

**Intervention de Pierre FERRACCI**  
**10 juillet 2008**

Madame le ministre, Monsieur le ministre,  
Mesdames, Messieurs,

Madame le ministre,

Il y a cinq mois, vous m'avez fait l'honneur de me confier la présidence d'un groupe multipartite avec le mandat de clarifier les objectifs et les priorités qui doivent être au cœur du système de formation professionnelle et de déterminer les voies et moyens de les atteindre.

Permettez-moi, d'emblée, de souligner le caractère très novateur et très original de ce groupe de travail. Il me semble amorcer des formes nouvelles de dialogue social tant par sa composition, en réunissant dans une même enceinte, l'Etat, les Régions et les partenaires sociaux, que dans sa fonction même à savoir : préparer une négociation, une discussion et des décisions de façon cohérente, dans un cadre pré-concerté.

Vous avez entre les mains le document de synthèse, fruit de l'expression collective du groupe de travail. Une précision qui n'est pas superflue : le groupe de travail a veillé à ne pas se transformer en un espace de négociation, car ce n'était pas sa vocation. Je trouve qu'il y est assez bien parvenu...

La forme de ce document est également novatrice : ce n'est pas un énième rapport sur la formation professionnelle mais réellement un outil d'aide à la décision opérationnelle : voies et moyens, méthode et calendrier pour une réforme.

Il retrace nos débats depuis le mois de mars 2008 et a pour vocation d'identifier les points de convergence, les évolutions envisageables ainsi que les convergences non encore établies selon le dialecte créé par le groupe.

Comme toujours, l'équilibre entre la réflexion sur les objectifs stratégiques et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre n'est pas facile à trouver.

Faute d'une stratégie clairement définie et largement partagée, le débat sur les moyens est vain.

Mais les objectifs les plus ambitieux et les plus généreux se heurtent bien souvent à l'inadaptation ou à l'obsolescence des outils utilisés, voire même à des outils qui vont à l'encontre du but recherché.

Il est des moments, dans les débats, où les modalités de la mise en œuvre de la stratégie, l'opérationnalité des outils utilisés, doivent faire l'objet d'une attention particulière : c'est, à mon sens, la seule façon de donner de la crédibilité aux objectifs affichés et du souffle au projet stratégique.

Nous avons, dans nos débats, recherché cet équilibre.

Ces débats ont bénéficié des réflexions développées ces derniers mois notamment au sein du Conseil d'orientation pour l'emploi et du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Je crois que tous vous le diront : nous avons discuté sur des sujets difficiles sans tabou ni exclusive... avec la volonté assez largement partagée de faire bouger les lignes.

Ce document est une synthèse de positions différentes, qui n'engage pas nécessairement chacun des membres mais peut servir de base et de

réflexion pour les négociateurs et les législateurs de la formation professionnelle.

Permettez-moi maintenant, sans revenir plus avant sur la première partie du document, de retracer les grandes lignes de nos débats en commençant par l'affirmation des objectifs et des finalités qui nous ont rassemblés puis en évoquant – je vous rassure, je ne ferai que les évoquer – les différentes pistes que nous avons explorées.

## **1. Des objectifs et des finalités partagés**

### **1.1. Placer l'individu au cœur du système**

Quelles que soient les critiques qui lui sont adressées, le système actuel, certes complexe, prend en charge de façon relativement efficace les personnes les mieux formées. En revanche, il est défaillant pour celles sorties du système éducatif sans diplôme, sans connaissances de base suffisantes ou ayant rencontré des incidents de parcours.

Le système est donc perfectible, en particulier pour les personnes en difficulté, si l'on vise à améliorer, dans un cadre moins cloisonné, la qualité de leur parcours professionnel trop souvent heurté et chaotique, insuffisamment accompagné et outillé.

C'est le **premier constat** que nous avons tiré : c'est en plaçant la personne au cœur des réflexions que nous pourrons avancer.

Cette question est cependant délicate. D'abord, parce que les personnes les moins formées sont aussi celles qui ont le plus de mal à entrer dans un processus de formation. Mais aussi parce que ces personnes en difficulté, qu'elles soient insuffisamment formées pour trouver et conserver un

premier emploi, qu'elles risquent d'être difficilement réemployables en cas d'accident ou encore qu'elles soient demandeuses d'emploi avec des compétences professionnelles insuffisantes, elles ne rentrent dans aucune case préétablie...

De façon imagée, nous avons retenu l'expression de « trous dans la raquette » pour qualifier ces différentes catégories de personnes qui échappent aujourd'hui au système en particulier quand elles sont en transition.

La césure entre formation professionnelle continue des salariés en emploi et celle des personnes hors de l'emploi, dont la responsabilité incombe respectivement aux entreprises pour les premières et prioritairement aux Régions pour les secondes, cette césure ne doit plus constituer une ligne de partage intangible.

L'Accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2008 sur le marché du travail exprime d'ailleurs la volonté des partenaires sociaux d'affirmer une responsabilité élargie à l'égard des demandeurs d'emploi, notamment ceux les plus éloignés de l'emploi, qu'ils soient indemnisés ou non.

**Pratiquement, c'est autour de la notion** de sécurisation des parcours et de sa mise en musique que se sont articulées nos réflexions. Un fil conducteur permanent de nos échanges a été de donner toute sa force et son efficacité à la formation en la situant dans le parcours de la personne. En d'autres termes, **mettre l'accent** sur son orientation, ses voies d'accès à l'emploi, ses transitions d'emploi en emploi et son accompagnement.

## **1.2. Des orientations stratégiques consensuelles**

Partant de là, plusieurs orientations ont été affirmées par le groupe :

**Améliorer le système**, c'est trouver (ou fabriquer) des passerelles pour assurer la continuité des parcours de chaque individu. C'est clarifier le rôle et les compétences des acteurs, l'État, les Régions et les partenaires sociaux, pour mieux les articuler dans le respect de leur légitimité respective.

C'est également faire évoluer les missions et les compétences des structures paritaires d'intermédiation. Madame le ministre, Monsieur le ministre, je me permets d'appeler, d'ailleurs, votre attention ici sur l'importante question de la rénovation du financement du paritarisme qui est indirectement liée. Le Président de la République y avait fait allusion lors de son intervention, en Septembre 2007, devant les journalistes de l'AJIS.

C'est enfin s'interroger sur les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'offre de formation.

**Rendre plus équitable le système** : c'est refuser que des personnes en difficulté qui auraient besoin d'une formation pour améliorer leur employabilité et faciliter leur accès à l'emploi se trouvent dans une impasse faute de l'obtenir. C'est aussi faire œuvre d'imagination et de pédagogie pour trouver des solutions adaptées à ces personnes afin de les amener vers la formation.

**Simplifier le système**, c'est améliorer l'accès réel à la formation pour ces personnes par une meilleure coordination de tous les acteurs et un accompagnement adapté à leur situation, à leurs aspirations et à leurs possibilités tout au long de leur parcours.

A partir de ces orientations, **quelques constats nous ont rapprochés**.

**D'abord**, la conviction que le parcours professionnel des individus se construit dès la formation initiale. Le groupe est revenu sur les insuffisances

de la formation initiale et sur le pourcentage trop élevé de personnes qui en sortent sans les connaissances de base et les qualifications leur permettant d'accéder durablement à l'emploi. Il a aussi jugé nécessaire de reconsidérer la complémentarité entre formation initiale et formation continue notamment dans les processus d'orientation.

En deuxième lieu, le dispositif d'accompagnement et de financement doit être aménagé pour inciter les personnes qui ne se forment pas ou peu à davantage se former et à se « former mieux ». Il doit fournir un service de qualité tant aux individus qu'aux entreprises.

En troisième lieu, l'affirmation du lien étroit entre orientation-formation-emploi qui suppose à la fois un accompagnement individualisé des personnes, une bonne connaissance des métiers et des qualifications et des capacités accrues d'anticipation et de prospective.

En quatrième lieu, la pertinence de l'échelon territorial régional n'a pas fait débat tout comme l'affirmation que les missions des organismes paritaires et de leurs services doivent être élargies tout particulièrement en direction des petites et moyennes entreprises dans une articulation opérationnelle avec les conseils régionaux très renforcée à laquelle invite le fameux article 15 de l'ANI 2008 que connaissent désormais « par cœur » tous les membres du groupe.

**Enfin**, les conditions de concertation, de coordination et d'évaluation entre les acteurs doivent être repensées.

De ces constats et de ces orientations découlent directement les pistes d'évolution que je vais évoquer maintenant et dont je montrerai la cohérence.

## **2. Pour aller dans ces directions, des pistes d'évolution... cohérentes entre elles**

### **2.1. Des pistes non exhaustives**

Nous n'avons pas tout examiné. Nous n'avons pas tout discuté et les pistes proposées n'épuisent pas la réflexion sur les voies et moyens de la réforme.

En particulier, si la discussion a largement tourné autour des dispositifs relevant du système paritaire, je ne pense pas qu'on puisse demander aux partenaires sociaux de faire évoluer le système de formation professionnelle sans que l'Etat et les Régions ne modifient également leurs modes d'intervention et clarifient leurs responsabilités.

De même, je ne pense pas qu'on puisse faire évoluer la formation professionnelle en se contentant de stigmatiser l'appareil de formation initiale. En revanche, cela signifie, *a contrario*, que la réforme de la formation professionnelle doit aller de pair avec une réforme de la formation initiale en particulier dans le domaine de l'orientation. Il faut abandonner cette vision de l'orientation « par défaut » pour aller vers une approche plus claire et plus positive des métiers et des activités. En bref, intégrer la formation initiale dans une logique d'orientation tout au long de la vie.

Ce sera l'enjeu des travaux ultérieurs que de préciser clairement les rôles et responsabilités des uns ou des autres.

Ces travaux devront interagir avec ceux menés dans d'autres lieux comme la réforme du service public de l'emploi ou de l'assurance chômage, comme les suites du Grenelle de l'insertion, comme les questions du paritarisme et notamment de son financement.

Je veux souligner combien l'efficacité du nouvel opérateur public, issu du rapprochement de l'ANPE et des ASSEDIC, est un enjeu essentiel pour

améliorer les liens entre l'orientation, l'accompagnement et la formation, pour renforcer le lien entre la formation et l'emploi.

## 2.2. ... mais cohérentes

Je renvoie à la lecture du document pour avoir une vision complète des pistes d'évolution sur lesquelles nous avons travaillé. Je tiens à insister ici sur la cohérence de ces pistes les unes par rapport aux autres.

**Premier élément de cohérence** : en repensant le système de formation professionnelle **autour de l'individu et de son parcours**, on s'oblige à clarifier les compétences entre les acteurs, à prôner l'instauration d'une véritable instance multipartite de définition des orientations stratégiques de la formation professionnelle en région.

Un CCREFP rénové lieu d'un dialogue « multipartite » pourrait être cette instance à condition, sans doute, d'en simplifier la représentation sans la déséquilibrer, et le PRDF, largement concerté, devrait traduire ces orientations.

Qui dit définition d'orientations, suppose également mise en œuvre opérationnelle... L'idée émise en son temps d'un fonds régional de sécurisation des parcours n'a pas suscité l'adhésion du groupe. Il n'en demeure pas moins que tous pensent qu'il y a lieu de disposer d'un outil, dans la veine de ce que prévoit l'article 15 de l'ANI 2008, pour permettre réellement la prise en charge de ces « trous dans la raquette ».

Alors, dispositif régional, pérenne ou non, ou dispositif national s'appuyant sur des structures existantes comme le FUP et les FONGECIF et associant les Régions, les partenaires sociaux et le SPE, **après tout qu'importe**... Ce qui compte, et ce qui se dessine, c'est qu'apparaissent de nouvelles

collaborations entre acteurs, c'est que des dispositifs soient mis en place, qu'ils servent de supports de financements multipartites, qu'ils permettent aux acteurs de se coordonner au niveau territorial et que leur effet sur l'accompagnement de ces personnes en difficulté soit avéré...

Maintenant, comme je l'ai souligné déjà, placer l'individu au cœur du système, c'est aussi –pour certains plus que pour d'autres- réaffirmer son droit à une formation différée. C'est, au-delà de la meilleure coordination avec la formation initiale, renforcer les formations en alternance, développer les dispositifs d'acquisition et de reconnaissance de certifications et de diplômes comme la VAE ou le CIF.

Quelques mots du CIF dont certains ont souhaité une montée en puissance. Il est, avec le DIF dont il convient sans doute de préciser le lien avec le plan de formation dans l'entreprise, un vecteur **quantitativement modeste** mais **qualitativement pertinent** pour servir les intérêts des individus et améliorer leurs possibilités d'évolution professionnelle.

**Deuxième élément de cohérence** : l'amélioration de l'efficience du sous-ensemble que constitue la formation professionnelle des salariés.

Nous avons évité la critique facile du système des OPCA mais nous n'avons pas renoncé à réfléchir sur leurs rôles et leurs missions. Leur fonction historique de collecte doit évoluer vers des prestations de service aux entreprises et aux individus avec une dimension territoriale beaucoup plus marquée. Certains OPCA sont déjà, **clairement et efficacement**, dans cette logique. Cette évolution passe par une rationalisation du réseau, en prenant en compte des critères qui ne peuvent pas être uniquement financiers. Leur nombre doit être réduit et cette réduction de leur nombre aura pour corollaire un accroissement de leur taille et de leur efficacité. Elle permettra, en outre, de créer les conditions d'une articulation efficace OPCA / territoires.

Améliorer l'efficacité des OPCA, c'est aussi repenser les modalités de leur financement. Le groupe a considéré qu'une amélioration de l'efficacité du financement actuel était plus importante que la question d'une évolution du volume global de ce financement.

Au-delà, même si je sais que tous les membres ne partagent pas entièrement cette idée, il faut sans doute faire évoluer le système de financement et passer progressivement d'une « obligation de faire » à une « incitation à mieux faire » et repenser le financement du plan de formation, avec suffisamment de précautions pour éviter toute déstabilisation.

C'est une voie supplémentaire pour que la formation soit encore davantage perçue comme un investissement, une décision de l'entreprise, plutôt que comme une charge subie. Et pour que cet investissement profite à l'entreprise et à l'individu et soit mieux réparti entre les différents salariés, **développer** la négociation entre partenaires sociaux, particulièrement au niveau de l'entreprise, et accroître la qualité de leur information **est une autre condition essentielle**.

Affecter davantage de ressources aux personnes en difficulté, insuffisamment accompagnées et formées aujourd'hui, conduit-il à sacrifier celles qui sont aujourd'hui mieux loties ? **Il n'y a aucune raison que ce soit le cas**, si l'amélioration de l'efficacité de notre système devient une priorité partagée et si nous nous en donnons les moyens.

Enfin, et c'est par là qu'on crée **une cohérence d'ensemble**, toute évolution serait vaine **sans amélioration de l'offre de formation** qui doit mieux s'adapter à la demande des différents prescripteurs et usagers.

Et pour cela, outre la mise en place de procédures de labellisation ou de certification, il faut affirmer que **c'est la demande qui doit primer l'offre et non l'inverse**. Cela passe par un dialogue accru et des liens renforcés entre le prescripteur, l'acheteur et le fournisseur de l'offre. Dans ce jeu, les

OPCA peuvent jouer un rôle évident de conseil aux entreprises comme certains ont commencé à le faire...

Et puis, comme certains l'ont préconisé et comme cela se fait dans de nombreux secteurs économiques, pourquoi ne pas lier une partie de la rémunération de la prestation de formation à sa performance ? Ce n'est sans doute pas évident pour les formations des salariés. Ca l'est sans doute plus pour celle des demandeurs d'emploi, avec des critères simples de rapidité de retour à l'emploi, de pérennité de ces mêmes emplois pour mesurer l'utilité de la formation dispensée.

Et qui dit performance de l'offre de formation, dit performance globale du système de formation ce qui implique d'accroître les capacités d'anticipation, la transparence et l'évaluation de l'ensemble du système.

C'est par la mise en place d'outils de connaissance, par la création d'outils de diagnostic et d'évaluation partagés et transparents pour tous les acteurs, pour la personne formée et, au-delà, pour le citoyen, qu'on pourra mesurer l'amélioration de l'efficacité et piloter les évolutions futures d'une formation professionnelle renouvelée.

\*

\*

\*

Voilà, Madame le ministre, Monsieur le ministre, Mesdames et Messieurs, la synthèse des travaux que je voulais vous présenter.

Permettez-moi de conclure sur une note plus personnelle : j'ai été très heureux de présider ce groupe et de participer à ses débats. J'ai pu constater que nombreux étaient ceux qui étaient convaincus de la nécessité de faire bouger les lignes, sans doute plus nombreux que ce qu'on veut bien croire d'ailleurs, sur un sujet crucial pour l'emploi et pour la compétitivité économique de notre pays.

Je voudrais remercier sincèrement tous les membres du Groupe pour leur contribution à nos travaux. Je sais que certains d'entre eux ne se sont pas toujours retrouvés dans le compte rendu de ces travaux.

Qu'il me soit aussi permis de leur dire que je n'ai pas toujours retrouvé, dans leur expression publique, le reflet exact de ce qui était discuté au cours de nos séances.

J'ai, en dehors de la formation professionnelle, suffisamment d'expérience des négociations et des périodes qui les précèdent pour ne pas accorder plus d'importance qu'il n'en faut à ces écarts dans l'expression des uns et des autres.

Je forme le vœu que le travail réalisé facilite la tâche des négociateurs et des décideurs : la balle est aujourd'hui dans leur camp.

Je vous remercie.