



Le Conseil National de l'Emploi de la Formation et de l'Orientation Professionnelles

BILAN 2015—2017





Sommaire

➤ Le mot du président	3
➤ Les missions	4
➤ Les instances	5
➤ Le CNEFOP en chiffres	6
➤ L'organigramme du CNEFOP	7
➤ Les membres du CNEFOP	8
➤ Priorités et modalités du travail en commission	10
➤ L'animation des secrétaires permanents de CREFOP	13
➤ Les productions 2015-2017	14
➤ Bilan et perspectives : résultats du questionnaire adressé aux membres du CNEFOP	16



Le mot du président



Jean-Marie MARX
Président du CNEFOP
Directeur Général de l'APEC

Le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP), né de la **loi du 5 mars 2014**, a été installé le 28 novembre 2014, et vient donc de fêter son troisième anniversaire.

Ses travaux étant organisés autour de la mise en œuvre de priorités triennales, les premières ayant été adoptées en février 2015, et le champ de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle s'apprêtant à connaître une réforme importante, c'est évidemment l'occasion de faire un bilan de son action.

La conviction fondatrice qui a présidé à la création de cette nouvelle forme de gouvernance est que les politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles sont profondément interdépendantes : les autorités publiques ou paritaires qui en ont la charge ne peuvent agir isolément et en l'absence de la vision systémique de la chaîne des impacts sur le champ EFOP sans obérer l'efficacité de leur action. Dans ce contexte, la gouvernance quadripartite impose une concertation préalable, gage d'une meilleure coordination des acteurs et des dispositifs.

De fait, depuis trois ans, le CNEFOP poursuit l'ambition d'être un espace d'expression ouvert où se croisent politiques et experts, décideurs et opérateurs, qui contribue à l'émergence d'une culture commune, respectueuse des prérogatives et convictions de chacun... Le CNEFOP a publié 19 rapports ou recommandations, toujours adoptés par consensus, fruit d'un travail collégial et participatif intense. Ce faisant, le Conseil est non seulement un espace de concertation mais également un formidable espace de professionnalisation croisée de l'ensemble des acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles.

L'utilité de cet espace de concertation, bien qu'il soit exigeant en termes de mobilisation des acteurs, ne fait plus de doute. Ce qui ne signifie pas qu'il ne doit pas continuer de réfléchir aux conditions d'une plus grande efficacité de ses travaux.



Les missions du CNEFOP

CONCERTATION

Assurer, au plan national, la concertation entre l'Etat, les régions, les départements, les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel pour la définition des orientations pluriannuelles et d'une stratégie nationale coordonnée en matière d'orientation, de formation professionnelle, d'apprentissage, d'insertion, d'emploi et de maintien dans l'emploi et, dans ce cadre, de veiller au respect de l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes en matière d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles ;

CONSULTATION

Emet un avis « Le CNEFOP est chargé d'émettre un avis sur les projets de loi, d'ordonnances ... (Les avis sont rendus sur le fondement du 1° de l'article L.6123-1) » ;

DEBAT

Contribuer au débat public sur l'articulation des actions en matière d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi ;

Veiller à la mise en réseau des systèmes d'information sur l'emploi, la formation et l'orientation professionnelles ;

SUIVI

Suivre les travaux des comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles et la mise en œuvre des conventions régionales pluriannuelles de coordination prévues à l'article L. 6123-4 du présent code, des contrats de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles définis à l'article L. 214-13 du code de l'éducation et des conventions annuelles conclues pour leur application ;

EVALUATION

Evaluer les politiques d'information et d'orientation professionnelles, de formation professionnelle initiale et continue et d'insertion et de maintien dans l'emploi, aux niveaux national et régional. A ce titre, il recense les études et les travaux d'observation réalisés par l'Etat, les branches professionnelles et les Régions. Il élabore et diffuse également une méthodologie commune en vue de l'établissement de bilans régionaux des actions financées au titre de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles, dont il établit la synthèse ;

Contribuer à l'évaluation de la qualité des formations dispensées par les organismes de formation

Evaluer le suivi de la mise en œuvre et de l'utilisation du compte personnel de formation ; organiser le suivi du CEP et de son évaluation.



Les instances du CNEFOP

La plénière
Organise la consultation,
les débats et auditions selon
l'actualité, **valide** les travaux
des commissions

Le bureau
Arrête le règlement intérieur,
prépare les priorités et la stratégie du
CNEFOP, programme et **pilote** les
travaux des commissions en lien avec
les priorités arrêtées

Six commissions

1. « **Parcours professionnels** »
2. « **Développement des compétences et qualifications** »
3. « **Territoires** »
4. « **Evaluation** »
5. « **Comptes** »
6. « **Systèmes d'Information** »

qui réunissent **352 experts** issus des institutions représentées au
Conseil.

Commission
Parcours
professionnels

Commission
Qualité,
Développement
des compétences

Commission
Territoires

Commission
des Comptes

Commission
Evaluation

Commission
Systèmes
d'informations

Le secrétariat général
prépare et met en œuvre les décisions du Bureau,
est en appui des présidents de commission pour organiser,
animer et structurer les débats en commission,
assure le secrétariat de toutes les réunions du Conseil,
produit les rapports du Conseil



Le CNEFOP en chiffres





L'organigramme du CNEFOP

Président du CNEFOP : Jean-Marie MARX

Vice-présidents du CNEFOP

- ✓ **Vice-Président représentant les Régions de France :**
François BONNEAU, président de la région Centre Val de Loire, président délégué de Régions de France
- ✓ **Vice-Président représentant les organisations syndicales de salariés et d'employeurs :**
Philippe DEBRUYNE, CFDT, président du COPANEF

Présidents de commission

- ✓ **Commission Qualité, développement des compétences et des qualifications :**
Jacques BAHRY, CPME
- ✓ **Commission Parcours professionnels :** Christiane DEMONTES, personnalité qualifiée
- ✓ **Commission Territoires :** Georgette BREARD, Vice-présidente de la région Bretagne
- ✓ **Commission Evaluation :** Michel BEAUGAS, FO
- ✓ **Commission des Comptes :** Philippe ZAMORA, DARES
- ✓ **Commission Systèmes d'information :** Carole BOUSQUET-BERARD, DGEFP

L'équipe du secrétariat général

Catherine BEAUVOIS, Secrétaire Générale du CNEFOP - Tél : 01 44 38 33 80 - catherine.beauvois@cnefop.gouv.fr

Béatrice DELAY, Conseillère Technique en charge de la formation professionnelle et de la qualité - Tél : 01 44 38 33 88 - beatrice.delay@cnefop.gouv.fr

Renaud BRICQ, Conseiller Technique en charge des territoires et des comptes - Tél : 01 44 38 33 81 renaud.bricq@cnefop.gouv.fr

Véronique DESSEN TORRES, Conseillère Technique en charge des parcours professionnels - Tél : 01 44 38 33 82 - veronique.dessen-torres@cnefop.gouv.fr

Sara CROÛS, Chargée de mission qualité - Tél : 01 44 38 33 84 - sara.crous@cnefop.gouv.fr

Lise CHIGUER, Assistante de Direction - Tél : 01 44 38 33 85 - lise.chiguer@cnefop.gouv.fr



Les membres du CNEFOP

Liste des membres et institutions représentées

Les assemblées parlementaires,

- 2 députés
- 2 sénateurs
- Une personnalité qualifiée en matière d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles

L'Etat,

- 12 ministères:
 - ✓ Ministère en charge de l'emploi (DGEFP)
 - ✓ Ministère en charge de la formation professionnelle (DARES)
 - ✓ Ministère en charge de l'éducation nationale (DGESCO)
 - ✓ Ministère en charge de l'enseignement supérieur (DGESIP)
 - ✓ Ministère en charge de la jeunesse et des sports (DJEPVA)
 - ✓ Ministère en charge de l'agriculture (DGER)
 - ✓ Ministère en charge de la santé (DGOS)
 - ✓ Ministère en charge des affaires sociales (DGCS)
 - ✓ Ministère en charge des collectivités territoriales (DGCL)
 - ✓ Ministère en charge de l'industrie (DGE)
 - ✓ Ministère en charge de l'outre-mer (DGOM)
 - ✓ Ministère en charge du budget (DG Finances)

Les régions,

- 14 régions représentées :
 - ✓ Région Auvergne Rhône Alpes,
 - ✓ Région Bourgogne Franche Comté,
 - ✓ Région Bretagne,
 - ✓ Région Centre Val de Loire,
 - ✓ Région Grand Est,
 - ✓ Région Guadeloupe,
 - ✓ Région Guyane,
 - ✓ Région Ile de France,
 - ✓ Région la Réunion,
 - ✓ Région Normandie,
 - ✓ Région Nouvelle Aquitaine,
 - ✓ Région Occitanie,
 - ✓ Région Pays de la Loire,
 - ✓ Région Paca,

Les départements,

- 4 représentants des départements

Les organisations syndicales de salariés,

- 5 syndicats de salariés représentatifs au niveau national et interprofessionnel :
 - ✓ Confédération française démocratique du travail (CFDT),
 - ✓ Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (CFE-CGC),
 - ✓ Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)
 - ✓ Confédération générale du travail (CGT),
 - ✓ Force ouvrière (FO)



Les membres du CNEFOP

➤ 2 syndicats de salariés « intéressés »

- ✓ Union nationale des syndicats autonomes (UNSA)
- ✓ Fédération syndicale unitaire (FSU)

Les organisations professionnelles d'employeurs,

➤ 3 organisations patronales représentatives au niveau national et interprofessionnel

- ✓ Mouvement des entreprises de France (MEDEF),
- ✓ Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)
- ✓ Union des entreprises de proximité (U2P)

➤ 3 organisations patronales représentatives au niveau multi professionnel

- ✓ Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)
- ✓ Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)
- ✓ Fédération des entreprises du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma (FESAC)

Les réseaux de chambres consulaires,

➤ 3 réseaux :

- ✓ Chambre de commerce et d'industrie de France (CCI France)
- ✓ Assemblée permanente des chambres des métiers et de l'artisanat (APCMA)
- ✓ Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA)

Les principaux opérateurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles,

➤ 13 opérateurs :

- ✓ Pôle emploi
- ✓ Association pour l'emploi des cadres (APEC)
- ✓ Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)
- ✓ Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP)
- ✓ Confédération nationale handicap et emploi des organismes de placement spécialisés (CHEOPS)
- ✓ Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC)
- ✓ Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP)
- ✓ Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (CENTRE INFO)
- ✓ Office national d'information des enseignements et des professions (ONISEP)
- ✓ Conférence des présidents d'université (CPU)
- ✓ Association nationale des collectivités territoriales pour la formation, l'insertion et l'emploi (AVE)
- ✓ Association du réseau des centres animation réseaux d'information et des observatoires régionaux emploi-formation (RCO)
- ✓ Fédération de la formation professionnelle (FFP)



Priorités et modalités du travail en commissions

Les travaux en commissions du CNEFOP consistent à mettre en œuvre la **stratégie nationale concertée quadripartite** ([Priorités du CNEFOP 2015-2017](#)) adoptée par l'Etat, les Régions et les partenaires sociaux sur le champ des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle.

La Commission Parcours Professionnels a tout d'abord suivi, en continu, le déploiement du Conseil en évolution professionnelle et du SPRO. Elle a identifié la nature des outils et ressources indispensables aux **SPRO** ([Service Public Régional de l'Orientation : des ressources à partager](#)), et a régulièrement entendu les opérateurs et les Régions pour apprécier les conditions de déploiement du CEP. Ces échanges ont permis d'identifier au fil de l'eau, et de manière quadripartite, les ajustements opérationnels nécessaires et de formaliser le guide « **Repères du CEP** » ([Lien sur le site internet de la Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle](#)). La commission a également instruit l'opportunité de certifier le CEP et a invité l'AFPA, mandaté par la DGEFP, à produire le référentiel de compétences des conseillers CEP.

La commission s'est aussi attachée à organiser des échanges transversaux sur les **ingénieries d'accompagnement et de parcours** visant l'insertion durable, que ce soit au travers l'audition régulière des acteurs du droit au retour en formation initiale ou la réalisation d'un état des lieux des dispositifs d'accompagnement qui a identifié les pratiques vertueuses et les points qui mériteraient d'être améliorés.

Elle a élaboré le volet CEP des **rapports sur le suivi de la mise en œuvre du CPF et du CEP** ([Rapport sur la mise en œuvre du CPF et du CEP 2016– Tome 1](#)) & ([Tome 2](#)) ; ([Rapport sur la mise en œuvre du CPF et du CEP 2017 – Tome 1](#)) & ([Tome 2](#)), proposant des pistes précises pour poursuivre le déploiement qualitatif du CEP, tant au travers l'évolution des pratiques des opérateurs qu'au travers une meilleure articulation entre les différents niveaux d'animation et une montée en puissance de la gouvernance quadripartite régionale.

La Commission Qualité, développement des compétences et qualifications a produit le volet relatif au déploiement du CPF des rapports susmentionnés. **Ses principales recommandations** portent sur la nécessité d'améliorer et simplifier les modalités d'élaboration des listes de formation éligibles au CPF, les services proposés sur le site internet du CPF, notamment en matière d'information sur l'offre de formation et de certification et de renforcer la maîtrise de l'ingénierie financière associée au CPF, tout particulièrement pour les personnes à statuts multiples.

Sur les enjeux de **Qualité**, la commission a commencé par formaliser les enjeux en matière de qualité de la chaîne de la formation professionnelle, avant d'élaborer **la liste des référentiels et labels qualité** (Listes des certifications et labels généralistes) & (Listes des certifications et labels spécialisés) conformément à la mission que lui avait confié le décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité de l'offre de formation, ainsi qu'un outil d'autodiagnostic « qualité » à l'attention des CFA. Enfin, la commission vient de produire le premier rapport faisant synthèse des démarches Qualité menées dans le champ de la formation professionnelle, en liaison avec les financeurs.

La Commission Territoires a tout particulièrement travaillé en 2016 sur les **recommandations du CNEFOP pour la concertation quadripartite des CPRDFOP**. En effet, la conviction des membres du conseil est que le CPRDFOP est l'un des principaux outils de pilotage de la stratégie quadripartite EFOP des acteurs du territoire. Dès lors, cette nouvelle génération de contrat de plan peut devenir un document de référence pour le pilotage de l'ensemble des autres missions des CREFOP sur le champ de la coordination des acteurs et dispositifs EFOP du territoire.

La commission a produit en plus un modèle indicatif de **convention régionale de coordination**, créé par la loi de 2014, qui permet la mise en œuvre opérationnelle des CPRDFOP en posant les principaux engagements de contribution des opérateurs du SPE sur le champ EFOP.

En 2017, la commission a suivi les travaux d'élaboration des CPRDFOP et auditionné la plupart des régions. Elle a en outre singulièrement travaillé autour des enjeux de mutation économique, d'emploi et de dialogue social territorial, avec la volonté de parvenir à formuler début 2018 des **préconisations pour l'accompagnement de la transition numérique sur les territoires**.

L'objectif clairement affiché de **la Commission Evaluation** est de formaliser pour garder la mémoire les ambitions politiques qui ont présidé à la réforme de 2014, mais également et surtout de partager les questions évaluatives qui permettront d'apprécier si ces ambitions ont été tenues ou, dans le cas contraire, de comprendre pourquoi l'intention n'a pu se concrétiser.

C'est ainsi qu'elle a défini, en miroir des priorités du Conseil, **un programme de priorités évaluatives** (Programme triennal d'évaluation).

Dans ce programme, la question de l'effectivité de l'accès aux droits et les causes de non recours aux dispositifs des publics les plus en difficultés sur le marché de l'emploi s'est imposée comme centrale et transversale à l'ensemble des thématiques identifiées, qui recouvrent les principaux enjeux actuels des politiques du champ : la conciliation de l'autonomie d'action et de choix des personnes et des objectifs de régulation des politiques publiques ou paritaires ; l'insertion professionnelle des publics discriminés par le marché du travail, tout particulièrement des jeunes et des demandeurs d'emploi de longue durée ; les conditions à réunir pour faire de la formation un investissement d'avenir ; l'efficience de la régulation attendue par la gouvernance EFOP.

Depuis, elle a arrêté un **programme d'auditions** pour décliner ces priorités.

Elle a en outre élaboré **le cahier des charges de l'évaluation du CEP** (Cahier des charges de l'évaluation du CEP) et **le cahier des charges de l'évaluation du CPF** (Cahier des charges de l'évaluation du CPF).

La Commission des Comptes a élaboré une nouvelle nomenclature des dépenses EFOP et notamment réalisé la fusion des enquêtes DARES et CNFPTLV. Ce travail, mené en lien avec les CREFOP, doit aboutir à publier avec la DARES début 2018 **« les dépenses nationales et régionalisées EFOP (données 2015) »** et permettre ainsi de nourrir les enjeux du quadripartisme tant au niveau national qu'au niveau régional.

Elle a, en outre, livré **les comptes de l'apprentissage** 2013, 2014 et 2015, permettant ainsi à tous de disposer d'une vision consolidée et régionalisée des financements de l'apprentissage et des CFA de 2007 à 2015.

Enfin, dans le cadre de la saisine des Ministres du travail et de la formation professionnelle, et avec l'appui de la Commission Qualité, développement des compétences et qualifications, la commission a élaboré une méthodologie de calcul du **coût par apprenti** qui sert à déterminer la contribution à la formation obligatoire à la charge des employeurs d'apprentis.

La Commission des Systèmes d'Informations a démarré ses travaux en 2016 par l'élaboration d'une cartographie des SI EFOP. Au-delà, elle sera le lieu du suivi du développement des différentes bases de données attendues dans les prochains mois ou années, telles que la base de données des organismes de formation de qualité, gérée par les financeurs de la formation professionnelle et la base AGORA sur les entrées/sorties de formation des actifs.

Enfin, un séminaire National rassemblant près de 200 membres des bureaux du CNEFOP et des CREFOP a été organisé en Octobre 2016, au château de Blois afin de :

- partager les enjeux de la gouvernance quadripartite,
- contribuer à forger une culture commune, de faire un premier bilan de la mise en place,
- mesurer les changements,
- assurer le lien entre les travaux au niveau national et les priorités d'actions régionales,
- partager enfin, les bonnes pratiques mais aussi d'identifier des freins et des leviers d'action pour le futur.



Les productions 2015-2017

2015	
Priorités CNEFOP 2015-2017	février
Propositions de priorités nationales de formation liées à la transition écologique et recommandations pour les futurs CPRDFOP	février
CNEFOP - Rapport "SPRO : des ressources à partager"	avril
Programme triennal d'évaluation	novembre
La qualité de la formation professionnelle : enjeux et mise en perspective	décembre
2016	
Recommandations méthodologiques du CNEFOP pour l'élaboration du CPRDFOP	janvier
Rapport sur la mise en œuvre du CPF et du CEP 2016	avril
Cahier des charges de l'évaluation du CEP	septembre
Le financement et les effectifs de l'apprentissage - Données 2013	septembre
Convention régionale pluriannuelle de coordination : analyses et recommandations du CNEFOP	décembre
Rapport "Faut-il certifier le CEP"	décembre
Le coût par apprenti : recommandations du CNEFOP	décembre
Guide Autodiagnostic des CFA	décembre
2017 - 2018	
Liste des certifications et labels Qualité généralistes et spécialisés	février
Cahier des charges de l'évaluation du CPF	avril
Rapport sur la mise en œuvre du CPF et du CEP 2017	juin
Le financement et les effectifs de l'apprentissage - Données 2015	décembre
Rapport faisant synthèse des démarches Qualité menées dans le champ de la formation professionnelle, en liaison avec les financeurs	Janvier 2018
Rapport sur les dépenses EFOP 2014-2015	En cours



Animation des secrétaires permanents de CREFOP

La loi du 5 mars 2014 a confié au CNEFOP la mission de suivre les travaux des comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

Pour ce faire, le Secrétariat général du CNEFOP anime le réseau des Secrétaires permanents des CREFOP en les réunissant une journée tous les deux à trois mois. Les secrétaires permanents ont en outre accès à l'intranet du CNEFOP sur lequel est disponible l'ensemble des travaux en cours des commissions.

Cette animation de réseau permet à travers un échange mutuel d'assurer la complémentarité des travaux menés au niveau national et régional au service d'une dynamique collective et territorial.

Plus précisément, depuis 2015, l'animation des Secrétaires permanents des CREFOP a permis un échange d'informations et une consolidation des travaux respectifs pour :

- l'élaboration et le suivi des CPRDFOP ainsi que des recommandations pour la concertation quadripartite des CPRDFOP,
- les rapports et recommandations du CNEFOP (sur la qualité, le CPF, le CEP, etc.),
- l'établissement des programmes annuels de travail des commissions du CNEFOP.

Dans le cadre de ce réseau, le CNEFOP et les Secrétaires permanents ont pu plus particulièrement mener conjointement un travail autour de :

- la mise en place dans les régions des Services publics régionaux de l'orientation,
- la construction d'une matrice commune pour les dépenses EFOP sur les territoires,
- la réflexion et des propositions sur le rôle des commissions emploi des CREFOP, notamment à partir d'une enquête menée auprès des secrétariats permanents.

Au final, l'animation du réseau des Secrétaires permanents par le CNEFOP contribue à renforcer techniquement le quadripartisme au niveau régional et à nourrir en retour le quadripartisme au niveau national.



Bilan et perspectives : résultats du questionnaire adressé aux membres du CNEFOP

I - Les missions du CNEFOP

Les missions légales et réglementaires allouées au CNEFOP en 2014 vous paraissent-elles pertinentes ?

Les missions et l'action du CNEFOP sont jugées largement positivement :

- « Elles sont pertinentes, elles permettent le développement du dialogue quadripartite attendu » ; « Le CNEFOP a facilité une capacité collective, de coordination et de coopération au service de la création d'emploi et du développement économique » ;
- « L'installation de la gouvernance quadripartite a contribué au développement d'une culture partagée entre l'État, les Régions et les partenaires sociaux » ;
- « Le CNEFOP est devenu un lieu de débat et d'échange nécessaire voire indispensable » ;
- « Il permet de faciliter l'appropriation des enjeux EFOP – la coordination et assurer une véritable concertation » ;
- « Elles ont permis de faire avancer un grand nombre de débats » ;
- « Les missions incarnent la volonté de s'appuyer au niveau national sur les travaux menés au niveau des territoires ».

Des axes de progrès sont néanmoins dessinés :

Le lien National/régional

- « Un pilotage renforcé et/ou un suivi de la mise en œuvre et de l'activité des CREFOP dans chaque région pourrait toutefois être mis en place. Le CNEFOP doit, en ce sens, disposer d'une visibilité accrue sur l'activité de ces comités » ;
- « Ce qui illustrerait mieux la synergie national – régional: suivre les travaux des comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles ».

La question des moyens en lien avec les missions, souvent très précises et récurrentes :

- « Les ressources allouées ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs» ;
- « La mission « avis » du CNEFOP n'est pas assez visible, le suivi de la mise en œuvre des textes devrait être renforcé» ;
- « La liste des missions semble difficile à appliquer dans tous ses aspects. Il y a un déséquilibre dans la précision des missions telles qu'elles sont formulées et/ou telles qu'elles peuvent être mises en œuvre».

Les enjeux et missions de la gouvernance quadripartite vous semblent-ils bien appropriés par l'ensemble de ses acteurs ? Le cas échéant, quelles difficultés vous semblent encore à dépasser ?

Au sein du CNEFOP, le quadripartisme semble largement approprié :

- « Le fonctionnement du CNEFOP est assez différent de celui du CREFOP dans la mesure où il ne semble pas soumis au même formalisme et se place souvent dans l'engagement» ;
- « Il convient de noter un partage satisfaisant des informations dans un esprit constructif au sein du bureau du CNEFOP grâce à une organisation collégiale qui souligne une grande volonté d'entendre les différentes expressions et de retenir les propositions des membres du bureau».

Même si les intérêts particuliers et tuyaux d'orgues n'ont pas encore renoncé à se manifester :

- « L'appropriation culturelle est démarrée mais les fonctionnements en tuyau d'orgue ou les jeux d'acteurs avec prétention de "seul maître à bord" ont la vie dure ...» ;
- « Renforcer sa capacité d'élever le débat au-delà de l'appartenance à une organisation dans une logique d'intérêt collectif et général» ;
- « Non, la présence des Ministères et de l'Etat reste prépondérante».

Il importe dans ce contexte de faire que tous trouvent sa place :

- « Le CNEFOP est plus un service ministériel qu'une réelle instance de concertation» ;
- « Il faudrait encourager davantage les débats en séance plénière» ;
- « difficile de trouver sa place en tant qu'organisation multi professionnelle»

Renforcer la coordination par un suivi plus systématique pour généraliser la culture du « rendre compte », passerait par :

- « Renforcer la coordination des organismes et des collectivités, l'effectivité des concertations au sein du CNEFOP » ;
- « Renforcer la capacité des partenaires sociaux interpro, au niveau national et régional, à mettre en visibilité et être relai vis-à-vis des politiques de branche afin d'aider plus activement à articuler les actions des branches avec les stratégies régionales de l'Etat et de la Région » ;
- « Travailler sur des illustrations concrètes du quadripartisme [...] chef de file par chef de file ».

Être plus à l'écoute des problématiques de terrain en région :

- « Il existe "un gap" entre les enjeux tels que vus au niveau national et les visions du terrain. Cela vaut pour le CNEFOP mais également pour les partenaires sociaux entre leur échelon national et régional. L'Etat n'est jamais représenté par ses services déconcentrés qui pourraient avoir une vision différente : il faudrait introduire des représentants de l'Etat déconcentré. A minima s'assurer de la diffusion des travaux et des réflexions du CNEFOP auprès des DIRECCTE via la DGEFP » ;
- « Aller plus souvent en Crefop » ;
- « Des problématiques persistent dans certains territoires ultramarins que le national ignore ».

Selon vous, quel rôle a effectivement occupé le CNEFOP depuis trois ans dans le champ EFOP ?

Au niveau national le rôle du CNEFOP est largement plébiscité ; il est reconnu comme :

- « Un centre de ressources qui permet de partager une connaissance commune sur de nombreux sujets relatifs à la formation professionnelle et à l'apprentissage en étant visionnaire, constructif et réaliste » ;
- « Un lieu d'échanges » ;
- « Un lieu de productions stratégiques comme les comptes EFOP » ;
- « Une instance de dialogue social déterminante dans le champ EFOP mais le niveau régional notamment côté Etat mérite d'être renforcé » ;
- « Un lieu de mise en visibilité des initiatives régionales » ;
- « Grâce à sa capacité à réunir un grand nombre d'acteurs et de les faire travailler ensemble, il occupe un rôle moteur dans la construction des politiques EFOP au niveau national » ;
- « Le CNEFOP est un lieu de concertation indispensable, un point de jonction pour le continuum orientation/formation/emploi »

- « Dans tous les sujets, le CNEFOP reste un lieu où l'on parvient à rapprocher les points de vue : d'une manière générale, même lorsque les sujets n'ont pas pu être réglés au sein du CNEFOP, les rencontres faites à l'occasion des réunions ont pu faire émerger des solutions par ailleurs».

En revanche, son lien avec les Crefop paraît insuffisant.

- « Le rôle du CNEFOP apparaît assez peu visible pour les acteurs régionaux ... il pourrait être opportun de renforcer le rôle d'ensemblier du CNEFOP quant aux travaux des CREFOP».

II- Les réalisations du CNEFOP

Les programmes de travail mis en œuvre vous paraissent-ils, a posteriori, pertinents ? Comment les améliorer ? Identifiez-vous des thèmes que vous voudriez voir abordés ou approfondis à l'avenir ?

Une pertinence reconnue des thématiques abordées ...

- « Le programme actuel du CNEFOP est ambitieux, mais nécessaire.» ; « Les programmes de travail sont pertinents et utiles, mélangeant à la fois des éléments d'ordre contextuel, juridique, d'analyse et de mise en perspective.» ; « Il y a peu de sujets majeurs EFOP qui ont échappé au CNEFOP» ;
- « Il y a un grand intérêt à ce que le CNEFOP fasse régulièrement intervenir, selon les sujets traités, des chercheurs (sociologue, politologue, économiste)» ;
- « Les programmes de travail sont très denses, marquant sans doute une volonté d'embrasser l'ensemble des thématiques sur le champ d'intervention de l'instance».

Des thèmes et enjeux restent à approfondir ou investir (en plus) :

- « L'impact du numérique dans les modes d'organisation du travail, sécurisation des parcours, quelle appropriation des DRH» ;
- « Les enjeux d'efficience des politiques EFOP, portés plus globalement sur la pertinence et l'efficacité du système de formation professionnelle et de

l'apprentissage , il serait intéressant d'évaluer leurs pertinences au regard de l'utilisation qui en est faite» ;

- « Le sujet de la transition écologique et numérique sur l'évolution/transformation des métiers et des compétences» ;
- « Toute la dimension Européenne des politiques EFOP».

Mais l'intensité et la technicité des travaux en commission fait parfois sujet :

- « Nombre et fréquence des commissions bien ajustées. RAS » ; « Un peu dense mais difficile de faire autrement sans doute [...] Peut-être des séminaires sous forme d'une journée complète» ;
- « Le rythme est dense [...] consisterait à animer les intersessions ... trop grande multiplication des travaux [...] entrée parfois trop technique ... investir sous un angle davantage opérationnel [...] avoir davantage d'échanges sur les pratiques des uns et des autres» ;
- « Il serait nécessaire de mieux cadencer certains travaux et de mieux faire ressortir les priorités du conseil, d'autres sujets pouvant être examinés sur un calendrier pluriannuel» ;
- « La fréquence des réunions pourrait être davantage ajustée à l'actualité».

Et leur caractère opérationnel doit être amélioré, en lien avec les territoires :

- « Nous avons l'impression que les sujets sont déconnectés des réalités du terrain. Il conviendrait de mettre en œuvre une **démarche de co-construction des programmes de travail** avec les Crefop» ;
- « Certains travaux mériteraient cependant d'être enrichis par les préoccupations / réalités des Régions. Par ex, sur le CEP, la question de la certification apparaît cohérente et pertinente, mais à ce jour, elle est très très abstraite pour certains conseillers CEP qui sont encore dans une phase d'appropriation des niveaux 2 et/ou 3 du CEP» ;
- « Donner un maximum de place aux échanges sur les bonnes pratiques des territoires semble constituer un bon moyen de renforcer la qualité des travaux menés au niveau national».

Quel usage faites-vous des échanges et productions du CNEFOP ? Quels en sont les points forts ? Quels progrès reste-t-il à réaliser ?

Les travaux du CNEFOP sont reconnus et jugés de qualité ; notamment les commissions sont des espaces d'échanges de mieux en mieux identifiés. Dès lors qu'ils sont connus, les travaux du CNEFOP sont diffusés :

- « Nous avons utilisé les travaux du CNEFOP pour améliorer notre connaissance de la formation professionnelle et de l'apprentissage, et exploiter cette meilleure connaissance pour faire des recommandations à nos ministres de tutelle » ;
- « Certaines commissions constituent des boîtes à idées, des lieux où capter les tendances du moment et des lieux de veille » ;
- « Le travail du CNEFOP facilite le travail de veille mené sur les sujets EFOP » ;
- « Les productions du CNEFOP alimentent la plateforme européenne EPALE. Elles sont diffusées en tant que document de référence de la formation professionnelle » ;
- « Les productions issues des travaux de concertation sont des références en ce qu'elles formalisent les éléments de doctrine partagée ».

Mais la communication autour de ces productions est largement perfectible, notamment pour les rendre plus accessibles :

- « Des productions de qualité, là aussi côté état une diffusion à renforcer [...] ces productions souvent denses et complexes, limitant de fait notre capacité d'appropriation. Des synthèses ou vulgarisations seraient nécessaires car la profusion et la technicité de documents ne permet pas de tous se les approprier » ;
- « Il est constaté une faible utilisation de la quasi-totalité des documents réalisés par le CNEFOP en région » ;
- « Les échanges et les productions définitives du CNEFOP devraient faire l'objet d'une publicité plus large, et d'une information systématique aux CREFOP » ;
- « Il faudrait des guides repères pour l'action, renforcer la partie opérationnelle des travaux collaboratifs » ;
- « La systématisation de la mise en ligne des documents présentés en séance serait une amélioration ».

III - Modalités de travail

L'organisation collégiale des travaux en plénière, commissions et commissions techniques vous paraît -elle pertinente ? Efficace ? L'animation des débats en CNEFOP est-elle garante de la collégialité des réflexions et de l'efficacité des travaux du Conseil ?

Le nombre et la fréquence des réunions de commissions vous paraissent-ils bien ajustés ? Le travail (mises en jeu, V0 de rapports, animation, information/conseil, etc.) du secrétariat général vous paraît-il adapté ?

Quels sont les points forts des modalités de travail du CNEFOP, les axes de progrès ?

L'animation des travaux du CNEFOP est un des points forts du Conseil :

- « L'animation est le point fort, les prises de paroles sont toujours respectées, les visions différentes des participants élargissent le champ d'action des réflexions, le consensus qui en ressort permet l'élaboration de rapports biens construits, ces travaux sont précieux» ;
- « L'animation permet tout à fait d'assurer la collégialité des débats, ce qui est important car la diversité des participants est une plus-value pour le CNEFOP» ;
- « L'animation favorise une réflexion partagée et permet de mesurer l'état de maturation des réflexions des membres de la collégialité pour aboutir à une production commune» ;
- « Bonne qualité de l'écoute et des retours de modifications suggérées, cela a au moins le mérite d'entendre les positionnements des uns et des autres».

... tout comme la préparation préalable des commissions :

- « Je souligne l'excellence de l'organisation, de la programmation des réunions, les informations sont constantes» ;
- « L'organisation des travaux préalables à la tenue des commissions et qualité des rapports et documents produits» ;
- « L'efficacité et la capacité de travail du CNEFOP semble être un atout» ;
- « La diffusion des documents en amont des réunions permet de réagir/enrichir en séance».

Avec un bémol en plénière, déjà rencontré, autour des consultations :

- « L'organisation des travaux, en particulier en plénière, ne permet pas une véritable concertation. Les réunions plénières ne sont pas l'occasion de vrais débats sur des textes» ;
- « Il est impératif de remettre la co-construction et la concertation au cœur des travaux du CNEFOP» ;
- « Le choix de la consultation électronique en urgence n'est pas toujours explicite [...] Nécessité de compte-rendu sur les débats en plénière, par voie électronique» ;
- « Encourager les échanges entre les acteurs du quadripartisme en séance plénière».

Le point pose la question du sens à donner à ces consultations : en dernière ligne droite ou expression du souhait d'aller vers plus de co-construction quand c'est possible ?

Surtout, les travaux du CNEFOP nécessitent une continuité dans l'engagement de chacun pour respecter le caractère quadripartite de nos travaux :

- « Parfois des acteurs majeurs qui sont absents ce qui peut nuire à la qualité des débats comme à la légitimité de l'instance" ; Peut-être en instaurant de *plus petits groupes d'experts pérennes* ?» ;
- « Il faudrait peut-être mieux préciser cette organisation [...] encourager les acteurs à être davantage participatifs [...] améliorer la transmission d'informations vers les Secrétariats permanents des CREFOP» ;
- « La présence des régions n'est pas facile à obtenir pour chaque réunion ... les concertations sont déséquilibrées. Il serait pertinent de renforcer l'articulation avec Régions de France».

Une plus grande anticipation des dates et l'absence de report une fois les dates fixées (ou vraiment exceptionnel) sont attendues :

- « Une meilleure transversalité des travaux et des liens entre commissions me semble souhaitable» ;
- « Renforcer la capacité à faire des recommandations, et envisager l'animation des membres en intersession» ;
- « Il y a lieu de souligner l'absence de reporting des commissions en bureau sur les étapes intermédiaires des travaux. Un point pourrait être fait, une fois par trimestre, par les présidents de chaque commission sur les travaux en cours».

IV - Perspectives

Comment améliorer, renforcer le développement d'une culture partagée de concertation et de coordination ?

Le quadripartisme est une école exigeante qui nécessite de la continuité dans l'intention :

- « Appropriation d'une culture quadripartite qui ne peut être que le fruit d'un travail rigoureux et de confiance, sur le long terme» ;
- « La culture de la concertation ne peut s'imposer, elle se construit dans la concertation».

Il faudrait pour mieux le valoriser :

- « Organiser un séminaire CNEFOP/CREFOP par an» ;
- « Faire travailler concrètement sur certains sujets pour une prise de conscience de l'impact de la concertation ou de la nécessité de coordination [...] impliquer plus les instances régionales dans l'animation nationale pour améliorer la valorisation des bonnes pratiques» ;
- « Il est important de donner du sens à l'action du CNEFOP et de promouvoir le site et la diffusion des documents» ;
- « Renforcer la nécessaire approche interministérielle des travaux du CNEFOP [...] Pour information, le site internet du Premier ministre ne liste pas le CNEFOP dans les services qui lui sont rattachés : <http://www.gouvernement.fr/les-services-du-premier-ministre>».

Le lien national / régional, CNEFOP/ CREFOP doit-il être renforcé ? Le cas échéant, comment ?

Les liens Cnefop/Crefop sont clairement insuffisants alors même que :

- « Ce lien est primordial pour l'avenir de ces instances, il doit être vraiment efficace» ;
- « Le CNEFOP apparaît éloigné des préoccupations des membres des CREFOP» ;

- « Les liens CNEFOP/CREFOP ont du mal à vivre [...] peut-être travailler sur 1 ou 2 axes de développements [...] envisager et renforcer les déplacements en province auprès des CREFOP et des partenaires» ;
- « Les liens institutionnels (information, animation) entre CREFOP et CNEFOP sont très peu développés» ;
- « La participation des Présidents (es) de commissions CREFOP à des travaux du CNEFOP dans des commissions seraient une possibilité d'amélioration de ce lien» ;
- « Il faut une véritable animation du réseau des CREFOP en région, par le SG ; il semble souhaitable de consacrer un temps d'informations et d'échanges aux bureaux du CREFOP afin de permettre la présentation des travaux menés au sein du CNEFOP par le Secrétaire Permanent» ;
- « Besoin d'une information qui soit également ascendante, en provenance des CREFOP» ;
- « Le CNEFOP ne devant pas être perçu comme intrusif, notamment par des acteurs locaux, il faut davantage de pédagogie sur le rôle du conseil afin d'éviter la crainte des décisions qui s'imposeraient» ;
- « Un compte-rendu plus régulier de l'activité des CREFOP et de points d'attention issus de réunions avec les secrétariats permanents des CREFOP pourrait être réalisé» ;
- « Le CNEFOP doit veiller à maintenir ce lien et son activité de construction d'outils méthodologiques au service des CREFOP» ;
- « De manière plus régulière (1 fois par an, tous les 18 mois ?), un séminaire sur des thématiques spécifiques pourrait être organisé».

Quelles sont, selon vous, les principaux enjeux concernant la gouvernance quadripartite nationale pour la période à venir ?

La gouvernance quadripartite apparaît dans un contexte mouvant, comme une garantie de stabilité :

- « Il importe de maintenir cette coordination d'acteurs dans un contexte mouvant et d'assurer une réelle animation qui puisse servir de socle aux nouvelles avancées via réforme ou non [...] porter le sens et la nécessité de sortir de la logique de silo» ;
- « Il apparaît ainsi indispensable de renforcer la concertation entre l'Etat, les régions et les branches professionnelles [...] et d'améliorer l'opérationnalité pour répondre aux bénéficiaires» ;

- « L'enjeu est la capacité des partenaires sociaux au niveau national, et notamment de branche, à donner une lisibilité de leur action au niveau régional » ;
- « Un enjeu d'accompagnement des changements à venir et de continuité [...] il faudra dès lors veiller à conserver un lieu où, au-delà des postures, les acteurs continuent à discuter et à définir les modalités opérationnelles des réformes » ;
- « Le CNEFOP s'est installé depuis 3 ans dans le paysage institutionnel comme un lieu de gouvernance quadripartite incontournable : c'est donc cette stabilité qu'il conviendra d'assurer dans les mois à venir ».

L'ensemble de ces réflexions pose la question des multiples finalités/usages des travaux du CNEFOP, espace de :

- réflexion, anticipation, concertation de réformes – dominante nationale et stratégique ;
- suivi stratégique des déploiements – dominante nationale et souvent technique ;
- relais pédagogue et opérationnel des déploiements – dominante régionale et généraliste.