

AFREF . Synthèse de Bernard Liétard au jeudi AFREF consacré au projet de réforme de la formation professionnelle(31 mai 2018)

On prédisait un big bang. Muriel Penicaud préparait une révolution qui porterait son nom. Force est de constater qu'on en reste aujourd'hui à un simple bing. Pouvait-il d'ailleurs en être autrement dans un champ social qui s'est construit depuis 1966 par une fécondation mutuelle entre dispositions contractuelles des partenaires sociaux et dispositions législatives, les premières précédant le plus souvent les secondes ? De plus croire au remplacement par rupture d'un modèle ancien par un modèle nouveau, c'est aussi ne pas tenir compte du postulat de Michel Crozier selon lequel « *on ne gouverne pas la France par décret* » (et encore moins par ordonnance !). 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 ré-orienter comme un ensemble humain. 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. Ne laissons pas échapper ces opportunités de les poser pour, comme nous y incitait Shany Taix, faire de ces zones d'incertitudes et de turbulences des zones d'espoir.

Pour y aider et m'inspirant de la démarche d'évaluation qualitative proposée par François Aballea, je me propose, en synthèse de cette matinée 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 ses 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.*

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 naïveté sociale totale 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 bon 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 gardent 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.

Certes 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 à l'EREP de l'Académie de Paris, 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 ce matin en ont largement témoigné.

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 !

Je garde 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 la seule voie possible pour piloter le changement tel que défini par Michel Crozier en introduction de mon intervention.

Evaluer **l'adéquation des moyens**, c'est 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 de l'environnement économique et institutionnel.

Marc Dennery a défendu l'hypothèse d'une diversification en 5 marchés ayant chacun sa propre logique. Il a aussi attiré l'attention sur les dérives possibles de l'application prévue du Compte Personnel de Formation (CPF). Je n'y reviendrai pas. J'y ajouterai quelques interrogations. Ayant connu à la fin des années 80 à la Délégation à la Formation Professionnelle l'échec d'une tentative similaire, j'ai des doutes quant à l'application informatique prévue pour la gestion par l'utilisateur de son compte personnel de formation. Par ailleurs le passage de l'heure à l'euro, qui constitue un progrès indéniable, porte, ne serait-ce quant à son montant même, ses propres limites. Même s'il fait avancer le droit individuel à la formation, il ne sera pas suffisant pour éviter que la formation continue à arroser où il a déjà plu.

Je partage avec Shany Taix, la conviction qu'il y a une place centrale 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 même époque) et 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 (au-delà des 270 euros qu'il a évoqués) et d'autre part de 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 enfermant les réalisateurs dans des normes, cadres, barèmes et financements qui rendent de fait la réalisation des missions demandées difficiles voire impossibles.

En conclusion, je voudrais lister **quelques axes d'action et de progrès insuffisamment explorés** en l'état actuel du projet de réforme.

En premier lieu, quelle va être la portée du Plan d'Investissement Compétences et le rôle exact de la future Agence « France compétences » à gestion tripartite, dans sa mission de contrôler la qualité de la formation ? Quelle articulation avec les OPCA devenus entre temps « opérateurs de compétences » et la « responsabilité sociale » de l'entreprise, qui était de mon point de vue un des points forts de la réforme précédente ?

Répondant à une évolution des pratiques, dûe entre autres au numérique (mais pas que...), ne faut-il pas élargir le champ de la formation ? 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 le développement des personnes, que pour la gestion des ressources humainesⁱ

Last but not least, 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 d'avoir évoqué en introduction les paradigmes perdus de Condorcet, de l'éducation permanente et de l'éducation populaire. Humaniste mal repent, je rêve toujours en effet d'un système éducatif qui, comme cette dernière, au travers du penser et agir en commun, en leur apprenant à apprendre pour reprendre l'appel de Marc Dennery, viserait à l'émancipation des individus en augmentant leur puissance démocratique d'agir.

ⁱ Pour s'en convaincre, on peut se reporter à l'ouvrage collectif paru en 2017 chez Chronique sociale « *Pratiquer la reconnaissance des acquis de l'expérience .Enjeux, modalités, perspectives* »