire-là. C'est-à-dire qu'il faut arrêter de définir les choses en disant voilà, il y a des actions dans lesquelles les gens rentrent, et puis on ne sait pas pourquoi à la fin quand ils sortent, c'est génial, ils sont formés. Non, ça ne marche pas comme ça. Et si ça ne marche pas comme ça et si on est tous d'accord dans cette salle pour dire que ça ne marche pas comme ça, alors il faut aussi qu'on aille au bout de cette logique parce que ça nous emmène très loin sur les modalités, sur le choix des modalités, sur la notion d'accompagnement, sur la notion d'interlocuteur, de tiers, qui va accompagner ce processus. « Aller vite, on s'enfile dans des actions de formation ! ». Il faut qu'on travaille sur comment on rend ce processus efficace et que ça, ça puisse être présent dans la future loi. Mais ça va loin.

M. G – Juriste spécialiste du droit de la formation

J'aimerais revenir sur la citation de Bertrand SCHWARTZ selon laquelle « on » ne forme pas les personnes, ce sont les personnes qui se forment si elles y ont intérêt. La personne (l'individu acteur) est donc au centre.

J'introduirai une nuance concernant la question du financement par les entreprises. Selon moi, il est indispensable de disposer d'un flux pérenne, d'un socle de financement stable, qui permette de financer des opérations lourdes, sur le long terme. La question est de savoir si la qualification et la nature actuelle de la ressource correspond ou pas. Il convient donc de distinguer ce qui relève de l'obligation de financement par les entreprises et ce qui relève des dépenses directes par les entreprises. Mon point de vue est qu'il faut lâcher les baskets aux entreprises pour ce qu'elles font en direct en tant que tel et l'idée de la culpabilité n'a pas beaucoup de sens aujourd'hui.

En revanche, je pense important de consolider les mécanismes de mutualisation sur des objectifs stratégiques et partagés. C'est là que doit se situer le débat. Quel est l'équilibre entre ce qui relève de la mutualisation et de ce qui relève de la vie normale de l'entreprise ? A un moment, l'entreprise a besoin de compétences, donc elle forme. Ensuite, elle n'en a plus besoin et elle ne forme pas ou alors elle achète de la compétence à l'extérieur. Il faut respecter cette logique interne. L'erreur fondamentale de ces dernières décennies est d'avoir, au motif qu'il s'agit d'un financement de nature fiscale, transféré des responsabilités de politique publique sur l'entreprise.

Là, si je fais le lien avec les mécanismes de financement, la formation, ça coûte. Il faut des droits pour ça, il faut une organisation : c'est 32 milliards. Les 32 milliards en réalité, ça sert à quoi ? Ça fonctionne comment ? Les 32 milliards, c'est pour l'essentiel du tiers payant. C'est un prescripteur qui paye pour un tiers et c'est pas la personne elle-même qui accède aux ressources. Qui est prescripteur ? L'entreprise pour ses salariés : c'est normal, il y a une relation de travail. Qui est prescripteur ? C'est Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi par rapport à un emploi directement disponible. Qui est prescripteur ? C'est les fonds des structures (...), encore que. Donc, il y a que des systèmes de prescription par des tiers pour le compte des bénéficiaires. Et donc, il faut ça nécessairement. On ne peut pas s'en affranchir. Mais il me paraît tout à fait nécessaire et intéressant de voir comment on peut donner un contenu concret au concept. En réalité, l'individu acteur ou de personne au centre, du point de vue de l'allocation des ressources données à la personne et du point de vue des droits d'accès, des droits opposables à la qualification éventuellement donnée à la personne. Donc, il y a là une problématique à trouver un équilibre entre ce qui relève des tiers payants, des organismes de prescriptions et de ce qui relève de droit opposable d'un individu, d'un droit subjectif de la personne opposable à la collectivité. Et là, je ne suis pas d'accord avec les analyses très en forme de service public

organique que Catherine NASSER nous a présentées tout à l'heure. Le service public organique, l'éducation formation initiale transférée à la formation des adultes, je ne suis pas sûr que cela... là c'est plus qu'une nuance. Je crois qu'en finalité, on peut avoir des désaccords. Voilà ma contribution au débat.

M. H – Formateur

J'étais d'accord avec la réserve exprimée concernant le 0,9%.

Une réserve peut-être plus intuitive de raisonner sur le caractère flux permanent de financement comme ça a été dit par ceux qui s'exprimaient avant. J'avais une proposition concernant un moment qui paraît bon pour discuter de la formation professionnelle, ce sont les expertises annuelles provoquées par les CE. Alors là, ça serait ni un contrôle sanction, ni une labellisation, mais un moment d'échange dans le cadre du dialogue social au sein de l'entreprise. L'idée serait de prévoir des points formels concernant la formation professionnelle dans le cadre des examens annuels de la situation de l'entreprise. Je trouve que de prévoir formellement d'interroger sur le nombre de personnes par type, sur les pourcentages par catégorie et puis sur les durées et les retours qualitatifs obtenus, la simple présence des retours, est-ce qu'ils ont vraiment été recueillis ces retours, eh bien, avoir quelques points dans une logique de bilan social. Le bilan de formation, avoir comme ça des questions formalisées pour évoquer dans une instance de dialogue ces questions, là, ça me paraîtrait pas être du luxe. Et là je vais être un peu plus polémique, je ne sais pas. En tout cas, de ma petite fenêtre, j'ai vu de très mauvaises pratiques avant d'en voir quelques-unes bonnes. Les directions se contentent d'affirmer, j'ai répondu oui à 95 % des formations qui m'ont été demandées. C'est typiquement une vide manipulation de statistiques puisque 95 % des 100 % qui ont demandé, à quoi correspondent ces 100 % et 20 % de ceux qui auraient pu demander. Vous voyez, je pense que de discuter non pas dans une obligation formelle encore une fois pour se positionner par rapport au cadre représenté par Sandra ENLART et autre, ni contrôle sanction, je répète, ni labellisation, un moment de dialogue en prévoyant des points très précis, des ratios, des plafonds, des pourcentages à l'occasion – je me répète, excusez-moi, je vais rendre le micro – des examens ou même des points qui portent sur la situation de l'entreprise.

M. J – Travailleur indépendant du secteur formation professionnelle, ancien Conseiller technique au Secrétariat d'État à la formation professionnelle, ancien Inspecteur d'Académie

Il a été question de mettre en place un service public régional d'orientation et de formation. Mais qui fait partie du « service public » ? Quelles seraient les contraintes pour un organisme de service public ? Les organismes publics sont-ils uniquement des établissements publics ?

La question est celle de la gouvernance et celle du rôle de l'État. Décentralisation et régionalisation, pourquoi pas ? Mais quel serait le rôle résiduel de l'État dans le paysage de formation professionnelle ? (...)

Mme K – Experte en droit social, juriste au sein d'un cabinet conseil sur les politiques de formation

Je partage l'approche de Sandra ENLART et ses trois enjeux : distinction ; définition ; évaluation.

Il y a en effet un enjeu important à distinguer les finalités et les objectifs en matière de formation. Les pouvoirs publics ont peu à peu transféré sur l'entreprise avec cette obligation finalement légale, obligation de financement, la responsabilité de former au nom de l'intérêt général et on a finalement créé de la confusion. Les partenaires sociaux ont en partie suivi l'État et dans le système tel qu'il est défini aujourd'hui, on ne coupe pas (...) ou bien au contraire pour d'ailleurs prendre à leur charge une partie des enjeux de formation, notamment pour les publics les plus en difficulté, notamment dans la période autour de 2009. Et de ce point de vue-là, on peut à la fois leur tirer notre chapeau parce que ça va finalement conduire l'entreprise à aller au-delà de ce qui disait Alain MEIGNANT, c'est-à-dire les enjeux de compétitivité et sans qu'on ait en vérité complètement défini ce que c'est que la politique de formation, sur qui elle repose et la façon dont elle se structure. De ce point de vue, l'enjeu de gouvernance proposé par Catherine NASSER est une question importante. Nous terminons une étude qui a été faite par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective – c'était le centre d'analyse stratégique – sur la question du plan de formation dans les entreprises. Donc, on finit une étude importante depuis plus d'un an, qui a été conduit dans certaines entreprises, de vraiment avoir des pratiques d'entreprises, sur la question du plan de formation. Le sujet, c'est le plan de formation, de la formalité et l'outil stratégique. L'enjeu était de savoir la façon dont l'entreprise s'appropriait la politique de formation, le plan de formation : comme une formalité liée à la contrainte des textes ou si c'était appréhendé comme un outil stratégique. Ça revient déjà d'ailleurs à se demander c'est quoi un outil un outil stratégique et la question de la finalité. Cela renvoie à la première entrée de Sandra ENLART qui est la question de la distinction : de quoi on parle ? Est-ce que c'est un outil stratégique ? Défini par qui ? Pour faire quoi ? Alors, je ne vais pas vous faire le compte rendu de l'étude, je vous invite à la lire. Elle est tout à fait passionnante comme il se doit et peut-être qu'il y aura d'autres occasions pour parler de cette étude. Mais pour aller très

vite, elle montre ce que d'ailleurs d'autres études ont fait, mais là sous l'angle des pratiques de terrain, que les entreprises, elles font assez volontiers ce qui leur permet d'avoir un retour direct sur investissement. Donc, elles vont former les salariés sur lesquels il y aura un retour immédiat sur investissement. Elles vont faire ce qui est obligatoire pour elles, c'est-à-dire toutes les formations obligatoires, formations à la sécurité, etc. Et souvent d'ailleurs, elles font ça bien au-delà de l'obligation légale aux dépenses de formation. Et en revanche, elles vont faire moins volontiers tout ce qui va concernait les publics fragiles dans l'entreprise et les publics les moins qualifiés. Alors, une fois qu'on a dit ça, on a redit ce que d'autres études ont dit. Et qu'est-ce que disent les acteurs de l'entreprise ? Ils disent, on y comprend plus rien. Finalement, le schéma tel qu'il a été défini par les partenaires sociaux au niveau national dans les derniers accords a du mal à être appréhendé, compte tenu du fait qu'il n'est même parfois pas connu. Et l'une des questions qu'on peut se poser, c'est est-ce qu'il n'est pas temps justement de revenir aux finalités et d'identifier clairement que doit faire l'entreprise, que doit faire la puissance publique et notamment pour les publics les plus fragiles. Et effectivement s'il y a un espace pour le co-investissement, la question du compte est posée là-dedans.

Pour moi, c'est effectivement sans doute la question majeure qui permettra aussi de régler l'autre question qui est la définition de l'action de formation et de libérer les initiatives. Parce qu'en fait, on a vu dans cette étude que finalement la formation au sens de la professionnalisation va bien au-delà de la définition juridique. Bien au-delà. Et est source de richesse pour peu qu'on lui donne les moyens et qu'elle soit accompagnée, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Et ça suppose de se poser cette question-là, de redéfinir finalement, de se reposer la question des obligations en la matière. Pour finir, pour ne pas être trop longue, les questions que moi je me pose, en prolongement de ce que disait M. G tout à l'heure, sont : aujourd'hui, il y a une obligation d'adaptation à la charge de l'employeur, qui a été définie par la jurisprudence, transcrite dans la loi et renforcée au fil du temps. Elle se constate comment et elle se sanctionne comment ? Parce qu'une obligation, elle n'a du sens que si elle est sanctionnée à un moment donné. Donc, je suis désolée, personne n'est parfait. Moi, je suis juriste, donc c'est aussi ce prisme-là qui me fait parler. Mais la question aujourd'hui elle se sanctionne exclusivement dans le contentieux ! Donc la question qui est posée, c'est est-ce qu'il ne faut pas libérer l'espace de l'entreprise sur ce qu'elle fait déjà bien, pas sur la totalité. Et notamment, je rejoins M. G sur la question de la mutualisation, pour une part. Mais par contre si on le fait, il faut construire d'autres garanties collectives pour que le défaut d'adaptation des salariés se sanctionne, mais pas simplement quand c'est trop tard, c'est-à-dire au moment du licenciement, mais pendant la relation de travail. Il y a des questions qui doivent être posées. Moi, j'aimais bien la l'image de médecine du travail développée par Catherine NASSER. D'ailleurs, on peut se poser la question de savoir s'il ne faut pas mettre en place un droit d'alerte

par exemple dans l'entreprise pour construire la garantie collective. Mais encore une fois que si ça n'est pas fait, ça ne soit pas sanctionné en bout de chaîne quand on rompt la relation de travail, mais pendant la relation de travail.

Et puis bien sûr, la place de la négociation et du dialogue social dans l'entreprise à cet égard est majeure. Et puis il y a une autre question qui est celle du conseil en évolution professionnelle et ce qu'ont invoqué certains, qui est finalement, pour les personnes, la capacité à construire leur projet et être accompagné. Est-ce que c'est dans l'entreprise ? Est-ce que c'est en dehors de l'entreprise ? Il y a là aussi un enjeu majeur qu'on a négligé ces dernières années, que les réformes dernières ont négligé. Alors du coup avec ce qu'a dit Catherine NASSER, vous allez voir il y a des similitudes même si on ne s'est pas concertées. Quand on est une femme ou bien un homme, je pense, passé un certain âge – je ne sais pas très bien comment ça se passe quand on est un homme – l'Assurance maladie vous envoie un courrier systématique pour faire un peu des dépistages de prévention. Pourquoi est-ce qu'on ne ferait pas quelque chose de similaire qui crée un droit, avec un courrier adressé aux personnes ? On ne va pas être inondé, submergé de demandes. Mais par contre, pour objectiver, opposer quelque chose qui soit tangible pour les personnes autour de cette notion du conseil en évolution professionnelle.

M. L – Directeur d'un grand organisme dans le champ de l'emploi

Personne ne songe à supprimer l'obligation légale. Les très petites entreprises, les systèmes de mutualisation ont tout leur sens et ont fait leurs preuves concrètement pour les salariés de ces entreprises. Il y a également bien évidemment à prendre en compte ce que les systèmes de mutualisation aujourd'hui permettent. Je pense que c'est un des points importants.

Dans la plupart des OPCA, la mutualisation dont on parle, elle intéresse peut-être 10 – 20% – ça dépend des branches – les financements au titre de l'obligation légale. Donc ça, c'est quand même un point extrêmement important. Moi je serais plutôt dans l'idée de se dire, réfléchissons à ce à quoi peut servir un système de mutualisation. Je pense que les partenaires sociaux ont déjà évoqué des pistes. Les barrières que constitue la sécurisation des parcours en est une qui d'ailleurs se substitue bien aux carences du système. Donc, il y a sans doute à travailler sur la mutualisation, à quoi sert-elle. D'ailleurs, l'obligation légale, au passage on va parler du 1,6%, là on parlait du plan. Je pense que personne ne pense à remettre en cause effectivement les systèmes de mutualisation sur la professionnalisation et l'alternance et les projets individuels de formation. Et même sur la partie plan, je pense que c'est un point extrêmement important. Mutualiser sur les salariés fragilisés ou mutualiser éventuellement sur la question des seniors, je pense qu'il y a un certain nombre de pistes qui sont possibles et moi ça me semblerait plus

intéressant de travailler cette question de la mutualisation. On a évoqué le compte personnel de formation, ça en fait partie, ça fait partie quelque part du paysage ou du sujet. Ce qui permettrait de sortir par le haut, par le système de l'obligation. Donc ça, je pense que c'est un premier point.

Le deuxième point concerne les actions de formation. Je me souviens des premières actions en matière de formation ouverte à distance – je ne sais plus comment ça s'appelait à l'époque – de l'IFP, à l'époque, il y a une quinzaine ou une vingtaine d'années. Et la question est déjà posée à ce moment : qu'est-ce qu'une action de formation notamment si le bénéficiaire de la formation est à domicile, etc. ? Alors, qu'est-ce qui bloque là-dessus finalement et quelles peuvent être les solutions ? Ce qui bloque, je pense effectivement que c'est les politiques d'achat. Comment acheter sans tout remettre en cause, c'est un peu compliqué quand même pour les acheteurs publics, même pour les organismes paritaires financés au titre de la cotisation. C'est quand même extrêmement dur de remettre en cause les procédures d'achat. C'est extrêmement contraint. Et donc, au-delà de ça, on sécurise, les acheteurs sécurisent, je pense. C'est plus effectivement quelque part de définir une action de formation en heures de formation, en nombre de certifications délivrées, etc., que de l'évaluer réellement. Donc moi, ça me fait penser aussi au système en matière de marché contraint. C'est exactement le même sujet qu'il y a quelques années. On mesure l'activité, mais on ne mesure finalement, on n'évalue pas les conséquences. Donc, le vrai sujet, c'est de pouvoir évaluer. Je pense que ça rassurerait les financeurs et ça permettrait aussi de sortir de ce débat en mettant en place des systèmes d'évaluation. Ça a été évoqué par plusieurs d'entre vous. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. Moi, je me pose la question à ... tous les jours. Alors effectivement, on a des tableaux de bord, on sait mesurer l'activité, le nom du service, le nombre de prestations, tel public, pour la durée, etc. Mais au final, à quoi servent les prestations ? Je pense que toutes les structures publiques ou paritaires doivent se poser cette question. Alors, je pense qu'on n'a pas mal avancé ces dernières années, ou commencer à avancer. Mais effectivement s'il y avait cette garantie de bonne évaluation à la fin et de bons indicateurs, je pense que ça permettrait de déplacer en tout cas un peu le débat. Sinon, je crains qu'on bloque vraiment sur la difficulté finalement à bien acheter. C'est plus facile des heures.

Ensuite, je pense que le système d'accompagnement est extrêmement important. Alors, j'ai peut-être un peu abandonné les idées de tout fusionner. Je pense que le sujet, c'est plus de mise en cohérence des différents systèmes qui existent, des différents dispositifs d'accompagnement, les différentes institutions qui œuvrent. Alors effectivement, la Région, est le lieu de la bonne coordination des différents acteurs. C'est peut-être quelque chose qui doit s'imposer plutôt que de fusionner ou de trouver d'autres systèmes. Puis, les partenaires sociaux, bien sûr. Alors, j'ai parlé du système d'orientation. L'élément personnel est un peu absent. Moi je voulais simplement dire que c'est peut-être intéressant – je crois que la piste a été évoquée à l'instant –

de s'adresser aux salariés à certaines périodes critiques de leur vie professionnelle. Je pense encore à ce qu'on essaye de faire chez nous, c'est effectivement au travers des cotisants : il y a 3 400 000 cadres cotisants sur lesquels on pense effectivement mieux cibler les actions. Alors, c'est peut-être pas forcément transposable au FONGECIF ou à d'autres structures pour les salariés. Mais il y a des actions ciblées à mener à certaines périodes en informant et en proposant des services aux bénéficiaires.

Dernier point. Faisons confiance aux citoyens qui sont en capacité de construire des projets. On revient d'ailleurs à ce sujet au cadre du congé individuel de formation. Ça peut être vrai pour la création d'entreprises. C'est vrai dans d'autres domaines. Donc, accompagnons-les à mieux construire, plus facilement les projets et c'est donc d'organiser aussi les choses autour. Ça ne résoudra pas 100 % de la question, mais même si c'est que 10 % ou 15 % des projets portés par les citoyens eux-mêmes, je pense que ça peut être une piste également intéressante à creuser.

Alain MEIGNANT – Directeur d'Alain Meignant Consultant

Je suis assez d'accord avec les choses qui viennent d'être dites, spécialement par M. G tout à l'heure. La question, c'est bien que dans la formation et ce qui relève de l'obligation légale, on met deux choses extrêmement différentes. Ça a été dit par Sandra ENLART, ça a été redit, je n'y reviens pas. Donc effectivement, je suis partisan de les séparer beaucoup plus nettement. Il y a des choses qui relèvent de la responsabilité du chef d'entreprise. C'est-à-dire avoir des gens compétents pour faire le boulot, leur donner un coup de main pour satisfaire ses clients, développer son activité, rentabiliser ses projets d'investissements, etc. Donc, quand je dis qu'il n'y a pas besoin de formation, c'est une forme d'expression. Bien entendu, il peut se servir de la formation pour avoir ça. Et le but, qu'on se le dise, c'est clair, c'est de faire en sorte que ces magasins tournent, que ces usines tournent et que ses clients soient contents, que la livraison soit faite à temps, etc. Donc là-dessus, c'est vraiment de sa responsabilité. Cette responsabilité, est-ce qu'il faut une loi ? Une loi pour lui dire, il faut que vous gériez bien votre boutique. C'est ça la question. Et donc, du coup, aujourd'hui, il y a une loi qui lui dit, vous vous acquittez de ça en versant une somme. La question, c'est est-ce que ça contribue ? Moi, ce que je constate dans les entreprises, surtout avec l'évolution actuelle des systèmes de formation. On a eu ici même à l'Université Ouverte des Compétences le témoignage d'une entreprise qui est venue nous expliquer – alors, c'est une grosse entreprise qui a les moyens – comment elle avait créé à côté de la direction de la formation, une direction de la réforme de la formation et des systèmes d'apprentissage. En parallèle ! Ils travaillent ensemble. Et sur quoi ils travaillent ? Ils travaillent sur les modes d'apprentissage, en réseau, internes à l'entreprise, donc une sorte de réseau social interne et ils disent, c'est la meilleure façon de faire circuler rapidement la connaissance. Parce

que si on gère ça par des formations avec les files d'attente, ça va prendre six mois et pendant tout ce temps-là, les concurrents avancent. Je constate que des entreprises, des grandes, mais aussi des plus petites, créent des universités d'entreprises. Ces universités d'entreprise, les plus intelligentes, enfin les plus performantes à mon avis, sont celles qui se définissent comme un outil de recherche d'action de développement de l'entreprise et pas simplement comme un lieu de diffusion d'enseignements. Je constate que les formes d'enseignements sont beaucoup plus larges que ça. Or, si on raisonne à l'intérieur de la taxe, vous savez très bien que les lois, que la réglementation des OPCA leur interdit de financer un certain nombre de choses. J'ai l'exemple d'une entreprise que j'avais conseillée sur leur cahier des charges. Ils ont choisi un organisme et cet organisme a proposé quelque chose avec beaucoup d'alternance entre des séquences de formation puis des séquences de suivi, de *coaching*, d'accompagnement, etc. Ils ont buté sur un truc pas possible, c'est-à-dire : « Ah oui, mais les séquences de formation, c'est imputable et ça, c'est pas imputable », etc. Donc, le chef d'entreprise a piqué une colère et il a dit, je sors tout de la formation et je le gère sur un autre budget. Et vous pouvez trouver la même chose dans certaines fortes populations particulièrement stratégiques au sein des entreprises qui sont gérées hors budget formation. Donc, je dis attention, c'est quand même un signal d'alerte. Quand ça devient vraiment important, il faut le sortir du budget formation parce que les règles ne sont pas des règles compatibles. Le chef d'entreprise, gérer sa boutique c'est son boulot. On peut l'inciter à la mutualisation complémentaire. Il y a des accords de branches. Il y en a beaucoup. Il y en a, je ne sais pas combien, une centaine peut-être. Et pour les branches qui n'ont rien, pas d'accords, il y a toujours les OPCA intergroupes. Donc, il y a toujours ces possibilités-là, simplement on pourrait imaginer que ces OPCA ne soient pas enfermées dans des règles administratives qui leur fait refuser des trucs simplement parce que ça ne rentre pas le cadre, qu'elle pourrait vraiment jouer un rôle de service. À ce moment-là, l'entreprise qui s'adresserait à l'OPCA s'adresserait à l'OPCA pour sa qualité de service et pas simplement pour une sorte d'obligation. C'est ça que je dis. Donc ça, il faut raisonner différemment.

Sur la mutualisation pour le reste, je suis d'accord parce qu'une entreprise fonctionnellement, un bon chef d'entreprise qui pense d'abord à son business spontanément, il ne va pas s'occuper de l'évolution à long terme des salariés non qualifiés, etc. Spontanément, il ne le fera pas. Donc, ce qu'il ne fera pas spontanément, il faut le lui imposer. Et la forme de mutualisation actuelle, je suis non seulement partisan de la maintenir, mais quand même de l'accentuer et de l'organiser différemment. Alors, c'est là que j'ai parlé des banques d'investissement, je ne veux pas être trop long, mais mes propos ont peut-être été mal compris : on peut redonner différemment. Moi, quand j'ai créé mon cabinet de conseil, un jour, mon comptable m'a dit, tiens il y a des chèques à signer. Je me suis rendu compte après que je venais de signer un chèque à mon OPCA. Je ne

suis pas suspect de ne pas m'intéresser à la formation mais je peux dire que j'ai signé comme pour un machin administratif de plus. Voilà !

M. B – Président d'un syndicat de formateurs

J'ai le sentiment d'un dialogue de sourds. Je dis dialogue de sourds, parce que d'un côté il y a des gens qui ont une approche extrêmement technocratique, juridique, administrative – c'est obligé le côté administratif – et de l'autre côté, il y a des gens aussi qui sont plus sur le fond. On redonne du sens et du souffle à la formation professionnelle fondamentalement. Et là, on parle de la personne au centre du dispositif, on parle de la personne acteur de son truc, on parle de c'est quoi le champ de la formation professionnelle : on est sur le fond. Le problème, moi ce qui m'inquiète un petit peu, c'est de savoir lesquels seront autour de la table pour prendre des décisions. Et est-ce qu'on parle vraiment de réforme de la formation professionnelle ? C'est ça le fond du problème. Quelqu'un a dit tout à l'heure, on l'a dit plusieurs fois d'ailleurs, avant d'aller sur le 0,9 %, qu'est-ce qu'on veut faire ? On pose d'abord un diagnostic et quel sens on donne à tout ça. J'ai pas forcément moi les réponses à tout ça. Quel sens ? Il faut en parler. Et puis ensuite derrière, il y a les modalités d'application où on peut rentrer d'autres choses. Il ne faut pas qu'on débattenne sans arrêt sur le technocratique.

M. M – Député

C'est un peu curieux ce qu'on vit. C'est-à-dire que là, comme vous l'avez dit, on est entre experts, donc on attend une réforme. On ne peut pas dire que ça s'excite beaucoup, sinon, on ne serait pas là debout à dire, « la réforme, la réforme » et avoir plein d'idées. Alors que paradoxalement quand vous évoquez ça dans des publics qui ne sont pas du tout des experts, qui sont des gens salariés, etc., les autres idées, elles sont passées. Vous dites, peut-être qu'à la rentrée, on va s'occuper de la formation professionnelle. Les gens disent, il faut réformer tout ça, il faut changer les 32 milliards, etc. Il faut quand même qu'on ait ça en tête. On vit un paradoxe important là. L'opinion publique a reçu ces messages-là, qu'ils ont du mal à développer. Mais l'idée dominante, c'est quand même que tout ça, ça peut plus durer, qu'il y a de l'argent qui circule. Si, si. Je ne dis pas que je partage ce point de vue. C'est plutôt dans la tonalité technocratique qui est là, si j'entends les propos du précédent interlocuteur. Mais voilà, le paradoxe. On aurait pu croire qu'on se réunissait pour la formation et que ça allait fuser de tous côtés. Non, parce que je crois que les choses ont été dites et moi, je me projette dans après l'exercice qui nous est proposé ici aujourd'hui. Donc, ce qui a été dit au départ par Sandra

ENLART, les distinctions, je crois que ça fait avancer les choses, c'est-à-dire ce qui est de l'ordre de l'entreprise. Ça, c'est un petit peu plus dur. Mais l'intérêt général, on le voit bien. Il y a les premiers niveaux de qualification qu'on n'a pas parlés, un des gros sujets. J'y reviendrai. Et puis les demandeurs d'emploi, mais on voit bien que ça ne sera pas dans la loi formation professionnelle. C'est éventuellement dans la loi de décentralisation que ce sujet-là sera traité. Et puis après, cette idée qui a été jetée là, et visiblement, si elle n'est pas remise en cause, c'est la preuve d'un consensus, c'est le co-investissement. Je veux dire, il y a quelques années, ils n'avaient pas forcément le choix. Le co-investissement du salarié ou du citoyen. Finalement, le débat, il est là et je vais y revenir.

Le plus difficile est de ne pas rester enfermés dans nos catégories. L'esprit français consiste trop souvent à former, c'est-à-dire concrètement à mettre ou à remettre en forme, sans se préoccuper réellement des apprentissages. Cela vaut pour la formation professionnelle comme pour la formation initiale dès l'école primaire : plutôt que de vouloir faire rentrer les gens dans des cases, efforçons nous de ne pas les dégouter de la notion et du désir d'apprendre. C'est caricatural, mais quand même il y a un peu de ça en jeu. Et je relisais un peu ce que disait Bertrand SCHWARTZ en 1969. Alors, la période s'y prêtait plus, les discours sur les désirs, etc. mais c'est quand même ça. C'est quand même, si on veut que les gens se forment, il faut quand même qu'il y ait une appétence quelque part et ça ne peut pas être que des mesures,.

Sur ce qu'a dit Catherine NASSER, moi je suis plus sceptique, si ce n'est l'idée à la fin de son intervention qui fait partie aussi de la formation personnelle : qu'est-ce qui coordonne ? Si on dit, comme ça a été dit, que la formation c'est un processus et pas uniquement l'acte de formation, alors il faut mettre une sorte de chaîne qui va de l'élaboration à l'évaluation, il faut qu'il y ait un « ingénieur social », quelqu'un qui mette en forme. Et je pense qu'il y a à mettre ça en forme sur les territoires notamment. Je ne sais pas si c'est Service public de l'orientation qui va tout régler. Moi je crois plutôt qu'il faut avoir un peu d'ingénierie sur chaque... alors, je dis ça parce que ça a été mon métier et ça a été un peu le basculement de ma vie. Donc, ça m'a rappelé de bons souvenirs. Mais finalement, je persiste à y croire toujours. (...)

Jean BESANÇON – Directeur de l'Université Ouverte des Compétences

Pour bien comprendre, au niveau territorial, ça voudrait dire quoi en termes de gouvernance ? J'ai du mal à comprendre. Il y a une proposition de Catherine NASSER qui est qu'il y ait un endroit où ça se décide au niveau régional et c'est le Conseil Régional qui est tête de file. Et si j'ai bien entendu, je crois que vous l'avez dit, mais c'était subliminal, il y aurait un seul niveau en dessous, infrarégional, où ça se discuterait. C'est bien ça ?

M. M – Député

Mais à ce niveau-là, infrarégional, il faut quand même qu'il y ait quelqu'un qui... Alors sur le parallèle qu'a fait Catherine NASSER avec la médecine du travail, je ne sais pas si c'est ce qui marche le mieux, mais en tout cas sur les conseillers il y a quand même un vrai métier à construire, et autour de l'ingénierie de tout ça, etc. On a les éléments, on est un pays plutôt riche. On manque peut-être un petit peu de mise en forme de ça. Alors sur la gouvernance, après, c'est plutôt la Région.

Alors la loi, on ne sait pas ce qu'elle sera. Je pense que l'on a trois sujets à régler. D'abord c'est comment on règle pour beaucoup de gens le premier niveau de qualification. Là, il y a quand même une responsabilité, un devoir national, qui est dans l'ANI d'ailleurs. La deuxième chose qui est dans l'ANI, vous l'avez rappelé, c'est progresser d'un niveau de qualification. Et puis la troisième chose, moi je la reprends. Je m'occupe plutôt des jeunes, mais je pense que comment on fait – je trouvais que l'expression était bonne – le « 3^e âge professionnel » ? Enfin, la 3^e vie professionnelle. Et je pense que ces trois sujets-là quand même s'articulent autour du compte personnel de formation. On l'a mis dans la loi, on ne sait pas très bien comment ça va fonctionner. Mais on voit bien que s'il y a un compte personnel, sur mon premier niveau, c'est la puissance publique qui entre en compte. D'ailleurs, c'est quasiment déjà dans la loi, dans l'idée du compte en 2011. Sur le deuxième, la progression d'un niveau de qualification, c'est comment ça s'articule entre le salarié et l'entreprise. Et sur le troisième niveau, le 3^e âge professionnel, on voit bien qu'il y a un peu tout le monde là. Parce que vous avez raison, Alain MEIGNANT, là il y a une articulation avec la question des retraites. Parce qu'on dit, on va allonger la durée, donc ça aura des répercussions sur les 58 – 62 ans, voire plus, et ça, je peux vous dire que c'est une zone grise. Pour le moment, on a peu d'études sur ce qui se passe dans ce *no man's land* entre la date où on cesse son activité et la date où on liquide sa pension. Là, c'est pas la même date pour au moins 50 % des gens. Là, il y a un gap, il y a quelque chose à réfléchir. Et moi je pense que ça s'articule autour du compte personnel et que la notion fondamentale, c'est la notion de compte temps. Et même pour les retraites, je trouve que l'idée qu'il y a dans le rapport Moreau de dire que la pénibilité, etc., pourquoi ne pas la réfléchir dans une notion de compte temps, je crois que là, c'est la seule idée un peu nouvelle qui sort parce que c'est ça. L'investissement du salarié, c'est d'abord... on ne va pas lui demander... Alors est-ce qu'on abonde un compte monétairement pour qu'il puisse se payer de la formation, mais en tout cas ce qu'il faut discuter, ce qu'il faut penser avec le salarié, c'est ce qu'il peut amener de son temps propre, ça va être une denrée importante et aussi dans une forme d'élasticité sur la vie professionnelle.

Enfin, je pense que dans la loi, il faudrait qu'on travaille – alors je ne sais jamais si c'est celle sur la formation professionnelle – il faut que l'on toilette un peu les différents conseils, bilans, etc. Maintenant, on a le conseil en évolution professionnelle. Il faut qu'on mette un petit peu d'ordre dans toute cette sédimentation au fil des ans et des réformes.

M. H – Responsable d'organisation patronale

Nous avons un enjeu commun, tout de suite, de cohésion sociale, de sécurisation des parcours, de progression sociale. La compétitivité n'est pas un gros mot. Il faut avoir conscience que c'est un enjeu collectif. Ce sont certaines formes que les réponses peuvent prendre qui posent problème, mais ce n'est pas l'enjeu en tant que tel. Il ne faut pas confondre les deux.

La réponse à la gouvernance ne viendra que si on clarifie les responsabilités et la façon dont chacun doit répondre, à quel degré il doit répondre à ses différents objectifs. Aujourd'hui, il y a une confusion progressive des missions, des réponses et il n'est pas certain que tout le monde va répondre encore une fois de la même façon à ces objectifs. S'il y a vraiment une concertation, c'est probablement au moins sur trois points. La première chose, c'est que si nous ne répondons pas tous, différents acteurs (État, Région, partenaires sociaux) – je n'exclus personne, mais en tout cas sur la responsabilité en termes de financement, c'est eux – il faut qu'il y ait une cohérence du tout. Une première chose : comment devons-nous avoir les moyens d'avoir une cohérence sur le tout. Ça ne veut pas dire qu'encre encore une fois, nous répondons tous de la même façon, mais il faut qu'il y ait une cohérence. Deuxième chose, il y a des moments où il faut qu'on sache mutualiser les moyens, organiser des réponses collectives notamment dans cette situation de crise. Ça s'est vu assez largement ou en tout cas, ça s'est fait, ça s'est développé en 2008-2009. C'est qu'à un moment il faut sortir de notre raisonnement et être capable de mutualiser les moyens.

Troisième chose, c'est la réponse autour de l'individu. L'individu n'appartient à personne. Et donc quelle est notre capacité collective à donner une réponse cohérente à un individu. C'est-à-dire que c'est à nous à nous débrouiller pour le *back-office* et que pour l'individu ça soit clair et lisible. C'est très difficile aujourd'hui de s'y retrouver. Et là, on a un enjeu déjà bien clair autour du compte personnel de formation. Si on a un enjeu collectif, des logiques d'évaluation, des logiques de clarification, les chiffres, elles sont valables pour tout le monde. Elles ne sont pas juste valables pour les 14 milliards de l'entreprise. Il faut faire très attention que le débat ne se focalise pas uniquement là-dessus, mais y compris – ça a été dit – sur les responsabilités ou sur l'organisation des réponses pour la formation initiale. Et aujourd'hui, je suis désolé, je ne suis

pas certain que ce processus d'évaluation, qui est imparfait quels que soient les acteurs y soit particulièrement développé. Donc, il faut y aller. Et une évaluation, ce n'est pas forcément qu'une auto-évaluation et là, on a beaucoup à progresser. Sur les 14 milliards. On a aujourd'hui trois types de contribution – je mets à côté la taxe d'apprentissage – pour répondre à trois finalités. Est-ce que la réponse notamment en termes de qualification de la ressource doit être inévitablement la même alors que les objectifs ne sont pas les mêmes ?

La distinction que Sandra ENLART a présentée autour de enjeux de l'entreprise, des enjeux de l'individu, et des enjeux collectifs, d'intérêt général, de politique diffuse, elle existe, mais simplement on s'est presque enfermés à les traiter de la même façon pour de très bonnes raisons, et ces raisons sont toujours valables. C'est ça qu'il faut dire.

Nous, quand on nous a présenté l'ANI 2009, on était assez largement sur cette façon-là de le présenter. Mais pour aller au bout de cette logique il faut être précis sur des vocabulaires et sur les façons de raisonner. On parle bien d'obligation fiscale, on ne parle pas d'obligation légale. La question ce n'est pas le fait qu'il y ait une déresponsabilisation de l'entreprise. Je reviendrai sur l'offre de formation. Est-ce qu'il vaut mieux pas travailler sur des procédures que sur des choses qui tournent autour de la nature de la dépense et tout ce que ça induit ? Deuxième chose, si on peut aborder le terrain de l'obligation fiscale et des finalités, il faut raisonner globalement. Ce n'est pas l'obligation fiscale dont on sort et il n'y aurait rien à côté. C'est une réponse systémique dans laquelle le compte personnel de formation, peut jouer de rôle. On pourrait dire qu'il faut une voie individuelle, qu'il faut la parfaire, la peaufiner, la simplifier, mais c'est une réponse qui peut être cohérente avec tout le reste. Remarquez, on pourrait faire le compte personnel sans sortir de l'obligation fiscale. Mais si on essaie de bouger les choses, si nous nous investissons collectivement, même si on n'a pas les mêmes réponses, il faut essayer de simplifier. Il faut le voir de façon systémique.

Au passage, il faut sortir d'un certain nombre d'hypocrisies. Disons-le et M. G l'a évoqué : l'histoire de la mutualisation du plan, tout le monde le sait que c'est contourné, mais pourquoi c'est contourné ? Est-ce que l'obligation fiscale a été conçue comme un moyen de redistribution ? Non. Il n'a jamais été conçu comme un moyen de redistribution. Au plus pour les sommes qui n'étaient pas utilisées par les entreprises, mais il a été conçu comme un moyen d'incitation. Et petit à petit, dans la nature de la contribution, on en a déduit des choses qui n'étaient pas prévues. Et ça fausse tout. Et c'est le grand sport dans les OPCA. Je dis ça et ce n'est pas du tout une critique : ce que je critique, c'est l'interprétation que l'on a fait de la nature de la contribution. C'est un pouvoir d'incitation, c'est un pouvoir, une volonté, un objectif d'incitation qui s'est ensuite peu à peu transformé pour être au fait d'un besoin d'accompagnement des entreprises, en particulier des TPE-PME. (...) Je mets à part la question

des TPE-PME qui est une vraie question. Parce qu'on voit bien là et c'est une question juste d'allocation de ressources par rapport à la contribution individuelle d'une entreprise, que si on ne mutualise pas, il y a des choses qui ne se font pas. Avec une nuance, mais qui est un des défauts de l'obligation fiscale, c'est que nous parlons de taux, de personnes formées, d'heures formées, sauf que la conséquence de l'obligation fiscale, c'est qu'une partie des chiffres sont faux. (...)

Dernière chose, il y a un vrai sujet sur la qualité de l'offre de formation. C'est indéniable. Je ne suis pas certain – Madame Catherine NASSER, excusez-moi j'ai été un peu effrayé – que la réponse, elle soit dans la création de normes. Du moins, alors encore faut-il savoir ce que l'on va mettre dedans ! Si on labellise, c'est pourquoi, sur quoi ? Ce n'est pas labelliser pour labelliser, ça n'a aucun intérêt. Excusez-moi. Derrière, ce qui est intéressant, c'est quel processus ? Ce n'est pas la norme pour la norme.

M. I – Universitaire et sociologue

J'étais particulièrement d'accord avec Alain MEIGNANT quand il soulignait le fait que la formation est un moyen et pas une finalité. Ça me semblait tout à fait être la même chose que ce que disait Bertrand SCHWARTZ en disant les personnes se forment si elles y trouvent un intérêt dans leur situation. Du coup, je n'étais pas sûr d'être complètement d'accord avec les distinctions que faisait Sandra ENLART. Elles me semblent particulièrement pertinentes s'il s'agit de différencier l'imputation des coûts des actions de formation en fonction de l'intérêt que chacun peut en retirer. Elle me semble par contre particulièrement contreproductive si elles amènent à différencier les stratégies de chacun. Parce que si un individu se forme, s'il y trouve intérêt, c'est quand même son développement, c'est quand même une évolution de son emploi et il n'y a pas d'évolution de son emploi s'il n'y a pas un employeur en face qui y trouve intérêt. Et c'est finalement fondamentalement le drame du développement de la formation professionnelle depuis 1971. On a vu se développer de façon continue le financement et le nombre de bénéficiaires concernés, et diminuer année après année les durées des formations. C'est-à-dire que plus la formation professionnelle s'est développée, moins elle a eu d'influence sur le développement et le devenir des personnes. Plus la formation professionnelle s'est développée et plus la formation initiale a accru son importance dans la stratification sociale de notre pays. C'est ça qu'il faut arriver à casser. Mais si on veut arriver à casser ça, il faut arriver à croiser des stratégies. Alors de ce point de vue-là, pour revenir aux propositions sur la loi, j'avoue que si on maintient l'obligation d'employabilité, je céderai sans regret l'obligation des 0,9 %. Par contre, il peut être intéressant d'introduire une obligation d'avoir des actions de développement qui permettent ce développement des personnes. Je ne sais pas si c'est en

montants ou procédures qu'il faut les fixer. Mais en tout cas en actions qui devraient pouvoir se développer soit au niveau de l'entreprise, soit être mutualisées au niveau d'un territoire et qui serait validées par une décision conjointe des partenaires sociaux qui en garantiraient l'effectivité. Je rejoins, je crois, dans ce sens un rapport qui a été récemment signé entre trois organisations patronales et trois syndicats réformateurs qui s'appelle « Réinventer la croissance », qui met l'accent sur la faiblesse dans notre pays du dialogue social et prône la nécessité que le dialogue social se réempare d'enjeux économiques. Et se réemparer d'enjeux économiques, ça veut dire arriver à marier des politiques d'organisation du travail, des politiques de gestion des ressources humaines, des politiques de mobilité y compris entre entreprises et des politiques de formation. Et c'est dans ce cadre-là qu'il faut arriver à faire évoluer les choses. Merci.

M. J – Consultant

À ce stade du débat et puisque nous avons le privilège de nous retrouver dans une assemblée de notables et d'experts, j'aimerais bien que l'on procède quand même à un minimum d'analyse critique de notre propre fonctionnement. Et en particulier sur le fait que les questions et le pilotage de la formation est quelque chose de complexe, mais qu'il y a beaucoup de complications et de fabrication de complications qui viennent du déficit de professionnalisme dans les systèmes de pilotage de la formation ou en tout cas dans la manière de piloter ces dispositifs. Le système est complexe. Ce n'est pas une raison pour le rendre compliqué. Et je pense que le déficit de professionnalisme du pilotage des systèmes de formation et de nos contributions explique une partie des inconvénients que nous constatons. Je prends quelques exemples. Dans les entreprises, dans les directions et les services de formation, je suis frappé par le fait qu'on met en responsabilité en direction ou en responsabilité de service sur les services de formation, des gens qui sont de plus en plus dans des systèmes de compétences sur les aspects administratifs et financiers du pilotage de la formation et de ce fait, parce qu'on ne peut pas être bon partout, de moins en moins sur les systèmes de pilotage, c'est-à-dire les questions du sens et de la question des finalités. Et là, il y a une espèce de dégradation qui s'est opérée petit à petit, de manière insidieuse et qui fait que dans un certain nombre de cas, le pilotage de la formation est réduit à sa dimension administrative et financière, ce qui n'est pas rien. C'est un vrai professionnalisme que de savoir gérer l'administration et les financements de la formation. Il y a un vrai professionnalisme là-dessus, mais il se fait en partie au détriment du pilotage des finalités, dans son rôle, pour faire plaisir à certains, de maîtrise d'ouvrage.

Au sein des organisations paritaires, il y a je ne sais pas combien d'administrateur d'OPCA, peut-être aux alentours de 2 000 ou 3 000. Il y a un problème d'hypercompétence au sommet.

On l'a entendu d'ailleurs tout à l'heure à travers différentes interventions de différentes origines. Il y a des « hauts niveaux » au sommet, chez les négociateurs des accords nationaux voire sur quelques accords de branches, mais au niveau des terrains, il y a des administrateurs bien évidemment dans le dialogue social, et il y a un problème de compétences qui se pose, il y a un problème de professionnalisation sur la question du sens et de la finalité. Et je ferai une proposition par rapport à ça. Sur les producteurs de formation, il y a des déficits de compétences dans le pédagogique, à côté d'hypercompétence par ailleurs. Il y a des déficits de compétences dans l'économie de la formation et dans la compréhension des enjeux économiques et du financement de la formation. Il y a des déficits de compétences sur la sociologie des entreprises et la compréhension de ce qui se joue quand on monte des programmes de développement et de professionnalisation.

Plutôt que de mettre en place des systèmes de certification effectivement, j'insisterai davantage sur le rôle de l'État qui a une responsabilité dans le niveau de professionnalisme qui peut être exigé des acteurs et qui pourrait être d'accompagner et de créer les conditions de cela qui peut être exigé de la part de tous ceux qui sont dans les métiers de la formation, qu'ils soient dans le système de la demande (maîtrise d'ouvrage), qu'ils soient dans le système de l'offre (les organismes de formation), qu'ils soient dans le système de la médiation qui prend de plus en plus d'importance et qui mérite lui aussi d'être bigrement professionnalisé à bien des égards.

M. K – Directeur d'un organisme de conseil, cofondateur de l'ITMD (Institut du travail et du management durable)

Je vais revenir à la question de l'articulation pour les trois finalités qui ont été exposées au départ par Sandra ENLART. Une distinction qui est éclairante mais il y a beaucoup de choses qui vont jouer dans ces articulations. C'est, par exemple, le développement des parcours individuel, ça a fait l'objet d'une discussion très forte, à savoir s'il peut y avoir une synergie par exemple avec le plan de formation. Et en pratique, il y a une question très lourde là-dessus. Je vais vous donner un exemple. Si vous avez un projet de PSE, plan social emploi, et si on peut faire appel à tous ceux qui sont volontaires pour une reconversion à ce moment-là, on peut très bien ne pas avoir à faire de PSE. C'est un exemple très concret, expérimenté, réalisé. Et donc vous avez des enjeux qui sont des enjeux très sérieux.

Dans les territoires, les connexions entre l'emploi et la formation, il y a aussi des enjeux extrêmement sérieux autour des métiers. Par exemple, il y a un bon métier, on va le développer, c'est stratégique pour le territoire... et arrive une crise, un niveau d'activité plus faible. Est-ce que qu'on ne peut pas en profiter pour développer la compétence à ce moment-là d'un certain

nombre de salariés et donc intégrer une stratégie emploi – formation. Voilà encore quelque chose d'extrêmement concret. Moi j'ai participé aussi à des expériences. Le temps qu'on prenne le sujet, qu'on se mette d'accord, qu'on fasse un diagnostic et des préconisations, la crise est passée. Donc, si vous voulez, il y a une vraie question à ce niveau-là. Plutôt qu'un service public de la formation professionnelle, est-ce que c'est utile, la question c'est vraiment l'ingénierie territoriale et comment on l'installe. Les Maisons de l'emploi étaient faites pour ça, comme tout un tas de systèmes, et ça ne marche pas vraiment. Donc, peut-être qu'il faut remettre sur le tapis cette question.

Maintenant, sur l'essentiel. Il me semble qu'on avait un point qui est absolument essentiel. C'est qu'idéalement, les gens rentrent dans une entreprise dans leur parcours professionnel, sont débutants, apprennent de leurs pairs, etc. La formation initiale leur sert plus ou moins. Ils apprennent de leurs pairs, ils apprennent les pratiques de l'entreprise, ils sont dans un parcours d'apprentissage. Et si ça continue jusqu'au bout, ils arrivent à une maîtrise d'un métier, de plusieurs métiers. Il peut y avoir des changements de métiers, etc. Il y a des moments où les gens sont sur-sollicités et là au fond par rapport à ce qu'on leur demande, ils ne sont pas au point, ils ont un réel besoin de développement de compétences, pour ne pas dire de formation. Et il y a des moments où ils seront sous-sollicités et là ils souffrent beaucoup. Et il y a beaucoup de gens qui sont dans cet état-là. Et le dialogue social dans l'entreprise, il est là pour réguler, j'ai envie de dire, l'envie de l'entreprise. Alors là aussi, j'ai été très content de tout ce qui a été dit ce soir parce qu'il y avait aussi à questionner le rôle des DRH et des responsables formation dans l'entreprise : est-ce qu'ils sont vraiment proches des métiers ? Ça, c'est une vraie question quand même. Disons simplement que si on fait en sorte qu'à tout moment, ceux qui ont vraiment besoin de renforcer leurs compétences pour échapper au stress, à la pression, aux difficultés peuvent se trouver une voie dans le plan de formation... Si ce n'est pas que lorsqu'ils sont sous-sollicités qu'on y fait attention et pas seulement au titre des risques psychosociaux – mais c'est vrai que c'est à ce que ça conduit automatiquement – là, on a un vrai chemin de la formation telle que cela avait été évoqué au début. La question, ce n'est pas la question de l'apprentissage. Le recours à un organisme de formation, c'est tout à fait à la fin que ça doit se produire dans une entreprise. On se dit là quand même on a un projet, il faut le faire bien, on va prendre un intervenant. Un intervenant, il va respecter un cahier des charges dans ce qu'on vient de se dire. Parce que quelque part, il va travailler sur un métier que l'entreprise est la seule à connaître. Et donc, les organismes de formation, c'est pas du tout évident pour eux d'intervenir dans un processus comme ça. Et c'est là que vous avez la variable de l'imputabilité. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, vous allez le faire que sur ce qui est au-dessus du 1,6%. Et donc là, il y a un deuxième point de blocage qui est important, c'est de faire accepter, ça commence, les échanges de pratiques, le tutorat. Mais regardez le coût que ça prend à l'entreprise de se former

mutuellement, c'est énorme. Et c'est heureux que ça soit énorme. Ça va même au-delà des (...)

Alors simplement pour dire, qu'il y a vraiment de quoi faire pour une réforme de la formation qui soit bien centrée sur ce que vivent les gens et qui est que globalement le dialogue social en entreprise fait en sorte que l'entreprise ne fait pas uniquement pour son business, elle fait aussi parce qu'il y a une coresponsabilité avec les partenaires sociaux. Deuxièmement, il faut que le système offre les imputabilités qui correspondent à la finalité et non pas à une sorte de prudence, de peur des abus, etc. Et un troisième sujet, il faut s'intéresser à la gouvernance territoriale parce que si vous n'êtes pas au niveau très local, c'est très loin de la réalité des bassins qui sont pris tout d'un coup par la crise. Simplement, il y a un concept qui est extraordinaire et dont on parle peu en France, on l'entend beaucoup plus à l'étranger, qui est la « capabilité », Amartya SEN et tous ses travaux, et derrière l'idée du manager est coresponsable avec la personne pour trouver le meilleur endroit où il donnera le meilleur de lui-même. Et ça, c'est un sacré idéal et c'est un idéal aussi qui produit de la compétitivité globale. Je pense que des concepts comme ça sont encore puissants et qu'effectivement, la quincaillerie, la machinerie, il faut l'améliorer, mais au nom de chose qui donne vraiment beaucoup de sens.

M. L – Organisme paritaire de mutualisation dans le champ de la formation professionnelle

J'ai la chance d'accompagner le réseau des FONGECIF depuis vingt ans et j'ai un regard sur ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui l'initiative individuelle de formation.

Pour faire un rêve, parce que c'est aussi l'invitation de cette soirée, ce qui serait peut-être intéressant de retrouver dans cette loi, c'est d'apporter plus d'importance au fait qu'il y a dans ce pays des tas de gens qui prennent l'initiative de se former. Dans les systèmes institutionnels, mais hors du système institutionnel et ça, on n'en sait pas grand-chose. Les formations informelles sont présentes. Les méthodes, les approches de compagnonnage sont présentes. Elles sont dans toutes les boutiques, dans toutes les boites. Il y a de l'entraide et c'est comme ça qu'on apprend le boulot, sur le tas, et on ne sait rien de ces affaires-là ou on ne veut pas les regarder au nom de notre prisme institutionnel et financier. Donc moi, si j'avais un espoir, si je pouvais avoir un espoir sur cette loi, c'est qu'on réhabilite la place que tous ces gens tiennent dans les dispositifs et initiatives qu'ils prennent. Ça veut dire créer des endroits où on peut entendre et écouter cette initiative-là et non pas d'effrayer les gens. Ça veut dire aussi qu'on est capable de faire varier les modalités d'apprentissage et je partage tout ce qui a été dit. C'est pas de la formation, c'est des processus d'apprentissage dont on est porteur. C'est ça la finalité. Cc

n'est pas l'organisation de séquences de formation qui parfois n'ont ni queue ni tête, ceci est mon jugement au passage.

Des modalités, ça va de l'usage du Net et des réseaux au fait qu'on se forme avec le voisin de la porte à côté. Et on peut dire qu'il y a un besoin d'espaces de régulation – je ne sais pas si ça participera du débat... – entre les besoins des usagers et les services qui leur sont rendus. La notion d'intermédiation me semble un sujet qu'il faudrait aborder demain.

M. M – Consultant, juriste spécialiste du droit de la formation

Je réagis non pas à l'intervention de Sandra ENLART mais aux réactions. Je suis un petit peu surpris de la distinction, parfois il faut tracer des frontières, mais Je pense qu'il y a une exclusion qui est dangereuse entre l'intérêt général et l'intérêt de l'entreprise qui dans les propos d'Alain MEIGNANT tout à l'heure était presque ramenée exclusivement à l'intérêt du chef d'entreprise. Or, l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de son dirigeant ou du chef d'entreprise, c'est deux choses différentes. Une entreprise, c'est une collectivité, ce n'est pas hors-sol, c'est une collectivité dans un territoire avec des individus. Et je pense que tout l'enjeu est justement de regarder comment on va garder de l'intérêt général à l'intérieur de l'entreprise plutôt que de renvoyer l'employeur finalement à ses propres intérêts individuels et de dire l'intérêt général, c'est à l'extérieur. Je vois que l'orientation que prend le compte personnel est très externe à l'entreprise alors que le DIF était très interne même s'il a échoué sur ce plan-là à développer du dialogue. Et je pourrais résumer ma pensée en disant 1982, loi Auroux, le salarié citoyen dans l'entreprise, les années quatre-vingt-dix l'entreprise citoyenne et aujourd'hui, on discute de l'intérêt général à l'extérieur de l'entreprise. Je laisse chacun penser à ce cheminement.

Mme N – Responsable RH au sein d'un organisme dans le champ de l'emploi

Si la formation des séniors n'a pas été abordée ou questionnée, c'est que peut-être parce qu'elle n'est pas si différente de la formation des autres, des salariés d'autres tranches d'âge.

Or s'il y a un domaine dans lequel nous devrions innover, c'est bien la formation des séniors. Pourquoi ? Parce qu'au fond, on se rend compte que les dispositifs imputables aujourd'hui ne sont pas bien adaptés. Bien entendu qu'il ne faut pas éliminer les formations certifiantes pour le séniors, bien sûr. Mais tout ce qui est de l'ordre des actions qui aujourd'hui ne sont pas reconnues en tant que formation du type, pourquoi pas, détachement dans une entreprise, dans une autre entreprise pour au fond prendre du recul avec sa situation professionnelle actuelle, des

dispositifs de type coaching, de type mixage d'actions menées sur des bilans de compétences et du coaching ne pourraient pas être très utiles aux séniors aujourd'hui.

M. D – Une figure historique du champ de la formation

J'ai passé pas mal de temps dans ma vie professionnelle à inciter des personnes à se soumettre, à passer un bilan de compétences. Ça n'a pas été facile ! Mais je constate que tous ceux qui finalement l'ont fait, ça leur a bien souvent servi à faire autre chose par la suite. Alors quand je pense à ça, et j'ajoute que je suis depuis quatre ans dans une maison de retraite, je constate qu'il y a dans cette maison de retraite deux catégories de comportements : ceux qui sont là pour leur dernière heure et d'autres qui se souviennent qu'ils sont d'anciens jeunes. Ceux là font de l'aquagym, font partie de la chorale, font de la peinture, s'initient à l'informatique et en initient d'autres. D'autres gèrent une épicerie locale ou conduisent une bibliothèque. Bref ceux là sont très vivants, les autres attendent la fin. Ce qui me frappe c'est qu'il y a des gens dont spontanément on dirait qu'ils se forment. Et on est dans une société où il y a des lois, des dispositifs de formation, etc. mais que l'on n'a pas engagé une seule action qui incitent l'homme et la femme de tous les jours à l'intérêt qu'il y a à continuer de se former, de se documenter, de se renseigner, de travailler avec les autres, de réaliser, d'entreprendre pour continuer de vivre. C'est ça que nous avons à faire et si dans les conclusions que nous sortons, nous trouvons le moyen de créer un courant dans notre pays pour inciter les gens à découvrir que eux-mêmes, ils n'ont pas besoin du patron, du syndicat ou de l'État, mais simplement d'eux-mêmes.

Alain MEIGNANT – Directeur d'Alain Meignant Consultant

En écoutant M. D ça m'a fait penser à une affiche que j'ai vu au sein d'un des plus grands groupes mondiaux. Ce qu'elle disait à peu près c'est que le boulot d'un responsable ce n'est pas de motiver les gens, mais d'évacuer devant lui les obstacles qui l'empêchent de se motiver tout seul. J'ai beaucoup aimé cette formule qui m'a toujours ensuite inspiré de manière diverse. Et ce que j'ai beaucoup aimé tout à l'heure c'est la question de comment on crée entre les individus dont nous parlons et le système dont on dit qu'il est complexe, une interface simple, et là il y a du boulot, entre la multiplicité des institutions, les millefeuilles administratifs. Je crois que les gens sont paumés.

**Jean BESANÇON - Directeur de l'Université ouverte des compétences (UODC),
animateur du débat**

Après ce qu'a dit M. D, il n'est pas possible de conclure. On voit bien qu'on a des sens communs sur la mutualisation qui sont très forts dans ce pays et on se pose la question du sujet et cette question-là que nous pose obstinément Bertrand SCHWARTZ depuis longtemps. Nous avons des questions autour du cadre juridique, nous avons des questions autour de tout le personnel de formation, nous avons des questions très importantes autour de l'intérêt général, le sujet, l'entreprise et le territoire. Ce sont d'ailleurs là les quatre entrées de la contribution écrite d'Alain MEIGNANT disponible dans le dossier documentaire que je vous invite très vivement à relire.

C'est lorsqu'on rentre par les bénéficiaires, les entreprises, les personnes ne sont pas que des salariés. On a beaucoup parlé de promotion sociale. Lorsqu'on rentre par la question des seniors, les demandeurs d'emploi, on en pas du tout parlé ce soir, mais enfin de manière incidente, nous essayons de travailler au fait qu'on n'en ait le moins possible. Et la question du territoire, du développement du territoire, qui n'est pas très simple et l'intervention de M. , une parmi d'autres, qui disait, mais attention, à un moment, dans un territoire, si c'est trop long et trop compliqué quand la crise arrive, on a fait le travail pendant un an et demi, il faut passer autre chose, il faut qu'on pense cette agilité-là dans nos manières de faire. Il faut penser – alors, c'est un peu brutal, mais je vais prendre l'exemple d'un intervenant qui est intervenu ici, Philippe CARRÉ – de dire dans les questions d'ouverture de la formation, nous sommes aussi obligés de prendre en compte que ça (l'accès aux savoirs via les outils mobiles), c'est un outil de formation qui n'est pas très facile à certifier. Et il y a aussi le compagnonnage et il y a aussi l'humain et il y a aussi tout ce qui ne se mesure pas. Nous savons que l'essentiel souvent de ce qui se passe dans les petites entreprises, n'est pas imputé, n'est pas comptabilisé.

En conclusion et puisque nous sommes ici au sein d'AGROPARITECH : en 1960, la France était un pays encore largement agricole, mais qui ne se nourrissait pas. C'était un pays qui importait la nourriture et en 1958, donc deux ans avant, l'INSEE qui regardait la qualification des agriculteurs avait conclu que 97 % des agriculteurs français – écoutez bien – n'ont aucune qualification professionnelle. Zéro ! Seulement 3 % de la population française d'agriculteurs en 1958 étaient considérés par l'INSEE comme ayant une quelconque qualification professionnelle. 1960, une politique est menée, dix ans après, la France est la deuxième puissance agricole du monde, le deuxième exportateur mondial de produits agricoles. Ça s'est fait avec les gens qui étaient là, 98 % des actions qui se sont faites autour de ces paysans-là, qui venaient de mouvements syndicaux, mutualistes, de développement, de par dessus la haie,

n'étaient pas imputables au sens de la loi de 1971. Quelques fois, il faut y penser et se dire que quand c'est le développement économique, le développement humain, le développement social, ça ne se fait pas simplement par des carcans qui ont été utiles à un moment dont nous pouvons peut-être sortir, sortir de paradigmes de pensées et se dire que les leçons de compagnonnage, de ce qui s'est passé, le développement économique, social, à certaines périodes de l'Histoire, avant cette loi de 1971, peut-être que nous pourrions en apprendre aujourd'hui.