

Jeudi de l'afref 18 juin 2015

8h45 – 12h45

Lieu : Novancia
Amphi Boucicaut, entresol
8 avenue de la porte Champerret
75017 Paris

Page | 1

"Les OPCA, quels nouveaux positionnements après la loi sur la formation du 5 mars 2014 ?"

Le compte rendu ci – après a été rédigé à partir des notes de Philippe HUFSCMITT, Jacques PEVET et Maryvonne SOREL. Merci à Jean-Luc FERRAND d'avoir mis le diaporama dont il a extrait des slides lors de sa présentation et à Bernard LIETARD pour nous avoir fait parvenir le texte de la synthèse qu'il a faite en fin de matinée.

Claude VILLEREAU, *Délégué général de l'AFREF*, après avoir accueilli les participants autour d'un petit déjeuner, leur souhaite la bienvenue et, pour les personnes qui ne connaissent pas encore l'afref, il rappelle les missions de l'association ainsi que les principales activités prévues pour la rentrée. Il remercie enfin Madame Maylis NELSON, direction de la formation continue de Novancia, d'avoir bien voulu héberger ce « jeudi de l'afref » et lui demande de présenter en quelques mots le groupe Novancia. Il passe ensuite la parole à Jean-Luc FERRAND, *pilote* de ce jeudi, auquel il revient d'introduire le débat.

9h20 –10h - Introduction de la problématique

Jean-Luc FERRAND, *professeur au CNAM - Département Travail, Orientation, Formation, Equipe pédagogique Métiers de la Formation-*

Jean-Luc FERRAND convaincu de l'importance de l'histoire pour expliquer le présent, indique qu'il va dans un premier temps, revenir sur l'histoire des « OPCA ». Son propos sera soutenu par un ensemble de *slides* empruntés à un diaporama qui mériterait d'être allégé avant d'être mis à disposition des participants..

« *les OPCA ont une histoire* » :

Les 1ers organismes collecteurs de fonds pour la formation professionnelle ont été créés avant la loi de 1971 par voie conventionnelle et sur la base d'un principe d'assurance.

La loi de 71 instaure les **Fonds d'Assurance Formation (FAF)** auxquels il revient de collecter, de mutualiser et de redistribuer l'argent que les entreprises ne

dépendent pas en direct pour organiser la formation de leurs salariés, (pour mémoire, le modèle adopté à cette époque pour le financement de la formation professionnelle continue est celui d'une taxe correspondant à une obligation de financer mais pas de faire).

De **1971 à 1993**, on assiste à une complexification croissante du système en lien avec une évolution de la taxe –financement de la formation, financement du congé individuel de formation (CIF) financement de l'alternance- qui donne lieu à des agréments séparés et distincts pour chaque type de dépense et typologie de formation :

- 1982, Création au niveau national, du COPACIF - Comité Paritaire du Congé Individuel de Formation- et au niveau régional des FONGECIF -Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation- ; ces derniers sont chargés de la collecte du 0,2% pour le financement des CIF).
- 1986, création des OMA (Organismes Mutualisateurs de l'Alternance) en vue de collecter le 0,5% alternance –fonds dédiés à la formation des jeunes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle.
- 1991, création des OCA (Organismes Collecteurs Agréés) en vue de collecter la taxe des entreprises de moins de 10 salariés.

Au final, un système de collecte des fonds tellement complexe qu'il en devient « illisible » : près de 500 organismes agréés, organisés localement, régionalement, nationalement, selon une logique de branche ou une logique interprofessionnelle. Cette complexité est devenue un « véritable obstacle à la bonne activité des fonds ».

1993, création des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (**OPCA**)

La loi quinquennale du 20 décembre vise

- une réduction du nombre d'organismes collecteurs
- une organisation selon une logique de branche nationale et une logique interprofessionnelle régionale (sauf AGEFOS PME)
- une simplification de leur fonctionnement
- un seuil minimum de collecte de 15 millions d'euros.

En application du texte de loi, on passe de fait de 460 à environ 100 organismes collecteurs, dont la structuration obéissant à une triple logique professionnelle, territoriale et instrumentale demeure complexe et difficile à appréhender.

Les FONGECIF en charge de la collecte du 0,2% du CIF ayant une relation directe avec les salariés gardent un statut spécifique.

La loi du 24 novembre 2009 a pour objectif de resserrer encore le système de collecte et le nombre des OPCA et pour cela établit un seuil minimal de collecte de 100 Millions d'euros qui oblige les OPCA à fusionner: on passe alors de 42 à 19 OPCA.

L'objectif de simplification administrative pourrait sembler atteint mais « *si vu d'avion c'est plus simple, la complexité demeure* » : en effet, l'effet majeur de la réforme du fait des fusions est un effet de taille (7 % des OPCA font 45% de la collecte. 55% de la taxe FPC entreprises passent par les OPCA) ; mais au-delà de cet effet très visible, elle renforce le niveau régional (le budget des OPCA est souvent plus élevé que celui des DRFP d'où l'apparition de rapports de force entre les différents financeurs entreprises, OPCA, Région) ; préconise des coopérations territoriales (en particulier avec Pôle Emploi), un renforcement du conseil aux adhérents en même temps qu'elle interdit de facturer des prestations de conseil ou de formation ; elle établit le principe de la fongibilité asymétrique pour la gestion des fonds des

entreprises inférieures et supérieures à 50 salariés (mutualisation renforcée) ; par ailleurs le principe de non fongibilité dans la gestion des fonds 0,2% CIF, 0,5% professionnalisation et 0,9% plan de formation demeure, le rôle redistributif s'opère donc sur chacune des collectes ; elle impose un prélèvement de 13% pour alimenter le FPSPP...

Et enfin les OPCA demeurent des financeurs finaux dépendant des financeurs initiaux que sont les entreprises qui ont le choix, hormis pour le versement obligatoire du 0,2 CIF% et du 0,5% professionnalisation, ou pas d'adhérer à un OPCA : selon les accords de branche, la possibilité existe d'un versement à l'OPCA de branche pour partie ou totalité du 0,9% plan de formation, sachant que les entreprises peuvent ainsi être déchargées des éléments de gestion de la formation, bénéficier de prestations de conseils gratuites, d'actions de formation correspondant par le biais de la mutualisation à un montant supérieur à leur mise. Ceci encourage une logique commerciale et une concurrence de fait au niveau de la collecte entre OPCA.

Dans ce contexte de nombreuses critiques sont faites aux OPCA.

La 1^{ère} porte sur l'**insuffisance de la redistribution** : limitée en volume surtout pour le PF (0,9%) elle se fait par ailleurs au bénéfice des grands groupes (certains parlent de mutualisation « à l'envers ») et donc à l'encontre du principe de la « **fongibilité asymétrique descendante** » institué par la loi de 2009

La 2^{ème} porte sur l'**opacité** et les **grandes disparités** des modes d'organisation et des modes de gestion selon les territoires (la question revient de manière récurrente !); sont notamment signalés des frais de gestion élevés, disparates et peu transparents ; un risque de collusion avec les offreurs de formation ; des formes de détournement des fonds (financement du paritarisme, qualifié de financement occulte des organisations syndicales dans plusieurs rapports)

3^{ème} critique : si les OPCA jouent de manière effective leur mission de collecte, celle de conseil et d'appui pour l'organisation de la formation est insuffisamment mise en œuvre. Le constat concerne pour l'essentiel les entreprises de moins de 300 salariés. En effet pour ces entreprises, il n'y a pas d'obligation de service formation voire de RH ; les entreprises peuvent donc adhérer à un OPCA pour se libérer de leur obligation de financement de la formation ; elles disposent alors d'un droit de tirage (crédit dont elle peut disposer compte tenu de son versement) et peuvent donc se retourner vers l'OPCA pour résoudre un problème ou satisfaire à un besoin de formation identifié ; prestations que ce dernier ne peut facturer (depuis 1971 la loi institue un **principe de séparation stricte** entre prestataires et collecteurs) ; dans ce cas, soit l'OPCA effectue un reversement à l'entreprise ; soit elle répond à la demande en tant que services, ceci pouvant figurer comme concurrence déloyale à l'égard des organismes de formation....

4^{ème} critique : Par application des accords de branche, l'entreprise n'est plus totalement libre de l'utilisation de ses fonds de formation professionnelle

Critiques ... qui débouchent sur **des questions de fond** :

- quel est le client de qui, en d'autres termes l'OPCA est-elle client de l'entreprise ou l'entreprise cliente de l'OPCA? Doit-on parler de client, de bénéficiaire, ayants droit ... ? sachant que derrière ces questions apparemment techniques, se cachent des questions économiques, éthiques et philosophiques.

- Ceci pose par ailleurs la question de la nature des relations entre OPCA, entreprises, organismes de formation (prestataires)... et les stagiaires (trop souvent hors champ) ! alors relations triangulaires, ou quadrangulaires ?

Situation avant la réforme de 2014

- 26 Fongecif et 19 OPCA de branche, sachant que la taille de certains se stabilise alors que du fait des fusions, d'autres ne cessent de croître
- Depuis 3 ans, le financement de la formation, 32 milliards toutes dépenses confondues, est stable ; il se répartit de la manière suivante
 - part des entreprises, 13 milliards
 - OPCA, de 6,8 milliards d'euros ;
 - Régions, 4,7 milliards ;
 - quant aux ménages, ils contribuent à hauteur de 1,5 Milliards, (10 fois moins qu'en Allemagne ou Versement de 0,2% de la MSB au titre du CPF à partir de 10 salariés dans les pays scandinaves)!

Les OPCA s'affirment donc être le 2^e financeur de la formation, avant les Régions.

La réforme de 2014

Jean-Luc FERRAND relève que la réforme de 2014 a été décidée alors que la réforme de fin 2009 n'avait pas eu le temps de donner tous ses effets... Il va limiter sa présentation à ce qui impacte directement le fonctionnement des OPCA

La réforme ne modifie pas structurellement les OPCA Néanmoins le nouveau mode de financement de la formation et notamment **la suppression de l'obligation fiscale au titre du plan et le passage d'une obligation de financement à une obligation de faire**, modifie la place des OPCA dans le système de formation.

Quelques points déterminants :

- Contribution unique de 1% à l'OPCA pour toutes les entreprises à l'exception des entreprises de moins de 10 salariés ; la contribution est alors de 0,55%
- Versement de l'ensemble de la contribution à un OPCA unique, y compris la part réservée au financement du CIF, quelle que soit la taille de l'entreprise
- Versement de 0,2% de la MSB au titre du CPF à partir de 10 salariés
- Part du prélèvement des OPCA pour le FPSPP fixé par décret

En résumé,

	Avant la réforme			À compter de 2015			
	- de 10	10-20	+ de 20	- de 10	10-49	50-299	300 et +
Plan de formation	0,4%	0,9%	0,90%	0,4%	0,20%	0,10%	-
Professionalisation	0,15%	0,15%	0,50%	0,15%	0,30%	0,30%	0,40%
Congés de formation	-	-	0,20%	-	0,15%	0,20%	0,20%
Fonds mutualisés (FPSPP)	-	-	-	-	0,15%	0,20%	0,20%
Financement CPF	-	-	-	-	0,20%	0,20%	0,20%
Total	0,55%	1,05%	1,6%	0,55%	1%	1%	1%

Une première estimation indique une diminution de la collecte des OPCA (de 6,7 à 4,8 milliards d'Euros), ce qui peut être considéré comme une diminution drastique des fonds mutualisés due principalement à la disparition de la taxe FPC

A cela s'ajoutent les points suivants :

- Les OPCA pourront être habilités comme OCTA pour collecter et répartir les fonds des entreprises au titre de la taxe d'apprentissage La collecte de la taxe d'apprentissage sera dès lors à la charge des OPCA ;
- Si la réforme prévoit la suppression de la collecte au titre du plan de formation pour les entreprises de plus de 300 salariés – « *ce qui constituait une raison d'être des OPCA* »-, il demeure que les accords de branche peuvent prévoir des contributions financières conventionnelles. En cela, selon les accords de branche, les OPCA peuvent prendre en charge le Plan, le CIF, le CPF, la période pro et la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)
- Les entreprises peuvent aussi verser des contributions financières volontaires pour le développement de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise
- Enfin, si les missions de conseil et d'ingénierie ont été confiées aux OPCA dès 1993, la loi de 2014 via l'information des personnes, la mise en place du CEP, l'accompagnement des salariés et des demandeurs d'emploi dans l'élaboration de leur projet de formation au titre du CIF... élargit considérablement le périmètre de cette mission (pour les OPCA agréés CIF).

Au final, une mutation profonde du système que l'on peut appréhender à trois niveaux

- un ensemble de missions -collecte, financement des formations, conseil et service aux entreprises, aux branches et aux salariés- qui d'une certaine manière ne change pas sauf que chacune des missions évolue du fait de l'évolution des financements et de l'attribution des compétences et que la mission de conseil prend une place de plus en plus grande et ceci sans budget supplémentaire ;
- alors que l'état et les entreprises étaient les interlocuteurs historiques des OPCA, aujourd'hui ceux-ci sont non seulement liés à l'état (contribution obligatoire) aux entreprises (contributions volontaires) mais aussi aux branches (accords de branche et contributions conventionnelles), aux salariés (CPF, CIF), aux organismes de formation (choix et financement des formations), aux conseils régionaux (en tant qu'interlocuteur régional pour l'organisation et le financement de la formation au niveau des territoires), au Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours (FPSPP) pour le reversement de la contribution qui lui est destinée...sans oublier les métropoles que la loi autorise à avoir des compétences sur l'organisation de la formation par délégation des régions ; les OPCA se trouvent donc propulsés au cœur du système de formation et leur positionnement s'avère de plus en plus complexe dans un système d'interactions multiples et hétérogènes (variations d'une région à l'autre, d'une branche à l'autre) ; aussi peut-on aujourd'hui se poser

la question : quelle est la vraie tutelle des OPCA , l'état, les entreprises, ou les branches ?

- si on ajoute à cela, la gestion de 3 budgets différents –les contributions fléchées, les contributions conventionnelles et les contributions volontaires- ainsi qu'une obligation de gestion séparée des contributions fléchées, la simplification de leur fonctionnement n'est-elle pas qu'illusion ?

Au terme de cette introduction, peut-être plus de questions que de réponses ...Deux principales sont peut-être à privilégier

- 1- au service de qui se retrouvent les OPCA, l'entreprise, les branches ou les personnes ? comment les acteurs vont-ils se saisir des préconisations ? les OPCA sont-ils en mesure d'organiser un réel service aux personnes ? L'entreprise est-elle un client, un commanditaire, un usager de son OPCA ?
- 2- n'y a-t-il pas, du fait de la place prise par les accords de branche pour la définition des missions et l'organisation de leur mise en œuvre, apparition d'un risque majeur : « *Les vrais patrons ne seraient-ils pas les branches professionnelles* » ? dès lors, « *n'y aura-t-il pas autant de droits de la formation que de branches* » ?

10h05-10h35 - Le point de vue d'un OPCA de branche, Jean-Pierre DELFINO, Directeur Général d'UNIFAF

Jean-Pierre DELFINO commence son intervention par une présentation d'UNIFAF et des caractéristiques du secteur sanitaire, social et médico-social, privé à but non-lucratif.

UNIFAF existe depuis 1972. La désignation d'origine (PROMOFAF) a changé en 2005.

C'est un OPCA de branche *hors champ*¹ dont la spécificité est d'être l'OPCA unique d'une seule branche.

C'est le 2^e OPCA de branche en volume : 415 Millions d'euros collectés, 700 000 salariés concernés auxquels il convient d'ajouter 120 000 travailleurs handicapés ; il couvre à la fois de grands établissements du secteur sanitaire (Hôpital Foch, Institut Gustave Roussy), des TPE et PME (2000), des ESAT...90% de son périmètre est constitué d'organisations associatives et de fondations principalement.

Présent sur tout le territoire métropolitain, il est organisé régionalement et emploie 360 personnes.

En tant qu'**OPACIF**, il est en relation directe avec les salariés ; depuis 2014 il lui revient donc de mettre en œuvre le CEP (Conseil en Evolution Professionnelle).

Son développement et son activité sont en phase avec les caractéristiques du secteur :

- de nombreux emplois du secteur –domaine du soin et du social- nécessitent une qualification pour y accéder. Pour permettre aux salariés des entreprises

¹ Les OPCA « *hors champ* », sont des OPCA de branche hors accords interprofessionnels : il s'agit des OPCA dont les organisations patronales n'adhèrent pas aux organismes syndicaux patronaux représentatifs au niveau national : MEDEF, CGPME et UPA). Environ un tiers des OPCA de branche sont dans cette situation.

adhérentes d'évoluer et de se professionnaliser, il revient donc à UNIFAF d'accompagner l'évolution de la qualification des salariés (plus de la moitié des sommes collectées est consacrée à cette orientation)

- depuis 20ans les métiers de la branche ont considérablement évolué –mise en place des métiers de proximité pour la prise en charge des personnes handicapées et des personnes âgées, accompagnement des adultes en difficultés sociales, etc...- ceci impose de suivre les mutations, d'anticiper les transformations, l'enjeu étant pour les employeurs de maintenir l'employabilité en préparant le renouvellement des compétences et des qualifications (cf la création en 2005 d'un Observatoire prospectif des métiers et des qualifications)

Donc d'un côté une politique de certification/qualification, de l'autre le maintien de l'employabilité des salariés... sachant que le secteur compte une part important de personnes pas ou peu qualifiées.

La loi du 5 mars 2014, une loi de ruptures,

A la fois,

1. parce qu'on passe d'une obligation de dépenser à une **obligation de former...**
2. parce que une partie des responsabilités de l'Etat est transférée aux **partenaires sociaux**, qui doivent décider des orientations de la politique de formation ; or l'OPCA est l'outil des partenaires sociaux....
3. parce que le salarié devient « **entrepreneur de lui-même** » : le CPF, en tant qu'il est un droit de l'individu –indépendamment de son statut- est à exercer par les personnes, en pleine responsabilité ; ceci revient à leur faire porter la complexité du système (accès à l'information, aux listes, à l'inventaire, aux blocs de compétences, assemblages financiers certification, dont la complexité particulière n'échappe à aucun des acteurs impliqués..

Pour les OPCA c'est donc à la fois un changement de métier, un changement de place et un déplacement de compétences

Alors que pendant 40 ans l'OPCA a été pour l'essentiel un organisme de gestion (315000 dossiers d'entrée en formation par an), nécessité aujourd'hui de se déplacer vers des activités d'accompagnement et de conseil :

- accompagnement de l'individu, de son projet ; en fait la cible a changé : il s'agit maintenant d'accompagner l'individu et non le salarié (le statut) ; on n'est donc plus dans l'accompagnement des carrières et le déploiement des qualifications mais dans l'accompagnement des parcours et des projets
- implication dans la lutte contre le chômage via l'accompagnement de la professionnalisation des individus bénéficiaires de contrats aidés et ce dans un marché structurellement concurrentiel (avec les contrats d'avenir, 15000 salariés entrent *dans le système* soit 40 millions d'euros de prestation de formation)
- accompagnement des entreprises : du fait de l'obligation de former et de développer les compétences des salariés, la question se pose, notamment pour les PME et les TPE nombreuses dans notre secteur, de l'organisation de la formation ; jusqu'à présent celles-ci étaient peu consommatrices de formation ; elles se libéraient de la taxe et des contributions obligatoires mais la question majeure étant pour elles le remplacement et la qualification (plus l'entreprise est petite, moins elle dispose de qualifications, ce qui suppose de

penser conjointement et la qualification et le développement des compétences), les salariés ne partaient que rarement en formation ; aujourd'hui, si d'un côté l'évolution de l'imputabilité va permettre de réfléchir à de nouvelles manières d'assurer le développement des compétences, il demeure que « plus la formation est classique (en présentiel), plus elle est visible et facilement finançable... ceci va nous obliger à réfléchir et à revoir **et** la question des prestations à mettre en œuvre **et** la question du coût de la formation avec les prestataires. (pour exemple, « quand une aide soignante suit une formation pour devenir infirmière dans le cadre d'Un CIFI, cela coûte entre 120 et 140 000€ ; or nous devons envoyer un salarié sur 2 du secteur en formation, chaque année. La question du coût est donc un vrai problème »,

A cela s'ajoute le partage de responsabilité entre l'état et les OPCA en matière de qualité de la formation ; ceci va contribuer à faire évoluer le périmètre des missions des OPCA ; « Personnellement, je ne sais pas ce qu'est une formation de qualité, mais je sais ce que c'est d'être garant » : le problème en effet est que être garant c'est être responsable y compris devant la loi **or** la question de la qualité de la formation est loin d'être clarifiée ! « Une chose est certaine est que cette nouvelle responsabilité va obliger à de nouvelles relations avec les organismes de formation ».

Donc, au final, un changement de métier et une évolution des missions puisque

- moins de gestion et plus de conseil, de services et de proximité avec les salariés... ;
- transfert de responsabilités

et pour autant

- moins de ressources affectées : la réforme va « générer des complications et des sophistications supplémentaires dont les destinataires des services et des prestations ne seront les financeurs » (le conseil demeure non facturable) ;
- et des contraintes plus lourdes

Alors l'avenir des OPCA ?

Quelle valeur ajoutée ?

Comment incorporer cette évolution des missions et la complexité croissante ?

Il semble que l'avenir des OPCA réside dans leurs capacités à intégrer la complexité et la sophistication du système mis en place, sans moyens supplémentaires et avec des conventions d'objectifs et de moyens; ceci met les frais de fonctionnement sous tension : l'enjeu est de parfaire le traitement administratif en allant vers plus de services pour les destinataires finaux

Deux pistes :

- de nouvelles hypothèses de concentration mais alors que les effets de la loi de 2009 n'ont pas été « vraiment mesurés » sont elles à envisager ?
- pour faire face à ces changements, nécessité de professionnaliser les équipes et adapter la gestion informatique aux nouvelles exigences de qualité et de services Pour sa part UNIFAF a décidé d'investir 10 millions d'euros dans les 5 ans, pour professionnaliser ses équipes et adapter son système informatique.

10h35 : Pause

10h55 - 11h35 - Le point de vue d'un OPCA interprofessionnel,

L'intervenant précise que « même s'il dirige un OPCA interprofessionnel et que traditionnellement OPCA de branche et OPCA interpro sont ennemis », il partage l'analyse que vient de faire J-P DELFINO de la loi de mars 2014 En fait à ce jour tous les OPCA partagent un peu la même analyse

De fait il y a une migration des OPCA vers un service de conseil et d'accompagnement, au détriment de l'administratif ; reste que OPCALIA du fait des difficultés de la transition entre le 100% papier et le 100% numérique, demeure une usine à papiers « *je rêve d'un OPCA qui ne serait plus une usine à papiers* »...

Pour lui le maître-mot de la réforme est « **l'accompagnement** », plus que le conseil.

Puisqu'Attali dit que les 32 milliards de la formation ne servent à rien, et « si d'un côté ce point de vue d'Attali fait du mal au monde de la formation mais que d'un autre, on a du mal à le contrecarrer », alors « **A quoi sert vraiment la formation ?** »

- d'un côté l'enjeu est d'aider l'entreprise à gagner en **compétitivité en lui permettant de développer des compétences.**
- de l'autre l'enjeu est de l'aider à relever le défi de **l'emploi en favorisant le maintien voire le développement de l'employabilité des salariés.**

Dans ce contexte, la question est aussi de savoir « A quoi cela sert un OPCA ? » (on dit souvent que cela ne sert à rien mais comme le dit Jean-Luc FERRANT, si on les supprime on les remplace par quoi ?).

Un OPCA est là pour rendre des services à ses clients et pour les aider à relever ces deux défis, celui de la compétitivité et celui de l'employabilité, mais la question se pose de la valeur de nos services, parce que d'un côté « les choses gratuites, il est difficile d'en apprécier la valeur ! » et que d'un autre, « l'humain est toujours absent des bilans qui demeurent des bilans purement financiers »

Sur ce point Jacques ATTALI a raison : « *on est mauvais sur la démonstration de notre valeur ajoutée et on pourrait donc tous s'auto-flageller* ».

Mais comment démontrer que nos services ont de la valeur ?

« Il faut évaluer ce que l'on fait pour en faire voir l'utilité »

Ceci est en quelque sorte devenu un angle d'attaque prioritaire pour OPCALIA qui porte à la fois sur la qualité de ce qui est fait et sur l'*utilité* de ce qui est fait pour le client. Pendant longtemps on s'est contentés en effet de faire des observations sur ce qui était fait ; il s'agit maintenant de rendre compte de ce que cela produit au niveau des compétences, de la certification d'emploi, d'insertion, de productivité...

En passant d'une logique du comment à une logique du résultat, l'enjeu est d'apporter des gages d'efficacité, d'utilité et de rentabilité du service proposé par l'OPCA ; « il faut pouvoir montrer que l'on engage les entreprises dans des dispositifs qui leur apportent quelque chose en termes de *business*, d'activité... »

Ceci impose d'adopter des logiques d'objectifs observables qui permettent de décider des stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre et de vérifier avec tous les acteurs (entreprise, stagiaires, organisme de formation...) s'ils sont atteints.

« Ce qui d'une certaine manière pose la question des clients, de leurs besoins... »

Certes l'OPCA ne facture pas les services rendus, il faudrait donc parler d'adhérents mais comme historiquement, en tant qu'OPCALIA est un fond interprofessionnel auquel l'entreprise –production de biens ou de services- adhère de manière volontaire, il fallait « démarcher » les entreprises et les convaincre de l'intérêt des services proposés, OPCALIA s'est de fait installé dans une logique de satisfaction du client.

3 types de clients chez OPCALIA.

- Les branches

OPCALIA compte 29 branches, de l'aérien à la branche des esthéticiens en passant par le service à la personne... ; d'un côté des branches historiques, de l'autre de « l'interpro » qui se structure en branches au point que les branches pèsent aujourd'hui plus lourd que l'interprofessionnel « *OPCALIA est aujourd'hui un OPCA branché* ».

Avec la réforme les branches sont en tension : il s'agit de monter les listes des formations éligibles pour le CPF (cf. le rapport sur "la négociation collective et les branches professionnelles", de Jean-Frédéric POISSON et Marc BIEHLER).

Le service rendu par OPCALIA est un apport de **méthodologie** (certification), sachant que les branches historiques ont fait bénéficier les plus récentes de leurs réflexions sur les métiers, les compétences et sur la certification (par exemple, FORTHAC, l'ancien OPCA du textile-cuir).

- Les entreprises, qu'il s'agit de distinguer selon que l'on s'adresse

• à des petites entreprises

Pour elles, le problème de la réforme n'est pas celui de l'argent « l'argent est là, la collecte est la même », mais celui du manque d'appétence pour la formation en même temps que celui de la disponibilité des salariés.

En fait pour ces entreprises, la « réforme qui responsabilise l'individu, est brutale » : on a pas l'habitude de se former ; on n'en a pas envie...

Pour ces « clients », OPCALIA mise sur la **formation à distance**, avec + de 300 sessions de formation en ligne. Il s'agit de leur faire valoir de nouvelles opportunités de se former de mettre en place des dispositifs clés en mains..

• à des grandes entreprises

Elles « râlent un peu », car elles versent un peu plus. Mais pour l'instant elles jouent la carte de la mutualisation parce qu'elles attendent de voir la mise en œuvre du CPF, parce qu'elles sont prudentes, parce que aujourd'hui il n'y a pas ou peu d'accords sur la gestion interne du CPF, donc elles versent le 1% à l'OPCA.

• aux moyennes entreprises (de 50 à 1000 salariés)

Elles constituent un large spectre des entreprises adhérentes à OPCALIA.

Ces entreprises sont-elles assez matures pour investir dans la formation ; pour autant elles s'interrogent et leurs questions sont nombreuses, sachant que selon leur taille les entreprises disposent ou pas d'un « staff » qui s'occupe des compétences, des carrières, de la sécurisation des parcours (mais c'est rare dans les entreprises de moins de 200 salariés).

La question est aussi que dans près de deux tiers des cas, les managers ne se positionnent pas dans une logique formation en étant attentifs aux différentes étapes de la chaîne de conception et de l'ingénierie de la formation (indicateurs de résultats pas définis, pas de stratégies réfléchies, manque de motivation de stagiaires, mauvais *timing*, etc ...). Or dans ce contexte d'indétermination et d'imprécision des objectifs et des stratégies on sait d'avance que la formation ne servira à rien !

Il est donc important qu'OPCALIA, en vue d'apprendre aux managers à gérer les talents dont ils disposent et pour obtenir les résultats recherchés et améliorer les performances de l'entreprise, puisse accompagner les managers et les équipes dans les différentes étapes de la conception et de l'organisation ou de l'achat de la formation.

Pour cela OPCALIA a entrepris de former les conseillers à travailler avec les entreprises à trouver du sens à la formation et à en ressentir l'utilité.

Dans ce contexte, trois défis pour OPCALIA :

- L'alternance

Concernant l'insertion des jeunes (apprentissage, contrat de professionnalisation...) les OPCA ont un véritable rôle politique au niveau des Conseils Régionaux ; il s'agit de travailler avec eux tout en étant co-financeur avec des moyens conséquents.

A propos du contrat de professionnalisation, **OPCALIA a produit un « produit » particulièrement offensif** ; il s'agit d'un contrat de pro sur mesure « Prodiat », centré sur les besoins de l'entreprise ; lancé le 16 juin par OPCALIA dans le Nord/Pas de Calais pour les PME ; la professionnalisation est assurée en interne en lien avec un organisme de formation « architecte » ; le dispositif prévoit un accompagnement renforcé de l'entreprise par OPCALIA.

- Convaincre les entreprises d'investir dans la Formation :

Il s'agit de sensibiliser les entreprises à l'intérêt d'investir dans la formation ; à voir celle-ci non plus comme un coût mais comme un outil stratégique. Pour cela il faut pouvoir les aider à appréhender la valeur qu'elle est susceptible de créer, à voir les bénéfices qu'elle peut en tirer, à anticiper ses effets pour peu qu'elle s'assure de la qualité des actions mises en œuvre. Il s'agit donc aussi de les sensibiliser à la question de la qualité.

En fait tant que la formation a été ressentie comme une obligation fiscale, la mise en œuvre de l'évaluation a plutôt concerné l'impact sur les personnes... En passant de l'obligation de dépense à l'obligation de formation, la loi déplace l'objet de l'évaluation à mettre en œuvre : il ne s'agit plus d'attester de la dépense mais du processus de formation engagé en vue du développement des compétences ce qui au final en revient à se poser la question de la **qualité** des formations dispensées et de leur intérêt pour l'organisation.

- La certification

La certification est une dimension sur laquelle la réforme a mis l'accent : les blocs de certification, les blocs de compétences, la VAE...

Cela apparaît comme un énorme enjeu mais c'est aussi une thématique « qu'on a du mal à appréhender ».

En effet, qu'est-ce qu'une certification ? Qu'est-ce qu'un bloc de certification ?

Quel est l'avenir de la VAE dans tout cela ?

Selon Philippe HUGUENIN-GENIE, l'étape suivante sera peut-être de noter les certificats (diplômes, CQP, autres certificats)...

11h30 -12h30 – Questions - Réponses - Débat
Animation Jean-Luc FERRAND

⇒ **J-M LUTTRINGER** présente les cinq remarques que lui ont inspirées les différents exposés de la matinée

- la 1^{ère} remarque est associée à une question, *les OPCA ont-ils un avenir ?*

Même si tous les OPCA ont des directeurs de qualité, s'ils feront au mieux, s'ils rendent d'effectifs services, leur avenir n'est pas pour J-M Luttringer lié à la qualité de leurs activités. Le problème est que leur avenir est lié au devenir de la démocratie sociale, à sa « santé » ; se poser la question de l'avenir des OPCA c'est s'interroger sur la volonté des partenaires sociaux de maintenir les OPCA

Le fait que les branches aient une place plus grande est peut-être un bon signe

- La 2^{ème} remarque concerne la distinction à faire entre **pédagogie et andragogie**

Parlant de pédagogie, on évoque l'instruction, l'éducation, la formation des enfants ; alors que parlant d'andragogie on désigne l'ensemble des ressources mises à disposition d'une personne pour maintenir et développer ses compétences ;

On a eu tendance à transférer le modèle scolaire sur la formation des adultes et ainsi à limiter la formation au « présentiel », aux actions en salle

Il importe d'ouvrir la formation sur d'autres possibilités que sont les parcours ou la formation en situation de travail

- La 3^{ème} remarque est liée au fait que la réforme a recentré les financements conventionnels sur la certification et la qualification... N'est-ce pas un recul des idéaux de l'éducation permanente ? ne signe-t-on pas ici la fin de l'éducation permanente qui dès lors relève de l'économie des personnes et des ménages ? N'y a-t-il pas paradoxe avec l'intention affichée de se recentrer sur l'individu ? Une chose est certaine, à ce niveau la fonction d'intermédiation des OPCA ne se justifie pas

- La 4^{ème} remarque porte sur la question de la qualité de la formation

La qualité va devenir un analyseur acéré de l'intervention des OPCA Or la qualité c'est quoi ? cela reste une notion toute relative, dépendante des critères que l'on adopte étant donné des points de vue adoptés –par exemple *la polémique entre poulet aux hormones et poulet fermier*-. Avec les normes techniques, les référentiels...la qualité est rentrée dans le champ juridique. A l'origine d'une opposition entre le modèle administratif et le modèle de la satisfaction des besoins, des attentes implicites ou explicites du client (l'entreprise), puisqu'au final coexistent une « logique de conformité » (qualité formelle) et une logique de marché ».

Alors in fine, la qualité pour qui ? Le commanditaire, les prescripteurs, les organisateurs, les bénéficiaires ? ce qui impose d'interroger le commanditaire, pour connaître la commande, les objectifs initiaux et finaux, les attentes des participants et du commanditaire... Bref, la qualité une affaire d'obligation de moyens ou d'obligation de résultats ?

- D'où une 5^{ème} question, que sera le CPF en 2025 ? N'est-ce pas une affaire d'évolution des mentalités ? dans ce cas, comment les OPCA vont s'organiser pour faire évoluer les mentalités ?

Jean-Pierre DELFINO (UNIFAF) fait remarquer que le destinataire final du service se moque du débat pédagogie/andragogie dont la complexité ne concerne en fait que les organismes de formation, les OPCA...cette polémique, c'est une affaire de spécialistes ! « Pour le client, ça doit être simple »

Concernant l'avenir des OPCA, on ne peut pas évacuer la place des partenaires sociaux, car « *les OPCA ne sont que des outils existant par la volonté des partenaires sociaux* »..

Quant à la qualité, la mutation va être pour nous de passer de la qualité « conformité » à la qualité « satisfaction des besoins » ; ceci va nous amener à nous poser des questions sur la formation, les objectifs, les formes données aux situations de formation, les indicateurs de satisfaction, les résultats...

Philippe HUGUENIN-GENIE, ma question est : « *comment puis-je aider et éclairer les partenaires sociaux* » ?

Il précise que la publication des décrets concernant la qualité est attendue ; qu'est-ce qui va être dit concernant les indicateurs de satisfaction ? Sachant que ce n'est pas à nous de définir la qualité, mais aux utilisateurs !

Françoise AMAT (AFDET) souhaite réagir aux différents points évoqués et par J-M LUTTRINGER et par les intervenants de la matinée :

- à propos de l'utilité de la formation, elle se dit catastrophée par les critiques récurrentes contre le système de formation, surtout dans les medias : « *on parle des milliards, jamais des personnes formées ou du nombre de stagiaires* » ; « *tout est tiré sur l'emploi, sur la qualification, jamais sur les personnes bénéficiaires ; mais pourquoi le système a –t'il été mis en place, n'est-ce pas pour promouvoir les compétences des salariés en vue d'améliorer le fonctionnement des entreprises ?* »
- à propos de l'évaluation, « *je n'ai jamais vu de rapport d'évaluation qui ait servi à décider ou à améliorer les systèmes ? alors que cela devrait être leur fonction principale...* »
- à propos du débat qualification –certification, la question n'est-elle pas celle des blocs de compétences ? peuvent –ils être des signaux de certification indépendants des diplômes ou sont-ils dans les diplômes ? Sont-ils facilitateurs d'employabilité ? ne vont-ils pas déstabiliser le système actuel des diplômes ? Ne vont-ils pas aboutir à un système de certification pléthorique ?

Philippe HUGUENIN-GENIE rappelle que

- le CPF n'est pas le seul système impacté par la certification ; la professionnalisation est également impactée par la certification qu'il s'agisse des contrats de professionnalisation ou des périodes de professionnalisation
- des champs d'étude et de réflexion s'ouvrent sur la formation en situation de travail mais le vrai problème de la réforme il qu'il faut faire plus avec moins or « *il n'y a plus trop de gras !* »

Cette dernière remarque est reprise par

- **Jean-Pierre DELFINO** qui indique que pour lui comme pour Philippe Hugenin-Genie, le problème de fond des OPCA est qu'ils ont de plus en plus de missions et de moins en moins de ressources...
- **Jean-Marie LUTTRINGER** qui pointe que le bout de gras de l'andragogie, c'est de déconstruire les actions de formation et de la faire évoluer vers la mobilisation de ressources
- **Jean-Luc FERRAND** qui pointe que la question de la réforme est avant tout la manière dont elle impacte l'organisation de la formation ; mais ne demande-t-on pas à la formation de résoudre tous les problèmes

Jean-Pierre DELFINO tente de répondre à Jean-Luc Ferrand en rappelant qu'aujourd'hui pour faire autre chose que de la certification... il ne reste que le plan dont la finalité est le maintien des compétences. La question est que pour lui les systèmes sont devenus tellement complexes que l'on peut s'interroger sur la capacité des partenaires sociaux à s'approprier les enjeux, les mutations,... Comme **Philippe Huguenin-Genie**, pose donc la question « comment les accompagner ? Comment les former ? Il ajoute que pour lui, on ne peut échapper à la nécessité de **professionnaliser les entreprises en tant qu'acheteurs de prestations de formation** ! Cette problématique, les entreprises sont prêtes à s'en emparer. Ainsi, 17 sessions de formation sont programmées sur ce thème dans le Sud- Ouest, alors qu'une demi-douzaine était prévue initialement.

Pour **Patrick WAELES**, directeur de l'IRTS (Institut régional des travailleurs sociaux d'Asnières sur Seine), la question est que, ce qui est défendu dans le texte de réforme, dans l'analyse qui en est faite, dans sa mise en œuvre s'inscrit dans une idéologie très libérale où il revient à la personne de se former, de maintenir ou développer ses compétences. Il devient responsable de sa formation ; Or dans les établissements, on met en avant les collectifs ; on travaille avec d'autres ; on incite au partage : le problème du travail ce n'est donc pas la compétence individuelle alors pourquoi cette insistance à l'auto formation ; à l'auto responsabilisation. Ne faut-il se former avec le collectif de travail ?

Par ailleurs, les entreprises ou employeurs concentrent leurs dépenses ou investissements sur quelques personnes, sur des « talents » repérés...tout ceci n'est-il pas paradoxal ?

Jean-Pierre DELFINO répond en indiquant que de fait la tendance est d'investir sur l'individuel et non sur le collectif. Ce qui est mis en avant est que le rempart contre le chômage est la qualification. La loi du 5 mars 2014 reprend des discours anciens (depuis 10 ans) sur l'individu, acteur de sa formation ; mais le salarié entrepreneur de lui-même, est-ce que tous le souhaitent ? Ceci devrait se traduire par des temps plus importants d'information, d'accompagnement, de conseil...

Ceci montre bien l'élargissement du spectre des activités des OPCA, la question étant de faire coïncider ces mutations avec la réalité des territoires ; mes adhérents sont partout, alors comment délivrer des services de proximité dans les 310 bassins d'emploi définis par l'INSEE ? La réponse est-elle dans l'instauration des partenariats avec les grands organismes de formation :

François GALINOU souhaite d'abord insister sur le fait que la qualité est un processus de construction sociale, qui relève du champ juridique et administratif ; pour autant ce n'est pas une donnée objective!

Elle suppose 2 activités essentielles, déterminer les besoins, évaluer les résultats ? Comment allez-vous faire ? Allez-vous le faire vous-même ? Allez-vous passer par un prestataire de service ?

Jean-Pierre DELFINO : je vais poser la question aux partenaires sociaux ! dans ma branche, je sais que je vais pouvoir travailler avec des têtes de réseau. On va s'intéresser à l'obligation de moyens étant donné les besoins.... Et à terme on va s'intéresser aux résultats

Pierrette SOREL (La Poste) : j'ai entendu... expertise, accompagnement... qualité, évaluation,... cloisonnement des services, managers qui ont plus le souci de l'organisation du travail que de la formation, alors, l'enjeu n'est-il pas de réfléchir sur le bon endroit où former ?

Philippe HUGUENIN-GENIE reconnaît qu'à propos de l'apprendre, il y a nécessité de changer de posture : l'organisme de formation n'est plus là pour former... mais pour proposer des architectures de formation... par exemple l'alternance est à développer...

Le problème est que depuis notre plus jeune âge, en France, on est « formaté » à certaines modes d'apprentissage :

Il faudrait changer le système de l'Education pour changer le rapport à la formation : au Brésil et en Inde, les manières d'apprendre sont très différentes ; ne faut-il pas penser aussi qu'en France, l'éducation n'a pas de valeur, parce qu'elle est gratuite, alors qu'aux USA cela coûte cher

L'enjeu est de passer d'« étudiants » à des apprenants motivés qui aiment apprendre.

Si on gagne cela alors on pourra rediscuter de la nécessité des OPCA pour aider les PME à faire ou à faire faire

Philippe HUFSCMITT : « dispose-t-on d'un retour sur les nouvelles formes de formation ? »

Philippe HUGUENIN-GENIE reconnaît que cela n'avance pas trop ; « le plus souvent les Mooc en reviennent à une formation dans une pièce... il faudrait être à la fois un peu plus innovant, et dirigiste ; il faudrait obliger... sinon les gens n'y vont pas »

Peut-être les serious games constituent-ils une piste intéressante ! Peut-être faudrait-il communiquer sur les succès ?

12h30 - Synthèse et conclusion

Bernard LIETARD, *Professeur émérite au CNAM*

Cette matinée a été l'occasion d'un retour « proustien » sur le passé. De 1974 à 1980, j'ai en effet occupé le poste de directeur de la formation à UNIFORMATION, FAF du secteur coopératif, mutualiste et associatif.

Certes les temps ont changé, le contexte social et économique n'est plus le même, le cadre sociojuridique a connu plusieurs réformes successives, les modalités de la formation ont profondément évolué. Mais replongé dans le souvenir de cette aventure professionnelle et en la rapprochant des interventions de ce matin, j'ai constaté que les problèmes que j'avais rencontrés à l'époque perdurent.

Avec 24 sections paritaires et 400 administrateurs, le permanent que j'étais pouvait se croire à la bataille de Poitiers (garde toi à droite, garde toi à gauche) ou « montreur d'assiettes » : ce dernier essayant de maintenir continuellement en mouvement le plus grand nombre possible d'assiettes sans qu'aucune ne tombe. Dans l'exercice de cette fonction passionnante, mais stressante, j'ai été amené au quotidien à développer des capacités de résilience, cet art du rafting sur les torrents de la vie, qui permet de rebondir à bon escient.

Mais, au-delà de ce vécu personnel, dont je postulerais qu'il est partagé par les opérateurs et décideurs des OPCA aujourd'hui, je vais développer en trois temps et un mouvement des considérations plus générales.

Une première série de questions tient à la relation avec les pouvoirs publics

Ces derniers transfèrent en effet sur la gestion paritaire un certain nombre de problèmes difficiles à gérer, dont ils avaient parfois, dans un premier temps, voulu s'occuper. A titre d'exemple, on peut citer, en application de la loi de 1971, l'agrément des stages et des organismes de formation. On notera que c'est de nouveau le cas au niveau de l'application de la loi du 5 mars 2014 en y ajoutant la problématique « qualité ».

On notera par ailleurs que, théoriquement en droit, la gestion paritaire est responsable et souveraine quant à la gestion des crédits qu'elle collecte, dont Jean Luc FERRAND nous a dit ce matin qu'ils étaient de l'ordre de 5 à 6 milliards. Mais force est de constater deux limites:

- cette gestion est encadrée au niveau réglementaire et administratif ce qui réduit les marges de manœuvre et limite la portée de cette délégation ; on notera à cet égard que l'article premier du projet de décret « qualité », dont François GALINOU annonçait la parution prochaine, stipule comme critère « le respect des nouvelles règles du jeu » ; mieux vaut parler dès lors de « participation dépendante » que d'autonomie réelle ;
- autre problème de la commande publique, une demande paradoxale de réponses de plus en plus fines, spécifiques et adaptées alors même qu'on enferme par ailleurs les prestataires dans un système de cadres, de barèmes et de normes, qui rendent difficiles, voire impossibles la bonne fin des missions assignées.

Le deuxième temps de réflexion concerne les impacts de la réforme sur les prestations des OPCA

Théoriquement en droit, toute entreprise qui cotise à un OPCA perd la propriété des sommes qu'elle y verse, ce qui la libère de son obligation de financement. La responsabilité de la gestion des fonds collectés devient la responsabilité de l'OPCA. Il n'empêche, et je l'ai vécu de mon temps, que l'adhérent espère un juste retour sous forme d'un droit de tirage. Sauf dispositions contractuelles dans certains secteurs l'obligeant à ce versement, il peut toujours brandir la menace de quitter l'OPCA pour aller dans un autre ou pour prendre en compte directement la gestion au niveau de son entreprise. Compte-tenu que la loi de 2014 passe d'une obligation de financement à une incitation à développer la formation de ses opérateurs en vue de maintenir ses compétences au travers notamment des « entretiens new looks » périodiques au sein de l'entreprise et de l'activité de conseil qui est dévolue aux OPCA, ces derniers courent le risque de voir augmenter les dépenses de formation de chaque entreprise, limitant ainsi les possibilités de mutualisation et d'actions collectives dans un contexte où la réforme de la « taxe unique à 1% » diminue déjà le montant de leur collecte. Je me souviens que, déjà à UNIFORMATION, j'avais été sommé, pour ce motif, par une section de freiner mes incitations et mes conseils aux entreprises pour le développement de leurs activités formation dans un contexte où, après avoir les premières années eu tendance à dépenser sans compter, on commençait à compter sans dépenser.

Les exposés de Jean-Pierre DELFINO et de Philippe HUGUENIN, ainsi que les interventions de la salle, ont permis d'identifier d'autres impacts de la réforme, qui auront des retombées au niveau des OPCA. J'en retiendrai six:

- **l'élargissement de la notion de formation** et la remise en cause des critères d'imputabilité, que j'ai toujours appelé de mes vœux ; dans ce cadre élargi, il est dès lors légalement possible de financer des formations ouvertes et à distance utilisant les nouvelles techniques d'information et de communication ainsi que les formations intégrées au poste de travail ;
- **l'institution du Compte Personnel de Formation (CPF)** constitue certes une avancée indéniable par rapport au DIF auquel il succède dans la mesure où il est potentiellement ouvert à tous, dématérialisé, abondable et finançable; on notera toutefois que, quel que soit son développement, on restera très en deçà de l'idéal d'un crédit formation personnalisé, réparti tout au long de la vie, d'autant plus important que la formation initiale eût été courte, évoqué notamment par Francis GILLES, un des rapporteurs de la loi, lors de réflexions préliminaires ; par ailleurs, malgré un champ limité aujourd'hui quant aux publics concernés (salariés et demandeurs d'emploi) et à la nature des actions éligibles, il relève, comme a pu le qualifier Jean Luc FERRAND de « l'usine à gaz », dans une mise en œuvre, qui implique les OPCA et qui reste largement à préciser quant à son champ, sa nature et ses conditions d'exercice ;
- le militant que j'ai été, et que je suis encore, de la reconnaissance et de la validation des acquis de l'expérience et de l'orientation éducative, ne peut que se réjouir de voir **l'instauration du conseil en évolution professionnelle** (objet du jeudi AFREF du 4 juin dernier), reconnaissant l'importance d'un droit à l'orientation tout au long de la vie déjà affirmé par une loi de novembre 2009, texte dont l'application est restée limitée, voire mitigée ; non sans l'avoir revendiqué, les OPCA se sont vus confier **une mission d'accompagnement** au développement de cette mesure tant au niveau des entreprises que des individus ;
- **les enjeux de la « certification »**, le développement de la VAE et le socle de connaissances de base constituent aussi un niveau d'action important sur lequel a particulièrement insisté Jean-Pierre DELFINO dans le contexte de sa branche professionnelle ;
- **l'incitation à prendre en compte la problématique « qualité »** dans le cadre d'un décret très attendu à paraître prochainement.

En conclusion, on retiendra la formule de Philippe HUGUENIN quand il affirme que les OPCA sont contraints aujourd'hui de passer de l'ère du « comment » à celle du « pourquoi » pour, reprenant la devise de l'AFREF, « donner du sens à notre action ».

Le troisième et dernier développement concerne les problèmes de concertation, de coordination et de coopération entre les différentes parties prenantes à la mise en œuvre de la Réforme

Les textes de 2014 instituent une gouvernance quadripartite des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'orientation tant au niveau national (CNEFOP) que régional (CREFOP).

Mais, comme l'a montré Jean Luc FERRAND, la mise en œuvre ne dépend pas seulement de l'Etat, des Régions, des partenaires sociaux et de Pôle emploi. Elle implique les entreprises, les branches professionnelles, les organismes de formation, les collectivités territoriales (dont les Métropoles, concept nouveau en voie d'émergence), la société civile,... On a largement développé dans les débats la place

donné à l'individu, « appreneur » pour reprendre le terme de Philippe HUGUENIN. On a souligné les limites de ce renvoi sur la responsabilité individuelle de responsabilités collectives de moins en moins bien assumées. Dans ce cadre, les OPCA ont un rôle important à jouer, notamment autour de l'application du « CEP », dans une fonction de relation de service et d'accompagnement des personnes dans la gestion de leur itinéraire et de leurs transitions professionnelles.

Outre les problèmes de mise en œuvre d'une concertation élargie à l'ensemble des parties prenantes de la mise en œuvre de la Réforme, on pointera trois interrogations de taille :

- quels mesures et moyens, quels leviers de sécurité, peut-on mettre en œuvre pour que le système ne génère pas une trop grande inégalité du citoyen devant le droit ? Ce point fait partie de l'ordre du jour du Comité paritaire interprofessionnel pour l'emploi et la formation (COPANEF) impliqué également dans l'élaboration de la liste nationale des formations éligibles au CPF ;
- comment améliorer, comme le soulignait à juste titre Jean-Marie LUTTRINGER, le fonctionnement en France de la « démocratie sociale » ? Question que je me posais déjà à UNIFORMATION, on peut en effet s'interroger sur la représentativité des organisations syndicales tant au niveau des salariés que des employeurs qu'elles sont censées représenter.
- comment, face à un système inévitablement compliqué voire complexe, le rendre lisible et appropriable par l'ensemble de ses usagers ? C'est une des missions fondamentales des OPCA.

Un mouvement de changement

Modifiant des dispositifs anciens et Instituant de « nouvelles règles du jeu », toute réforme, dont la mise en œuvre effective sera largement tributaire de ce qu'en feront les acteurs, générera à leur niveau des oppositions et des confrontations. Adoptant une pensée chinoise, elle génère à la fois des menaces à dépasser et des opportunités à saisir.

Ne sous-estimons pas la capacité à continuer à faire du vieux avec du neuf. D'autres, comme nous y incite récemment Luc FERRY, oseront l'innovation bousculeront le présent pour mieux préparer l'avenir en acceptant de changer de lunettes.

Michel CROZIER nous assure qu'on ne « gouverne pas la France par décret » et que tout changement sera « l'occasion d'un apprentissage, c'est-à-dire la découverte progressive, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives ». Un tel processus demandera de donner du temps au temps. Il exige aussi de faire preuve de « proactivité » en anticipant l'avenir, les menaces et les opportunités qui s'annoncent, afin de corriger la route pour que les choses et les événements à venir aillent dans le sens de son action. Face à l'accélération du changement et malgré les facteurs d'inertie liés aux structures et aux comportements, il faut savoir, pour reprendre les termes de Michel GODET, être conspirateur, mutin, mutant, porteur de mutation. Nombreux ce matin ont montré qu'ils avaient cette attitude de « prospective stratégique » et qu'ils se sentaient « responsables » de leur action alors même qu'aujourd'hui la responsabilité est devenue une contrainte alors qu'elle est une ressource. Comme François EWALD, nous pensons que remplacer le « principe de précaution » par un « principe d'innovation » n'est pas tenable sans être accompagné d'un « principe de responsabilité » et au niveau de tous les acteurs concernés..

Je voudrais, en conclusion qu'on médite cet injonction du Dalaï Lama : « ouvrez grands vos bras au changement, mais ne perdez pas vos valeurs » et notamment, comme a pu le souligner Jean-Pierre DELFINO, la valeur ajoutée à tous les destinataires. Cette vigilance est fondamentale par rapport à la mise en œuvre de la formation en tant que relation de service, qui ne trouve son sens que par rapport aux personnes qu'elle accompagne dans une autoformation émancipatrice, clef de voûte de leur développement non seulement professionnel, mais culturel et personnel.

Compte rendu interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF