

Synthèse de Bernard Liétard à l'Université d'hiver de l' Afref du 13 décembre 2018

Depuis mon entrée dans le champ de la formation continue en 1968, j'ai vécu pendant cinquante ans les 14 réformes de la formation professionnelle continue comme composante d'une formation tout au long de la vie. Permettez donc au vieux militant de l'éducation permanente¹ que je suis de formuler un bulletin de vigilance orange quant à la réforme actuellement engagée.

On ne peut que partager la nécessité d'un changement profond de notre système éducatif pour répondre aux défis et enjeux d'une société en mutation rapide. Cette « société du savoir » exige en effet de nouveaux modes de management des connaissances². Par ailleurs, les constats des enquêtes d'évaluation internationales européennes et mondiales (OCDE et Unesco), qui placent la France en queue de classement quant aux résultats de sa politique éducative, constituent une motivation de plus pour refondre le système éducatif français. Au niveau de la formation professionnelle continue, en dépit des quelques 32 milliards d'euro annuels investis, les résultats sont bien décevants. De plus, force est de constater qu'on continue à arroser où il a déjà plu, la formation profitant de fait à ceux qui sont déjà formés.

Pour aider à évaluer la mise en œuvre des réformes projetées par le gouvernement, m'inspirant de la démarche d'évaluation qualitative proposée par François Aballea³, je me propose, en synthèse de cette journée riche en informations et réactions, d'analyser la cohérence interne et externe des finalités, buts et objectifs affichés et l'adéquation des moyens proposés en l'état actuel du projet de réforme.

Rappelons les 3 finalités telles que formulés par le document d'orientation du ministère de novembre 2017.

- *Investir massivement dans la formation et les compétences, pour être collectivement capables de se hisser au sommet de la chaîne de valeur mondiale et d'impulser les changements de l'économie de la connaissance plutôt que de les subir ;*
- *Donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel pour créer ou saisir les différentes opportunités professionnelles qui se présentent ;*
- *Protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi, enfin, le chômage de masse.*

¹ Tout a commencé à l'Echelon Régional de l'Éducation Professionnelle (EREP) du Rectorat de Paris pour la mise en œuvre de la loi du 3 décembre 1966 faisant de la formation professionnelle une obligation nationale, texte précurseur souvent oublié. Cela a continué de 1970 à 1974 au Ministère de l'éducation nationale avec le regretté Raymond Vatiez pour l'application des accords paritaires de 1969 et des lois de 1971. Puis, après six ans comme directeur de la formation dans un Fonds d'Assurance Formation (Unifformation), j'ai intégré la Délégation à la Formation Professionnelle où j'ai notamment accompagné les premiers pas de la reconnaissance et de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et de la formation de formateurs d'adulte. De 1992 à 2005, j'ai rejoint Pierre Caspar à la chaire de formation des adultes du CNAM dans des enseignements portant notamment d'une part sur le cadre sociojuridique de la formation, d'autre part sur l'accompagnement des projets professionnels et personnels des auditeurs. En retraite depuis 2005, je continue comme consultant à suivre les avatars successifs du cadre sociojuridique du système éducatif français.

² On peut se référer sur ce point au *Manuel du Knowledge Management de Jean Yves Prax. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour produire de la valeur* (Dunod,2007)

³ Aballea F., *L'évaluation qualitative*, Recherche Sociale n°111/112, FORS, 1989

Le même document propose 5 objectifs opérationnels sur l'efficacité desquels on peut s'interroger d'une part quant à la réalisation des ambitions affichées et d'autre part quant aux modes opératoires d'application adoptés ou prévus :

- *créer une liberté professionnelle pour les salariés par un compte personnel de formation facile d'accès, opérationnel et documenté ;*
- *organiser un effort sans précédent de formation des demandeurs d'emploi pour vaincre le chômage de masse ;*
- *favoriser l'investissement massif des entreprises dans les compétences des salariés ;*
- *refonder le système de formation en alternance sur les besoins des entreprises et les attentes des jeunes ;*
- *enfin, enjeu transversal et systémique de la réforme, développer la régulation du système de formation professionnelle par la qualité et renforcer l'accompagnement individuel.*

Apprécier **la cohérence interne** d'un projet, c'est analyser l'articulation entre les finalités et buts que l'on poursuit et les objectifs généraux et opérationnels qu'on se donne.

Au regard de l'ampleur des finalités visées, il faudrait une grande naïveté sociale pour penser que les objectifs prévus, même s'ils peuvent y concourir, soient suffisants pour les atteindre. On peut en effet s'interroger sur l'efficacité de la formation « pour vaincre le chômage de masse » ou réduire les inégalités. Le croire, c'est en plus entrer dans les dérives du *mythe* selon Roland Barthes, cette parole dépolitisée dont une des fonctions est d'écarter le réel (le mythe de la « qualité », enjeu transversal de la réforme, en est un autre exemple).

Dans les années soixante et les trente glorieuses, on a pu croire que la formation était une variable principale du développement économique.

A partir de 1973, on l'a sollicitée de plus en plus comme une réponse privilégiée à la montée de la crise, voire comme la « potion magique » contre le chômage.

Adoptant une approche systémique plus réaliste, le Plan a eu la sagesse d'admettre à partir de 1984 que la formation n'était qu'une variable stratégique parmi d'autres. Certes utile, l'investissement formation ne prend son sens et son efficacité qu'en combinatoire avec d'autres investissements dans le champ du travail et plus largement dans le champ social. On ne peut que souhaiter que les porteurs de la réforme adoptent cette problématique.

La cohérence externe caractérise la pertinence d'un projet, c'est-à-dire l'adéquation de ses objectifs aux caractéristiques de ses destinataires, de l'environnement local et des institutions qui le mettent en œuvre.

Bien sûr, tout changement suscite des inquiétudes, des interrogations, voire des oppositions. Mais, ayant vécu toutes les réformes depuis mon entrée en 1968 dans le champ de la formation des adultes, je n'ai jamais observé autant de réactions de méfiance, voire de rejets, de l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, régions, collectivités territoriales, branches professionnelles, entreprises, prestataires de formation, monde associatif, et usagers de la formation). Les débats de cette journée en ont largement témoigné. Ce constat ne se limite pas au seul champ de la formation. On le retrouve au niveau de la plupart des réformes engagées par le gouvernement, les « gilets jaunes » en étant la traduction la plus récente. On peut rappeler ici l'avertissement de Jean François Colosimo⁴. Cet

⁴ Colosimo J.F., *Aveuglements : Religions, guerres, civilisations*, Editions du Cerf, 2018

historien des cultures dénonce le risque de fracture entre l'aristocratie étatique et son idéologie progressiste qui décide et ceux qui subissent et endurent réellement au quotidien.

Certes on se doit de bousculer le présent pour préparer l'avenir, il faut oser l'innovation. Encore faut-il que les acteurs veuillent bien jouer aux nouvelles règles du jeu proposées. Non, là où tu attaches la chèvre, elle ne broute pas forcément. Premier de cordée oui, rôle utile, à condition que les encordés aient eu leur mot à dire sur le choix de la promenade et qu'ils soient motivés à la faire ! Gardons l'espoir que le gouvernement, dans la construction qui reste à venir du projet, rompe avec la participation dépendante (j'ai décidé cela, qu'en pensez-vous ?) qui ne permet de possibilités d'action aux acteurs que ce que lui consent le pouvoir dominant. Souhaitons qu'il engage une concertation réelle en utilisant une ingénierie concourante où l'ensemble des partenaires du projet soit non seulement écoutés, mais entendus. C'est en effet la seule voie possible pour piloter le changement. « *On ne gouverne pas la France par décret* » (et encore moins par ordonnance !) pouvait rappeler Michel Crozier⁵). Pour lui, un changement réussi ne peut être que « le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux, dont la mise en œuvre libre -consentie et non contrainte – permettra au système, qui ne sera toujours que ce que les acteurs en feront, de s'orienter et de se réorienter comme un ensemble humain ».

Un changement réussi ne peut donc être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau, conçu d'avance par des décideurs et des experts quelconques ; tout doit se jouer dans une transformation et une implémentation progressive. Certes **toute réforme dans sa recherche de nouveauté peut créer des règles du jeu et des institutions nouvelles, mais elle se doit aussi de réhabiliter l'habitat ancien**. Force est de constater que le « big bang » privilégie la création de nouvelles institutions et la remise en cause des institutions traditionnelles. Tous les champs éducatifs sont impactés par un « tsunami » réformateur qui contraint ses acteurs non seulement à changer de lunettes, mais de regard. Paraphrasant La Fontaine, « ils n'en mourront pas tous, mais tous seront frappés » en espérant que « selon qu'on sera puissant ou misérable » l'application de ces nouvelles règles du jeu reste équitable.

Un atelier de ce matin a débattu de **l'avenir du « paritarisme »** dans le champ de la formation professionnelle continue. La loi du 6 septembre 2018 rompt en effet avec l'alternance traditionnelle entre des dispositions contractuelles, issues de la négociation des partenaires sociaux, qui précédaient le plus souvent leur légalisation. On peut noter également la suppression d'instances de concertation où les partenaires sociaux siégeaient traditionnellement. On passe de fait d'un paritarisme de gestion à un paritarisme de régulation et de préconisation ce qui se traduit notamment par la transformation des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) en Organismes Paritaires Opérateurs de Compétences (OPCO). Dans ce cadre, l'entreprise devient le lieu privilégié de négociation.

Le champ de l'orientation, action cruciale pour le choix par chacun des voies de son devenir professionnel, connaît aussi des projets de changement et la remise en cause lde ses institutions traditionnelles, ce qui n'est pas sans inquiéter ses acteurs.

La décentralisation et sa responsabilité de plein droit en matière de formation professionnelle est aussi concernée. Dans l'ingénierie territoriale des compétences , qui s'est développée ces dernières années, quelle sera le rôle et l'action des futures Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales(CPir) ?La question reste en débat.

⁵ Crozier M., Friedberg E, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil 1977 (P338-339)

Opérateur historique de la formation, **l'AFPA** s'interroge sur son rôle et son avenir. Cela va même récemment jusqu' à présenter « un plan social d'ampleur pour éviter la faillite ».

On peut aussi s'interroger sur la place qu'occupera la « reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience »⁶. Certaines de ses institutions telle la Commission Nationale de La Certification Professionnelle (CNCP) sont également remises en question. On a même évoqué la mort du « bilan de compétences ». Mais attendons la parution en 2019 des décrets d'application.

Quant **aux dispensateurs de formation**, ils s'interrogent sur leur devenir et l'évolution souhaitée de leurs prestations. Ils attendent en outre des précisions quant à leurs interlocuteurs dans le nouveau système.

Une place à part est à faire aux associations qui apportent une contribution essentielle à la construction du lien social et au développement de l'éducation populaire. Force est de constater que leurs financements se restreignent et qu'elles sont peu associées à la concertation. On attendra à cet égard les résultats de l'action en cours d'un collectif de Présidents de ces dernières

Autre volet d'évaluation, reste à s'interroger sur **l'adéquation des moyens**, c'est-à-dire tenter de répondre à la question suivante : « se donne-t-on les moyens d'atteindre les finalités, buts et objectifs poursuivis compte-tenu du système de contrainte dans lequel s'insère l'action, c'est-à-dire des contraintes liées aux caractéristiques des participants au projet et à l'environnement économique et institutionnel. Les moyens proposés sont-ils pertinents, adéquats, efficaces et suffisants ?

Fleuron de la réforme, **le compte personnel de formation** suscite bien des interrogations. Le passage de l'heure à l'euro est considéré comme un progrès, mais il comporte aussi des limites. Rappelons qu'au 31 décembre 2018, sur la base de 15 euro de l'heure, le stock d'heures des titulaires d'un CPF ancienne formule sera automatiquement converti en euro. A partir du 1^{er} janvier 2019, le CPF rénové sera crédité de 500 euro par an et de 800 euro pour les personnes les moins qualifiées. Ce montant même cumulable ne limitera-t-il pas les choix possibles ? Les crédits délégués seront -ils à terme suffisants en cas de demande forte ? Ont été également soulignées des dérives possibles quant à l'application informatique prévue pour la gestion par l'utilisateur de son **compte** ; sa mise en oeuvre effective est d'ailleurs reportée pour des raisons techniques. Notons enfin que, comme le Congé Individuel de formation (CIF) et le CPF qu'il remplace, l'exercice de ce droit individuel passe toujours par des filtres collectifs, qui en restreignent la portée

Force est d'admettre que renvoyer sur chaque individu, face à son smartphone, la responsabilité de son « choix de formation », est loin d'être suffisant. Une place cruciale est à donner à l'accompagnement individuel et à l'orientation, sous des formes personnalisées comme *les bilans personnels et professionnels de compétences* (à l'expérimentation et à l'institutionnalisation desquels j'ai participé à la fin des années 80) ou le *conseil en évolution professionnelle* tel que défini par la précédente réforme. Si on considère ces prestations comme déterminantes, voire incontournables, pour la construction de projets individuels, objectif affiché de la réforme, veillons à ce que les moyens proposés soient adéquats. Il conviendrait notamment d'une part de les financer au coût réel. Veillons d'autre part à ne pas les enfermer dans des cahiers des charges standardisés et rigides. Le défi est de rompre enfin avec l'injonction paradoxale de la commande publique (et privée aussi d'ailleurs) qui demande des réponses fines, souples et adaptées tout en cadrant les opérateurs dans des normes,

⁶ J'ai pu retracer le développement de la politique de RVAE est retracé dans un chapitre du Traité des sciences et techniques de la formation coordonné par Philippe Carré et Pierre Caspar (Dunod, 4ed,2016, pp 569-586)

barèmes et financements qui rendent de fait la réalisation des missions demandées difficiles voire impossibles.

Autres nouveautés de la Réforme, quelle va être la portée du Plan d'Investissement Compétences et le rôle exact de la future **Agence « France compétences »**. Outre sa mission générale de contrôle de la « qualité » de la formation, un projet de décret confirme le rôle régulateur financier de cette dernière. Il est prévu que chaque année, cette instance quadripartite pourra faire évoluer le montant des enveloppes attribuée aux différents dispositifs (CPF, alternance, opérateurs de compétences, CPir, actions pour les demandeurs d'emploi,...). Certains des acteurs sur le terrain craignent que cela ne restreigne, outre que leurs missions s'exercent déjà dans un cadre très contraint, leur latitude sur le plan financier.

Quant au **Plan d'Investissement Compétences** (15 milliards d'euro), même s'il n'en est qu'à ses débuts, il commence à montrer ses limites avec des taux de remplissage décevants et le fait qu'il attire peu les plus éloignés de l'emploi

Face à ces constats, on doit s'interroger sur la possibilité de faire du neuf avec du vieux. Pour faire image, d'avoir une nouvelle peau en privilégiant encore trop de vieilles cérémonies tant dans le champ du travail que de la formation.

Reprenant les analyses de Dominique Méda⁷, « on peut se demander notamment si et comment les organismes officiels qui produisent des prospectives des métiers et des qualifications intègrent dans leurs projections les effets attendus de la révolution technologique ». On peut se reporter à cet égard au rapport « cybéant » de Cédric Villani⁸ qui attire notamment l'attention des décideurs sur l'ampleur des mutations engendrées par le déploiement de l'intelligence artificielle sur l'emploi.

Mais le non appétence tient aussi à la nature des formations proposées. Répondant à une évolution des pratiques, due entre autres au numérique (mais pas que...), ne faut-il pas rénover le champ de la formation ? Prenant conscience que les preneurs de formation sont d'autant plus motivés qu'ils trouvent des réponses à leurs problèmes dans leur situation, il est temps d'admettre que la représentation de la formation relève plus d'une pièce de Pirandello (X apprenants en quête de formation) que de la référence scolaire au théâtre classique traditionnel avec son unité de temps, de lieu et d'action Dans cette perspective, il conviendrait de développer des « systèmes flexibles »⁹ centrés sur l'apprenant et ouverts sur l'environnement.

Autre élément de réponse à cette demande de personnalisation des parcours, ceux qui me connaissent ne s'étonneront pas que je rappelle que la « reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience » a été reconnue en 2002 comme une voie de formation et de qualification à part entière, complémentaire des formes traditionnelles de formation. Or, en l'état actuel du projet de réforme, elle est peu sollicitée. C'est pourtant un moyen dont l'utilité a fait ses preuves tant pour la gestion des

⁷ Méda D., *Formation professionnelle : un tout petit « big bang »*, Cahier du « Monde » N°22808 daté samedi 12 mai 2018

⁸ A la demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Cédric Villani a remis en mars 2018 un rapport, qui définit des voies pour donner du sens à l'Intelligence Artificielle (I.A.) dans le cadre d'une politique nationale.

⁹ Précurseurs à cet égard, Jean Kuperholc, Alain Mor et François Piettre avaient préconisé dès 1993 le développement de « systèmes flexibles » dans un ouvrage paru aux Editions Liaisons.

ressources humainesⁱ que l'individualisation de la formation¹⁰. Cette politique constitue en outre un puissant vecteur de valorisation des personnes.

Les temps changent, les lieux de la formation se diversifient, les modalités d'intervention pédagogique évoluent, les opérateurs de formation et leurs métiers sont dès lors aussi contraints de changer leurs pratiques. En prolongement d'un groupe de travail réuni par le centre Inffo¹¹, j'avais pu formuler les dix commandements pour être formateur aujourd'hui :

- tu seras un « homme -orchestre » à la fois enseignant/militant et travailleur social ;
- tu feras preuve de « résilience », cet art de naviguer sur les torrents de la vie ;
- tu adopteras une approche « constructiviste » abandonnant les programmation préplanifiées ;
- tu seras « proactif » en t'inscrivant dans une démarche de « prospective stratégique » ;
- tu maîtriseras le « numérique » et les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- tu feras preuve de « compétences de troisième dimension et de « metis », cette intelligence rusée des grecs ;
- tu développeras une approche « partenariale » et « interculturelle » ;
- tu engageras un questionnement éthique en interrogeant tes pratiques ;
- tu penseras ton expérience ;
- tu te formeras tout au long de la vie ;

Pour terminer cette synthèse, on appellera de nos vœux la rupture (un vrai big bang celui-là!) avec une conception de la formation inféodée à l'économie et à l'emploi et privilégiant une fonction de « remédiation sociale ». Merci à René Bagorski, Hugues Lenoir pour avoir évoqué les paradigmes perdus de Condorcet, de l'éducation permanente et de l'éducation populaire et à Jean Marie Luttringer d'avoir rappelé le « gai savoir émancipateur de Rabelais. Humaniste mal repenté, je rêve toujours en effet d'un système éducatif qui, au travers du penser et agir en commun, en leur apprenant à apprendre, viserait à l'émancipation des individus en augmentant leur puissance démocratique d'agir. Un tel système se situe dans une perspective de formation tout au long de la vie, ce qui exige un continuum entre formation initiale et formation post scolaire, question encore mal réglée en France.

Le regretté André de Peretti aimait à souligner que les institutions étaient moins machiavéliques qu'on pouvait le penser et qu'il existait toujours des interstices pour y développer ses projets. Au stade actuel de la réforme, ceux-ci sont encore nombreux. Sabrina Dougados et Jean Marie Luttringer ont pointé quelques vides juridiques. Retenons aussi le plaidoyer d'Anne Héléne Le Guennec, se définissant elle-même comme une lobbyiste pour la création d'une médiation dans le champ de la formation et du conseil.

¹⁰ Sur les enjeux, modalités et perspectives de cette politique, on peut se référer à l'ouvrage collectif

coordonné par Liétard B., Piau A, Landry P (coord.), *Pratiquer la reconnaissance des acquis de l'expérience*,

Chronique sociale, 2017

¹¹ Les résultats de cette réflexion collective du groupe CEMMAFOR, pilotée par Françoise Dax Boyer et Françoise Gérard, du centre Inffo a fait l'objet d'un Point sur *La professionnalisation des formateurs*, Centre Inffo, 2014. Complétés par le récit de vie de 7 professionnels de la formation, j'en ai tiré ces dix commandements présentés dans un ouvrage *Etre formateur*, Chronique Sociale ; 2014

Ne laissons donc pas échapper ces opportunités de transformer ces zones d'incertitudes et de turbulences des zones d'espoir. En conclusion, en cette « période d'état d'urgence sociale », tous les « actants » de la formation pour reprendre le concept de Maryvonne Sorel, se doivent d'être vigilants ensemble. On pourrait presque aller, sur le modèle des « gilets verts » prônés par Nicolas Hulot, jusqu'au port d'un « gilet » pour lequel je propose la couleur « arc en ciel », car l'éducation touche toutes les facettes du développement humain.
