CNEFOP

SÉMINAIRE CNEFOP / CREFOP

"Tous acteurs du quadripartisme"

BLOIS, 20-21 octobre 2016

ACTES

Déroulé du séminaire

Jeudi 20 Octobre

Introduction p. 3

Plénière d'introduction p. 4

- Intervention de M. Jean-Marie MARX, Président du CNEFOP
- Intervention de M. François BONNEAU, Président du Conseil régional Centre Val de Loire, Vice-président du CNEFOP au titre des Régions de France,
- Intervention de M. Alain DRUELLES, directeur de l'éducation et de la formation du Medef, au titre du COPANEF
- Intervention de Mme Carine CHEVRIER, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Quatuor ANNESCI p. 18

Ateliers p. 37

- Comment construire et piloter une vision partagée des priorités EFOP quadripartites : rôle et outils des bureaux ?
- Comment susciter la transversalité des approches et des projets quadripartites ?
- Comment le quadripartisme peut-il gagner en opérationnalité ?
- Quels sont les grands défis EFOP quadripartites à venir ?

Vendredi 21 Octobre

Restitutions des ateliers p. 59

Intervention du grand témoin, M. Bernard GAZIER p. 62

Discours de Mme Clotilde VALTER, Secrétaire d'Etat p. 72

Jeudi 20 Octobre

Introduction

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Bonjour à tous. Je suis très émue et très contente de vous accueillir ce matin au premier séminaire de la gouvernance quadripartite. Je suis Catherine BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. Je vais servir de fil rouge tout au long de ce séminaire.

Vous êtes tous à un titre ou un autre, acteurs du quadripartisme. Vous êtes là depuis le début, près de 2 ans ou depuis quelques mois seulement. Vous en êtes devenus des militants ou vous êtes encore en questionnement en trouvant cette nouvelle organisation peut-être un peu chronophage, peut-être pas encore suffisamment opérationnelle. Toutes ces convictions, toutes ces interrogations sont extrêmement légitimes. Sachez que ce séminaire a été construit pour tenter d'y répondre. La seule chose qui compte est que vous soyez actifs dans nos échanges. Nous allons avoir de nombreuses occasions d'être en interactivité. Je compte sur vous pour être les acteurs de ce quadripartisme tout au long de ce séminaire.

Très concrètement, nous allons maintenant entendre les 4 grands piliers du quadripartisme qui vont nous dire leur vision des enjeux de cette nouvelle gouvernance. Ensuite, pour parler quadripartisme, nous passerons 2 heures avec un quatuor de musique dans le cadre d'un atelier interactif. Nous aurons une pause déjeuner avant de partir en atelier créatif. Cet après-midi, faites preuve d'imagination. Nous verrons demain matin ce que cela aura donné.

Sans être plus longue, je propose que montent à la tribune Carine CHEVRIER, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Alain DRUELLES, représentant du COPANEF, François BONNEAU, président du Conseil régional Centre Val de Loire que je remercie de nous accueillir dans ce magnifique château de la Ville de Blois, et enfin Jean-Marie MARX que je laisse commencer.

Plénière d'introduction

Intervention de M. MARX, Président du CNEFOP

Bonjour à toutes et à tous. Monsieur le président, cher François, Madame la déléguée, chère Carine. Je suis très heureux de tous vous accueillir au nom du quadripartisme que nous incarnons autour de cette table au plan national.

A mon tour, je souhaite remercier François BONNEAU, président de cette belle région Centre Val de Loire, qui nous accueille ici à Blois, qui est aussi vice-président du CNEFOP au titre des régions de France. Il est par ailleurs président délégué des régions de France. Je crois que cette région est exemplaire en termes de fonctionnement du quadripartisme. Nous avons pu nous en rendre compte lors d'une visite ici au printemps dernier, en associant étroitement les différents acteurs.

Carine CHEVRIER, déléguée générale à l'emploi qui représente l'Etat dans ce fonctionnement quadripartite au plan national. Elle nous dira les enjeux pour l'Etat de ce fonctionnement tant au niveau national que régional.

Alain DRUELLES qui est présent aujourd'hui au titre des partenaires sociaux, qui représente Florence POIVEY malheureusement retenue pour des raisons de santé, au titre du collège employeurs en tant que membre du MEDEF. Cette seconde vice-présidence est assurée par les partenaires sociaux en alternance entre le collège employeurs et le collège salariés. C'est Christian JANIN qui assurait cette vice-présidence jusqu'à présent et a passé la main si je puis dire à Florence POIVEY.

Catherine BEAUVOIS que nous ne présentons plus et son équipe du secrétariat général du CNEFOP qui a assuré toute la préparation de ce séminaire tant dans l'organisation que dans le contenu.

Ce premier séminaire est le premier du genre qui associe les membres des bureaux des CREFOP et les membres du CNEFOP. Nous l'avons souhaité il y a environ un an et il a pris corps lors d'une visite en région. Dans une configuration quadripartite, nous avons organisé un début de tour de France. Nous ne sommes pas encore passés dans toutes les régions. Mais lors de la visite à Orléans, nous avons évoqué l'organisation de ce séminaire ici-même à Blois.

Cette nouvelle gouvernance quadripartite issue de la loi du 5 mars 2014 est désormais en place depuis 2 ans, en tout cas au plan national, un peu moins parfois dans les régions en raison des élections et de la reconfiguration des régions. Il nous a semblé opportun de partager les enjeux de cette gouvernance quadripartite, de forger aussi une culture commune, de faire le bilan de la mise en place, de mesurer les changements, d'assurer le lien entre les travaux que nous menons au niveau national et vos priorités d'actions régionales, de partager aussi, c'est tout l'enjeu de ce type de séminaire, les bonnes pratiques mais aussi d'identifier des freins et des leviers d'action pour le futur. Nous sommes convaincus que le quadripartisme renouvelé est une opportunité pour renforcer l'efficacité

des politiques menées dans les champs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles. Elles sont très interdépendantes. Que ce soit l'Etat ou les collectivités territoriales, que les partenaires sociaux, ils ne peuvent agir isolément sans vision globale systémique au risque d'obérer l'efficience de leur action. Nous y reviendrons tout au long de ce séminaire.

Je voudrais d'abord revenir sur le quadripartisme. J'entends souvent que le quadripartisme, ce n'est pas nouveau. C'est vrai, ce n'est pas totalement nouveau. Il y a toujours eu des relations entre collectivités territoriales, Etat et partenaires sociaux. Il s'est forgé dans le temps, au fruit des mouvements de décentralisation, de territorialisation, de mobilisation croissante des partenaires sociaux. Je pense que Bernard GAZIER nous le rappellera demain dans le cadre des travaux qu'il a conduit avec Frédéric BRUGEMMAN que je salue, sur le dialogue social territorial. C'est paradoxalement au plan local que le quadripartisme s'est forgé, notamment dans les années 1970 et 1980 dans le cadre des bassins de redéveloppement industriel. Nous avons bien vu dans certains bassins d'emploi se forger cette culture du quadripartisme et plus tard aussi dans les comités de bassins d'emploi.

La décentralisation au travers des lois successives de décentralisation, les lois DEFFERRE, la décentralisation de la formation professionnelle des adultes puis des jeunes en 1993, le renforcement du rôle des régions en matière d'orientation dans le cadre du SPRO, la loi NOTRe plus récemment renforçant les compétences des régions notamment en matière de développement économique, vont renforcer ce mouvement, lui donner corps et davantage de légitimité. Parallèlement, l'Etat a territorialisé ces politiques de l'emploi. Je pense qu'il est important de se le rappeler. A une période, j'ai été directeur régional du travail et je me souviens du combat mené sur la globalisation des moyens de la politique de l'emploi. Pour ceux qui s'en souviennent, j'ai reconnu quelques têtes ici, la globalisation puis la territorialisation, ce qui permet aussi à l'Etat de disposer de leviers d'action avec les collectivités locales et les partenaires sociaux, même si les politiques de l'emploi restent de son ressort.

Les partenaires sociaux présents depuis longtemps dans le champ de la formation professionnelle depuis la loi de 1971, même avant peut-être, ont progressivement étendu leur emprise sur les politiques d'emploi, notamment sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi, sur la formation des demandeurs d'emploi, notamment dans le cadre de l'activation des dépenses d'assurance chômage et plus récemment la création du fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

Les différents acteurs continuent à agir au plan local, territorial, infrarégional. Je voudrais le souligner ici, notamment dans le cadre de différents dispositifs qui existent. Les comités territoriaux, les comités locaux emploi-formation mais également dans le cadre de structures comme les maisons de l'emploi ou autres dispositifs qui peuvent exister au plan territorial.

Ce mouvement n'est pas propre à la situation française. J'évoquais tout à l'heure le rapport réalisé pour le compte du Bureau International du Travail mais je voudrais aussi citer un rapport récent de l'OCDE qui comparait les systèmes de gouvernance des politiques d'emploi et de formation dans les pays européens et dans d'autres pays dans la configuration OCDE, notamment des pays d'Amérique du Nord. Nous trouvons bien dans

tous ces pays une forme de quadripartisme, en tout cas la mise en jeu des relations entre un Etat qu'il soit fédéral ou pas, entre des régions, des landers, et entre des partenaires sociaux. Je crois que ce détour était important. Nous devons tous prendre conscience que le quadripartisme n'est pas une mode. Il s'inscrit dans la durée dans un mouvement amorcé il y a déjà plusieurs décennies. Les bases en restent néanmoins fragiles malgré la volonté affichée aujourd'hui du Gouvernement, du législateur, de consolider cette approche.

Cette ambition nouvelle a été concrétisée au plan national lors de la concertation quadripartite sur la réforme de la formation professionnelle en 2013 qui a été souhaitée par toutes les parties : Etat, partenaires sociaux et régions. Je le répète ici, j'ai déjà eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises, c'était bien la première fois en même qu'une négociation paritaire qui devait déboucher sur un ANI, que se déroulait une concertation associant les autres parties. C'est très important dans ce périmètre où tout est articulé d'avoir en même temps une concertation sur ces sujets. Cette concertation a nécessité un apprentissage, une reconnaissance réciproque, le respect des compétences de chacun. Elle a aussi permis de rapprocher des points de vue, de dégager des points d'accord, d'identifier des points de blocage. Elle a permis d'en lever un certain nombre, peut-être pas tous. Cet état d'esprit a été salué par les différents partenaires et je crois qu'il doit continuer à nous animer aujourd'hui avec l'objectif de conduire la concertation sur des sujets qui nécessitent une bonne articulation des interventions des uns et des autres.

La concertation fait gagner du temps. J'ose le dire ici. Elle fait aussi gagner de l'efficacité. Elle permet aussi de rendre mieux applicables des lois, des textes réglementaires, des textes conventionnels, des décisions, je pense que c'est important. Elle engendre surtout des effets leviers si des décisions sont prises de façon coordonnée et au bon moment. Je crois que nous pouvons réellement parler de valeur ajoutée dans les politiques menées. C'est bien cet objectif qui doit nous guider au moment où les politiques menées par chacun des acteurs, sont régulièrement interrogées. Qui comprendrait vu le niveau du chômage que tout ne soit pas tenté pour le réduire, que de l'énergie ou de l'efficience soient perdues au détour de mesures ou de dispositifs concurrents, mal articulés et non coordonnés. Ce qui est vrai au niveau national l'est encore davantage au niveau régional et territorial où se mettent en œuvre ces différentes politiques.

Des débats ont lieu au sein de nos instances, notamment au sein des bureaux. Ils ont évidemment vocation à rapprocher les points de vue, en tout cas à créer les conditions d'un alignement des interventions de chacun. J'y vois personnellement et je crois qu'il faut en être fier, une avancée démocratique. Un lien entre la démocratie sortie des urnes et la démocratie sociale portée par les partenaires sociaux. Mais pour autant, le quadripartisme n'est pas la dilution ni la confusion des responsabilités, chacun doit jouer son rôle, prendre ses responsabilités. Mais la concertation en amont devra faciliter et éclairer la décision de chaque acteur. Je crois que la partition est claire. Catherine y faisait allusion, les règles du jeu sont connues. Le quatuor peut se mettre en place mais il faut jouer la même partition.

Pour terminer, quel bilan pouvons-nous tirer rapidement ? Je pense que c'est aussi l'objet du séminaire. Quelques flashs, cela vous permettra aussi de réagir dans les ateliers. Quelques points qui sont partagés à mon avis. A la fois des points positifs que nous avons pu constater dans le fonctionnement actuel, notamment dans le cadre des rencontres avec certains CREFOP mais aussi des remontées des secrétariats permanents des CREFOP, et des membres

du CNEFOP. Chacun anime aussi son propre réseau. Il y a des points de convergence que nous pouvons noter au passage. Il y a sans doute une évolution nette des modalités de la gouvernance qui est soulignée dans la plupart des régions et au niveau national également. S'il fallait le résumer en deux mots, on dirait un peu moins de consultation, d'avis et plus de concertation en amont. Ce n'est pas général, ce n'est peut-être pas sur tous les points mais effectivement je crois qu'il y a eu des changements dans ce domaine entre des fonctionnements antérieurs et le fonctionnement nouveau.

L'une des résultantes est aussi une meilleure connaissance et un meilleur partage des priorités, des programmes d'actions de chacun. Je note au passage qu'il y a eu des ajustements importants de certaines orientations, de certaines politiques menées au niveau régional. Je me souviens du débat sur les listes de formations et le taux de couverture des programmes régionaux de formations professionnelles mises en œuvre par les régions. Les choses ont avancé. Nous nous sommes parlé entre régions, partenaires sociaux, Etat. Je crois que cela a permis de faire évoluer les choses.

Le Plan 500 000 a été l'occasion de se livrer à des travaux pratiques et opérationnels sur un enjeu commun : la formation des demandeurs d'emploi. Nous avons bien vu dans certains plans d'actions, l'articulation qui s'est faite entre les priorités des régions, les priorités de l'Etat, en tout cas de Pôle emploi, et celles des partenaires sociaux. Ces débats ont abouti dans de nombreuses régions à une bonne articulation dans le cadre de ce Plan 500 000.

Dans le cadre de ce Plan 500 000, nous avons un début de pilotage commun des interventions de chacun et j'allais dire en temps réel. Ce n'est pas tout à fait gagné pour le temps réel mais c'est la première fois, et je me souviens des débats récurrents sur l'apprentissage, sur l'ensemble des dispositifs de l'Etat comme des régions, il est toujours compliqué d'avoir une vision en temps réel de l'évolution des dispositifs. Sur le Plan 500 000, il y a un tableau de bord national, il y a des tableaux de bord régionaux. Ensuite c'est partagé, pas toujours bien mais en tout cas c'est important et c'est un début que de mettre en place ce copilotage entre les différents acteurs. Le travail quadripartite alimente dans certaines régions, l'amont ou l'aval, les orientations en matière de formation initiale. Si on travaille sur les besoins de compétences, le marché du travail, cela peut alimenter, ce doit alimenter tout le travail sur la formation initiale, l'apprentissage, tout le travail autour de l'orientation scolaire d'où le lien avec l'Education Nationale, et de l'orientation professionnelle.

Quelque part, nous sommes garants ensemble des choix effectués et des orientations prises. Ils peuvent ainsi mieux s'inscrire dans la durée. Je crois que c'est important en matière de politique de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

Enfin, je voudrais souligner tout le travail mené au plan national, travail intense réalisé par le secrétariat général, par les commissions et le bureau, qui associe largement les experts de vos organisations ; 6 commissions sont opérationnelles, le bilan a été distribué, aussi, je ne rentrerai pas dans le détail du fonctionnement de ces commissions. Nous pourrons y revenir si vous le souhaitez. Parmi les points importants des travaux menés, je voudrais souligner le guide réalisé sur le CEP ainsi que le rapport sur le CEP et le CPF, les recommandations pour l'élaboration du CPRDFOP, l'application du décret qualité avec la liste des référentiels, des labels qualité, le programme triennal d'évaluation, une méthodologie sur le coût par

apprenti qui était suspendue depuis plusieurs années, ou encore les travaux en cours sur la cartographie des SI EFOP. Au niveau national, nous avons donc largement dépassé les avis sur les textes législatifs et réglementaires, même s'ils restent importants. Nous l'avons encore vu cette semaine au CNEFOP, 130 ou 140 avis depuis le début du fonctionnement du CNEFOP sur des textes de lois, des textes réglementaires. Je le répète Madame la déléguée, je pense qu'il y en a beaucoup.

Mais des freins existent et des difficultés sont encore réelles. La première difficulté est bien évidemment cette volonté partagée de s'inscrire dans une démarche quadripartite. S'il n'y a pas la volonté, s'il n'y a pas comme Catherine le disait, un acte militant dans ce domaine, il est difficile de fonctionner dans cette configuration. Force est de constater que cette volonté n'existe pas partout, soit parce qu'on n'y croit pas, soit parce que l'on ne fait pas confiance à tel ou tel acteur, ou tout simplement parce qu'on a une vision un peu hégémonique et que l'on veut imposer sa vision. Je crois que tout le monde est concerné et je pourrais citer des exemples qui vous concernent tous quelque part. Chacun doit se poser cette question. Je voudrais rappeler que la volonté du législateur est claire, ce n'est pas un menu à la carte. C'est assez cadré au niveau des textes législatifs et réglementaires. Les conditions doivent être réunies pour qu'il fonctionne correctement et de manière opérationnelle. Cette situation peut aboutir dans telle ou telle région à un manque d'investissement dans l'animation, la structuration du quadripartisme. On fait un peu comme avant, on réunit le CREFOP parce qu'il faut le réunir et qu'il faut prendre un avis, et on continue à fonctionner en instance de consultation.

Le manque de concertation et de coordination peut se traduire par un manque d'articulation des plans d'actions mis en œuvre d'où des effets de concurrence entre les actions menées mais aussi l'oubli de la prise en compte d'un certain nombre de situations qu'il conviendrait d'intégrer dans les programmes d'actions. Un besoin d'appui méthodologique que vous sollicitez également au niveau national. Nous essayons d'y répondre. C'est important pour l'élaboration de diagnostics, de plans d'actions, de travaux évaluatifs ou encore des besoins de reporting. Voici quelques-uns des problèmes. Il y a aussi le sujet autour du fonctionnement des CREFOP.

Je crois que ce sont ces différents points qui vont nous occuper durant ces deux jours dans le cadre d'ateliers. Madame Clotilde VALTER, Secrétaire d'Etat à la formation professionnelle assistera à notre séance de demain matin et clôturera ce séminaire. Pour terminer, je souhaiterais que tout le monde reparte avec l'idée que le quadripartisme n'est pas le problème mais qu'il est la solution au problème. Je compte sur vous tous pour apporter vos contributions et votre pierre à l'édifice. En tout cas, nous souhaitons que ce séminaire allie les travaux de réflexion, des échanges, des échanges informels, de la convivialité. Je pense que le cadre va s'y prêter. Je souhaite à toutes et à tous d'excellents travaux. Merci à vous.

Intervention de M. BONNEAU, Président du Conseil régional Centre Val de Loire

Il me revient le plaisir de vous accueillir ici dans cette région Centre Val de Loire, de dire à notre président, bienvenue pour ce premier séminaire, de dire à Madame la déléguée générale le plaisir que nous avons de l'accueillir ici, au secrétariat général, de dire au vice-président représentant l'ensemble des partenaires sociaux, à quel point cela est important.

Il est vrai que lors d'une réunion qui se tenait ici en région, nous avions fait le point. Je ne sais pas si ce sont les talents d'Isabelle GAUDRON, vice-présidente, qui avait vanté les mérites de ce qui se faisait dans la région, entourée de l'ensemble des membres du CREFOP, qui a amené cette décision ou le visage que vous perceviez de cette région Centre Val de Loire. En tout cas, au cours du déjeuner nous avons convenu que ce serait une bonne idée de tenir ce séminaire. C'est important pour le lieu où nous sommes et pour ce que nous portons ensemble.

Important pour le lieu où nous sommes, région Centre Val de Loire. Il est important de tenir ce séminaire ici parce que l'histoire de cette région est à cet égard une histoire passionnante. C'est certes une région d'une exceptionnelle beauté pour ses paysages, mais c'est aussi une immense région pour la culture de notre pays. C'est le berceau de la Renaissance. C'est le lieu dans lequel s'est traduit plus qu'ailleurs la beauté de notre langue, la beauté de la création architecturale. C'est un lieu qui de manière très particulière et très forte dans un moment très particulier de notre histoire, a inscrit un dialogue singulier entre la culture et la nature. Ses châteaux, ses parcs, ses jardins tout au long du fleuve royal mais du fleuve qui sur le plan des paysages, sur le plan de la lumière, sur le plan de l'activité des hommes est un fleuve qui dit tellement bien la France. Le dialogue singulier a été reconnu par le classement au patrimoine mondial de l'humanité, par l'UNESCO, du plus vaste territoire classé à l'échelle nationale, et classé au titre de ce dialogue entre nature et culture. Un patrimoine culturel vivant.

Ici, nous sommes dans l'un des joyaux, le château de Blois, château royal, magnifique, tout près du château de Chambord, tout près du château de Chaumont. Je pourrais continuer avec le château de Cheverny etc. Ici, nous sommes dans la région Centre Val de Loire mais je veux le dire, nous avons le plaisir de porter cette histoire et ces promesses avec l'autre région, celle des Pays de la Loire, qui avec nous sur le plan du tourisme, sur le plan de la valorisation du patrimoine travaille avec un fort engagement.

Oui c'est important de parler de l'avenir en pensant à ce que nous sommes, en pensant à notre histoire. C'est important parce que ce que notre président vient de dire à l'instant est de notre point de vue complètement fondamental. Lorsque je dis de notre point de vue, je veux dire celui des régions que je représente ici. Est en train de se construire un nouveau paradigme de l'action publique. Un paradigme qui n'est pas un paradigme où les partenaires sociaux s'opposeraient a priori, où les régions et l'Etat se regarderaient comme potentiellement dans l'hostilité au regard d'une notion de pouvoir. Est en train de se construire dans le domaine de la formation professionnelle et dans le domaine de l'emploi, un paradigme nouveau parce que l'action publique qui sera capable de répondre aux enjeux de demain, c'est une action publique qui doit conjuguer, qui doit coordonner, qui doit mettre en synergie des responsabilités et non pas des pouvoirs.

Là où nous sommes les responsabilités qui sont les nôtres ne sont pas des responsabilités qui seraient des confrontations de pouvoir. Ce sont des responsabilités par rapport à nos concitoyens dans un monde où le temps n'est plus le même qu'hier. Par rapport à des responsabilités qui si nous n'y prenons garde, imposent d'abord la co-construction, d'abord le dialogue. Et en disant cela, je ne fais pas fi des différences d'approche. Je dis qu'il nous faut construire des modèles qui à partir des différences d'approche entre les salariés, les employeurs, entre telle et telle région, ou entre les régions et l'Etat. Des différences de point de vue qui peuvent être légitimes mais si elles sont prises en compte, respectées, mises au service d'une co-construction, nous faisons l'économie de conflits. Lorsque nous regardons notre histoire récente, nous savons que parfois les conflits ont accouché de grandes choses, et que souvent ils ont conduit à l'immobilisme. Co-construire des politiques publiques avec pragmatisme, c'est ce que nous demandent nos concitoyens. Co-construire des politiques publiques en mettant le sens des choses en premier c'est-à-dire l'objectif, la vision partagée. C'est essentiel.

Dans ce domaine de la formation professionnelle, pour nous les régions, il y a quelque chose de très important mais je crois que cela l'est tout autant pour l'ensemble des acteurs du quadripartisme, cela l'est pour l'Etat, cela l'est pour les partenaires sociaux. Si nous regardons, est-ce que nous pouvons aujourd'hui assumer notre responsabilité sans prendre en compte que l'accès à la formation tout au long de la vie a été très directement dans les décennies écoulées, corrélée à la chance que nous avons eue ou pas de faire des études dans la formation initiale. Co-construire en responsabilité, en donnant du sens, c'est donner dans cette société de la connaissance et du savoir, donner à chacun quelle que soit sa formation initiale, quelle que soit sa situation sociale, quel que soit son niveau de responsabilité, c'est donner la possibilité de conjuguer pour lui-même et pour les siens, un devenir dans la société de la connaissance et du savoir.

Nous savons sur le plan économique que demain si nous n'agissons pas ensemble de manière intelligente, avoir une situation terrifiante où nous garderions un nombre important de femmes et d'hommes privés d'emploi, et en même temps des secteurs économiques entiers de la petite à la grande entreprise, qu'il s'agisse du domaine ouvert à l'international ou de l'économie territorialisée, nous pourrions avoir des déficits cruciaux. Aujourd'hui, nous savons que les révolutions énergétiques, les révolutions numériques bouleversent les métiers, les emplois. C'est donc en donnant du sens, en donnant une vision, en donnant à chacun de la confiance dans son propre itinéraire, que nous parviendrons à tenir les responsabilités qui sont les nôtres. Oui, le quadripartisme est une opportunité considérable. Merci à celles et ceux qui dans leurs responsabilités ont eu cette vision et nous permettent d'être ensemble aujourd'hui. Nul ne peut construire dans le domaine de la formation professionnelle, dans le domaine de l'accès à l'emploi, à lui seul en fonction de sa responsabilité, quelque chose qui fasse sens et qui soit perçu.

Les régions ont une situation renouvelée aujourd'hui. Avec les nouvelles compétences en matière de développement économique, nous sommes en situation et nous voulons participer à ce continuum, à cette chaîne la plus articulée possible, qui va de la formation professionnelle à la formation des demandeurs d'emploi, à la formation tout au long de la vie, à l'accompagnement des politiques d'emploi, vers l'emploi et vers le développement économique. La réforme NOTRe est-elle parfaite ? Certainement pas mais c'est une grande

réforme parce qu'elle remet dans l'action publique, les choses à l'endroit. Elle recréée des complémentarités là où il y avait trop de sources d'antagonisme a priori. Cette responsabilité, les régions ne comptent pas l'exercer contre les services de l'Etat au niveau national ou contre les services de l'Etat au niveau régional. Elles n'entendent pas l'imposer sans la partager, sans la faire vivre, sans la co-construire avec les partenaires sociaux. C'est absolument fondamental.

Un mot si vous le permettez, en partant de cette conception que nous partageons en région Centre Val de Loire, que nous partageons dans les régions sur ce que nous avons fait ici, notamment par rapport aux sujets qui ont été évoqués. 500 000, c'est un grand chiffre. Il faut que ce soit une très belle aventure pour les femmes et les hommes qui vont en bénéficier pour les territoires. Nous avons là-dessus obtenu sans difficulté du Premier ministre que les régions soient en responsabilité de la mise en œuvre. Je participais à la discussion avec le Premier ministre et les ministres concernés, nous avons dit que nous voulions porter cela avec Pôle emploi, avec les services de l'Etat en régions. Dans cette région, nous l'avons fait et je crois que cela a été fait dans de nombreux endroits. C'est une nouvelle conception et les résultats sont là.

J'étais ému l'autre jour lorsqu'à Dreux, ville très fortement impactée par le chômage. Je suis venu à la rencontre de quelque chose appelée : le bus, une formation pour un emploi. C'est un véhicule très visuel qui a circulé dans les quartiers où il est assez difficile d'entrer d'habitude. J'ai retrouvé une quarantaine de personnes qui attendaient pour rencontrer un conseiller de Pôle emploi, pour être accueilli par un responsable des missions locales. J'ai discuté avec une femme qui était en discussion avec une conseillère de Pôle emploi et je lui ai dit qu'il y avait une agence Pôle emploi à Dreux. Elle m'a répondu qu'elle allait à l'ANPE et que cela faisait longtemps qu'elle n'y était pas allée car de toute façon, on y trouvait rien. Je me suis tourné vers la conseillère Pôle emploi qui m'a dit que c'était merveilleux parce que cette dame allait repartir d'ici avec une inscription dans une formation qui lui correspondait réellement.

Il nous faut renouveler l'action publique. Il nous faut aller vers celles et ceux qui par la force des choses se sentent à l'écart. Il nous faut pour le faire, travailler avec le quadripartisme. C'est souvent dans le quartier, c'est souvent dans l'entreprise que nous arrivons à dépister cela. Dans cette région, pour mettre en place le Plan 500 000, nous avons organisé et c'était nouveau, 24 cordées du territoire. Nous sommes allés avec les services de l'Etat, avec Pôle emploi, organiser ces cordées du territoire à l'échelle des bassins d'emploi, en invitant un panel de responsables d'entreprises et en leur disant : mesdames et messieurs, nous allons mettre en place un programme de formation, notamment de formation professionnelle et de qualification. Il y a les chiffres, ils sont intéressants et il faut les prendre en compte. Mais il y a la réalité des territoires, ces situations inacceptables où des offres d'emploi ne prennent pas preneurs et où des femmes et des hommes privés d'emploi se désespèrent. Nous avons travaillé là-dessus et nous avons nourri par le réel, par le terrain, un certain nombre de choses. Oui, le quadripartisme est une chance. Oui, c'est un honneur et une fierté pour notre région de vous accueillir pour y travailler et pour faire en sorte que ce quadripartisme soit toujours plus, une réalité de politiques publiques modernes, intéressantes et passionnantes. Merci de votre écoute.

Intervention de M. DRUELLES, Directeur de l'éducation et de la formation au MEDEF, représentant du COPANEF

Bonjour à toutes et à tous. Quelques mots pour vous dire toute notre satisfaction d'être aujourd'hui dans cette belle région Centre Val de Loire. Les mots du président BONNEAU montrent à quel point ce n'est pas un hasard si nous sommes dans cette région aujourd'hui. Nous avions bien sûr d'autres possibilités mais votre engagement et vos mots viennent encore de le démontrer, votre foi dans ce que nous portons depuis plusieurs années, justifient le fait de se retrouver ici.

Cette gouvernance, nous l'avons voulue, nous partenaires sociaux avec nos différences. Nous l'avons voulue pour mieux faire ensemble. Rappelez-vous, en 2008/2009, une première réforme s'est mise en place et un certain nombre de rapports fleurissaient, émettant la même critique à savoir qu'il n'y avait pas de pilote dans l'avion ou au contraire qu'il y avait trop de pilotes, ce qui rendait l'action illisible et inefficace. Pour nous, le sens du quadripartisme est de donner de la lisibilité et de l'efficacité à ce que nous faisons. Nous avons voulu le CNEFOP, nous avons voulu les CREFOP, nous avons voulu le COPANEF, nous avons voulu les COPAREF, nous avons voulu un schéma cohérent au niveau territorial, au niveau national. Pour être en interaction permanente, nous devons croiser sans arrêt des impulsions nationales, des impulsions territoriales, une meilleure prise en compte de ce qui se passe au quotidien dans nos territoires. En même temps, il faut avoir une vision qui soit la plus partagée possible au niveau national. Pour nous, sans exclure d'autres instances, c'est cet ensemble qui doit piloter aujourd'hui la formation professionnelle et les politiques de l'emploi.

Personne ne comprendrait que sur le terrain de l'accès à la qualification et à l'emploi des jeunes, personne ne comprendrait que sur la gestion de crise ponctuelle ou de grande mutation économique ou environnementale, personne ne comprendrait que sur la formation des demandeurs d'emploi, là où nous avons des compétences partagées, que nous ne travaillions pas ensemble, que nous ne recherchions pas des complémentarités et que nous n'organisions pas des systèmes parfois complexes, y compris à nos propres yeux, pour une meilleure efficacité. Tout cela les personnes l'ignorent globalement, parfois Dieu merci, mais notre responsabilité est d'avoir une meilleure efficience sur ces domaines. Le quadripartisme, ce n'est pas la négation des compétences, ce n'est pas la confusion des compétences, c'est la reconnaissance de la légitimité de chacun. Chacun peut et doit apporter des choses dans cette construction. Les prismes sont différents mais c'est une richesse incroyable.

La légitimité des partenaires sociaux, ce n'est pas de prime abord la gestion de certains financements. Si nous avons la maîtrise de certains financements, c'est parce que nous apportons une connaissance intime de l'entreprise du marché du travail parce que nous y sommes en permanence. Puis nous en tirons des conséquences sur ce que nous faisons. Mais ce que nous devons apporter, c'est cette connaissance qui dépasse des approches statistiques, qui va au-delà de la visite d'un conseiller aussi brillant soit-il en entreprise, qui perçoit des choses mais qui ne les vit pas. Nous devons peut-être davantage axer notre discours sur cette connaissance intime de l'entreprise et du marché du travail.

Nous avons aujourd'hui des répartitions de compétences. Pour autant, elles sont claires. Si vous regardez chacun des dispositifs ou chacune des dispositions, certes la loi du 5 mars 2014 organise et structure une concertation obligatoire qui peut aller jusqu'à une co-construction. C'est l'objectif. En même temps, les responsabilités sont claires. Au bout du compte, quelqu'un décide. Il ne faut pas avoir peur de se parler. Il ne faut pas penser que la concertation, la co-construction, c'est l'immobilisme assuré. Au contraire, c'est la possibilité de mieux comprendre ce qui se passe, de mieux construire, d'ajuster ce que nous faisons. Au bout du compte, les uns et les autres dans leurs domaines de responsabilité, décident. Nous avons démontré avec des frottements, des imperfections que nous étions en capacité de co-construire et d'améliorer les choses que nous avons à porter.

Je prends quelques exemples récents sur le CPF, sur le Plan 500 000, sur les cartes des formations si je prends trois grandes responsabilités où nous devons partager, il y en a d'autres. C'est probablement inégal et à parfaire mais nous avons avancé. Il me semble même qu'à l'heure où nous parlons, il y a une conférence de presse de la ministre du Travail qui fait état d'éléments plus qualitatifs sur le Plan 500 000. Nous avons démontré que le fait de se parler pouvait produire un plus. Jean-Marie le disait, nous avons gagné en lisibilité de l'action que nous conduisons les uns et les autres. C'est extrêmement important. Nous nous sommes rendus compte que nous avions encore du mal à cerner ce qui se passe et à avoir des outils de pilotage qui nous permettent de conduire au mieux ces politiques. Nous avons progressé là-dessus. Il y a encore probablement beaucoup à faire, notamment sur le plan qualitatif mais nous avons une vision plus exhaustive avec un décalage suffisamment raisonnable afin qu'il puisse nous apporter des informations et nous amener à corriger le tir si besoin. La dynamique d'acteurs qui se créé est un progrès. Nous voyons dans plusieurs régions des coordinations qui ont du sens parce qu'elles ont de l'efficacité. Je ne cite pas d'exemples de régions mais comme vous tous, nous parcourons les territoires et il y a beaucoup d'initiatives extrêmement intéressantes sur le plan qualitatif et qui donnent des résultats. Nous devons poursuivre dans cette voie. La concertation n'est pas une perte de temps, au contraire c'est l'opportunité de donner du sens et de l'efficacité.

Vous l'avez compris, les métaphores musicales vont fleurir. Si on prend une illustration musicale, la richesse d'un orchestre symphonique, c'est la légère dissonance des instruments. Vous ne percevez pas la dissonance mais il y a une micro différence, c'est une chaleur à l'orchestre, cela donne une couleur et une âme à la musique. Je ne veux pas froisser les amateurs de musique électronique mais c'est cette âme que le quadripartisme doit pouvoir incarner. Soyons tranquilles, presque fiers de nos différences mais apprenons à les faire comprendre. Beaucoup de choses ne se passent pas, non pas parce que nous ne serions pas fondamentalement d'accord mais parce que nous ignorons comment l'autre fonctionne, quels sont ses contingences ou ses objectifs. Nous ne nous parlons pas assez, nous ne cherchons pas assez à comprendre comment fonctionne l'autre. Au sein des instances et au cours de ces deux jours, il faut que l'on continue à travailler pour mieux comprendre l'autre. Le monde des partenaires sociaux n'est pas forcément très simple. Nous travaillons avec l'aimable impulsion de l'Etat à la clarifier. C'est une nécessité. Nous y travaillons ardemment, nous partenaires sociaux. Vous n'ignorez pas l'ensemble des débats sur la représentativité, sur la restructuration des branches. C'est très important. Le sens de la restructuration des branches, c'est aussi pour avoir une meilleure prise en compte de ce qui se passe au niveau territorial. Travaillons à cette meilleure compréhension et continuons

à donner du sens à notre action. Nous sommes raisonnablement optimistes parce qu'il nous semble qu'il y a une dynamique. Elle est toujours à entretenir. Il nous faut dépasser la vision de certaines personnes pour l'installer durablement et faire en sorte que quelles que soient les personnes qui la portent, cette vision dure et vive. Merci.

Intervention de Mme CHEVRIER, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Merci Monsieur le président Jean-Marie MARX, Merci Monsieur le président de la Région Centre Val de Loire, merci Alain de représenter le COPANEF et les partenaires sociaux à travers ta voix. Il est important pour nous d'être à 4 aujourd'hui. Il est très important ce quadripartisme comme l'a dit François BONNEAU, vous allez voir une grande convergence dans nos propos, c'est un nouveau paradigme, même s'il existait dans l'histoire. C'est tout de même un pari de constituer un quatuor de 4 mousquetaires. Je ne qualifie jamais qui est Porthos, Athos, Aramis ni d'Artagnan. Mais 4 mousquetaires au service de problématiques qui ne sont pas là par hasard puisque nous sommes au service de l'emploi, de la formation, de l'orientation et par là même, du développement économique. Le champ du quadripartisme émerge sur ces thèmes parce que sur ces thèmes, nous voyons combien nous avons besoin d'unir nos efforts pour avancer et obtenir des résultats. Ce champ-là est majeur.

Le cœur de nos réflexions au sein du CNEFOP aujourd'hui, c'est la sécurisation des parcours professionnels. La loi du 5 mars 2014 met deux instruments au service de la sécurisation des parcours professionnels : le CEP et le CPF. Sans ces outils, sans cette logique de parcours professionnels, nous ne pourrions pas construire un accès à la qualification et à l'emploi. Nous ne pouvons pas parler de qualification et d'emploi si nous ne sommes pas tous les 4 autour de la table tant au plan national qu'au plan régional. Cela porte doucement mais clairement ses fruits. Pourquoi ces 4 thèmes au cœur du quadripartisme ? Parce que cela fait le lien de manière très évidente avec le développement économique. Le développement économique, c'est la compétence des régions. L'Etat et les DIRECCTE font également ce lien spontané dans les pôles 3 E entre le développement économique et l'emploi. C'est cette relation qui nous rend plus forts et qui nous rendra plus efficaces pour la gestion de nos politiques publiques. Le quadripartisme est un paradigme nouveau. C'est un pari. Nous sommes 4. Nous sommes là pour porter des combats sur un thème comme une évidence qui est le thème de l'emploi, du développement, de la qualification en France.

Puisque nous sommes aussi là pour parler de méthode et ce que nous pouvons faire pour mieux faire, je voulais reprendre ce qu'a dit Alain qui est très important. Je pense que dans notre esprit à tous, le quadripartisme tel que nous le construisons aujourd'hui, ce n'est pas l'amalgame des responsabilités. Je crois que nous l'avons un peu tous dits avec des mots différents. Il s'organise dans le respect des attributions des uns et des autres. Il est vrai qu'une personne débarquant de la planète Mars et regardant notre organisation des compétences aujourd'hui sur le sol français, pourrait se poser des questions. La formation et l'apprentissage sont clairement des compétences décentralisées à la main des conseils régionaux, l'emploi est une compétence de l'Etat, la formation notamment des salariés est à la main des partenaires sociaux comme l'assurance chômage. Comment travaille-t-on dans

le respect des compétences des uns et des autres pour construire nos politiques ? Justement le quadripartisme est ce premier élément de réponse. Ce n'est pas un amalgame de responsabilités. C'est du dialogue, de la consultation. Oui, Monsieur le président, il reste encore beaucoup de choses sur lesquelles nous demandons des avis au plan national, il y en a aussi au plan régional. C'est un lieu de concertation et c'est aussi un lieu d'information pour partager dans le respect des compétences des uns et des autres, nos enjeux et nos pistes. J'y reviendrai.

Ce n'est pas une chambre d'enregistrement. Je peux vous dire au plan national que ce n'est pas du tout une chambre d'enregistrement. Nous avons des débats longs et en continu. Les dissonances ne sont pas que mineures, elles sont parfois majeures. Mais c'est important. C'est ainsi que l'on construit. C'est ainsi que l'on fait évoluer des textes. Je parle en tant qu'Etat, nous sommes producteurs de normes. Oui, nous proposons des projets de lois au Parlement. Nous prenons des décrets. Lorsque nous sommes producteurs de normes, il est important d'entendre les dissonances et de faire évoluer les textes autrement nous passons à côté des objectifs. Ce n'est pas non plus un organisme d'évaluation. Nous y reviendrons sûrement dans les travaux de l'après-midi. Il y a des conseils scientifiques pour faire de l'évaluation pure et dure des politiques publiques. Nous savons combien nos politiques publiques ont besoin d'être régulièrement évaluées pour évoluer et pour être légèrement modifiées. Il faut prendre le CNEFOP et les CREFOP comme des instances où nous échangeons de bonnes pratiques, où nous pouvons noter des dissonances, des choses qui font que cela ne fonctionne pas et établir le correctif immédiat. Nous ne sommes pas obligés d'attendre l'évaluation 18 mois après pour remarquer que le service public de l'emploi n'est pas assez présent à tel endroit et que l'on rate un objectif. Ce n'est pas un organe d'évaluation mais c'est un lieu où nous pouvons commencer à partager les bonnes pratiques et apporter les correctifs. C'est important de le dire. Il faut déjà en faire un lieu de bonne conception de nos politiques publiques. C'est vrai au plan national et au plan régional.

Lorsqu'il y a des réflexions sur une évolution d'un paysage normatif, il est important de prendre ces temps de concertation pour éviter que la norme soit totalement décalée par rapport aux besoins. J'ai des exemples extrêmement précis. Lorsqu'on parle d'apprentissage, lorsqu'on est responsable en tant qu'Etat des textes autour de l'apprentissage, des propositions de lois comme des décrets afférents, nous ne pouvons pas le faire sans avoir travaillé avec les régions, avec les partenaires sociaux, les branches qui ont des idées sur la manière de faire évoluer les choses. Lorsqu'on veut ouvrir les titres professionnels du ministère du Travail à l'apprentissage, cela ne peut bien se faire que si les choses sont orchestrées de manière quadripartite et là le CREFOP trouve son sens de manière immédiate. Ouvrir les titres professionnels pour les ouvrir, très bien, le texte est facile à écrire. Mais faire de ce titre professionnel, un moyen d'obtenir une certification ô combien importante dans le paysage, par la voie de l'apprentissage mobilisant des employeurs, des CFA, des acteurs locaux, cela ne se fait que si le CREFOP a été saisi, suit et appuie l'ouverture de ces titres professionnels à l'apprentissage.

C'est très important pour moi de le noter aujourd'hui. Je le ressens très fortement au plan national, notamment dans la production de normes. Dans les régions, nous avons pu parler avec certaines DIRECCTE en préparation de cet exercice. Nous avons besoin d'utiliser le CREFOP pour co-construire et pour que la norme ne soit pas décalée par rapport à la réalité

opérationnelle. C'est le cas aussi dans la réflexion plus globale sur l'apprentissage, sur les contrats de professionnalisation, lorsqu'on parle de cartographie de l'offre de formation. Cela ne se fait pas en chambre, il faut pouvoir partager et conforter une vision de l'offre de formation versus les besoins des entreprises. La conception des politiques publiques en amont ne peut pas se faire s'il n'y a pas un vrai de temps de concertation et de co-construction dans les instances quadripartites. Et le CNEFOP et les CREFOP sont là pour le faire.

Le CNEFOP et les CREFOP sont des lieux de pilotage et de suivi des politiques publiques. Nous l'avons dit. Nous avons tous parlé du plan d'action en faveur de la formation des demandeurs d'emploi dit Plan 500 000. Nous avons fait ce petit pari collectif. Le Premier ministre sans hésiter a dit que les régions prenaient la responsabilité. L'Etat met 1 milliard d'euros sur la table. Le FPSSP, les partenaires sociaux mettent aussi de l'argent sur la table. Et nous y allons à 4 pour mettre en œuvre ce plan qui augmente la qualification des demandeurs d'emploi en France. Il est vrai que le reporting arrive parfois avec 2 mois de décalage mais cela permet d'avoir une fiabilité des chiffres. Il s'agit de l'accompagner, d'en tirer les premiers enseignements aussi bien quantitativement que qualitativement sur l'orientation des formations, et de le piloter à 4. Si nous ne le pilotons pas à 4, le Plan ne fonctionnera pas. C'est indissociable de l'efficacité de ce plan de formation.

J'insiste sur un autre outil, le conseil en évolution professionnelle. Si nous ne prenons pas le conseil en évolution professionnelle de manière quadripartite, nous passerons à côté de cet outil. Il y a un texte. Les normes ont été écrites. Il y a un ANI, il y a une loi, il y a des textes. Le conseil en évolution professionnelle est une réalité aujourd'hui de pouvoir accompagner au fil du temps tout actif. Malheureusement la transition emploi-chômage constitue la majorité des transitions aujourd'hui sur le marché du travail. Le CEP n'est pas un outil créé par un ANI, repris par une loi. C'est un outil au cœur d'une stratégie de parcours professionnels. Le CNEFOP et les CREFOP se sont largement appropriés les choses et ont essayé d'accompagner la mise en œuvre de l'outil.

Troisième attente forte sur le CNEFOP et les CREFOP. Nous n'avons pas une forme de miroir sur la gouvernance mais nous sommes parfois une forme de miroir sur les thèmes traités. Il faut peut-être que l'on travaille davantage au séquencement des choses. Nous en avons parlé collectivement lors de l'état des lieux sur l'affectation des fonds de l'apprentissage en mai-juin dans les CREFOP. Nous pouvons avoir un temps d'aller-retour entre le plan national et le plan régional pour enrichir la politique publique. C'est peut-être la troisième attente essentielle pour moi.

La fin de mon propos ira aux services de l'Etat qui sont présents dans cette salle. Vous avez entendu derrière le discours très policé et gentil de Jean-Marie MARX, on pouvait parfois penser que l'hégémonie…Je remercie les 4 DIRECCTE et les pôles 3 E présents. En tant que services de l'Etat, nous sommes les seuls non élus des instances. Il est important de le dire. Nous sommes responsables des politiques publiques portées dans nos territoires. Quelques messages forts : veillons au bon fonctionnement de ces instances quadripartites. C'est notre enjeu de garantir la continuité des instances dans les territoires. N'ayons pas peur sur des politiques de l'emploi, certains d'entre vous avec lesquels j'ai préparé l'exercice, l'ont dit assez fortement : la politique de l'emploi nécessite ce temps de consultation, de concertation. Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi NOTRe, la commission emploi des

CREFOP devient le lieu de ce que nous appelions le service public de l'emploi régional. Il n'y a plus une instance à part mais l'Etat dit que la coordination du service public de l'emploi se fait dans les commissions emplois des CREFOP, instances quadripartites. N'ayons pas peur d'aller porter nos enjeux en termes d'emploi, nos enjeux en termes de coordination des services publics de l'emploi, d'organisation des services publics de l'emploi. N'ayons pas peur d'aller les porter dans les commissions emplois des CREFOP et dans les CREFOP afin qu'elles soient en adéquation avec les logiques territoriales. Je sais que cela se fait déjà mais n'ayons pas peur d'aller jusqu'à cette étape. La commission emploi du CREFOP est notre nouveau SPER. N'ayons pas peur lorsque nous parlons de stratégie coordonnée de l'emploi, même si les textes disent Etat-Région, de la porter à 4. Certains textes n'ont pas toujours suivi ou n'ont pas été prudents, mais lorsque nous parlons de stratégie coordonnée emploi, orientation, formation, partons d'emblée à 4. N'ayons pas une lecture toujours réservée d'une partie des textes. Ce sont des messages forts pour les services de l'Etat présents qui sont en confiance dans ce quadripartisme. Nous avons pu échanger avant ce séminaire. Au plan national, nous sommes en confiance avec le quadripartisme. Je pense qu'au plan régional, les choses se font aussi en confiance. Je ne sais pas si Alexandre DUMAS avait écrit « Les quatre mousquetaires » ici, mais faisons une réalité de cette belle devise : Un pour tous, tous pour un au service de l'emploi, du développement économique, et de la qualification. Merci à tous.

Quatuor ANNESCI

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Nous allons installer la scène de façon un peu différente. Ces quelques instants me permettent de vous présenter Geoffroi qui a un merveilleux métier puisqu'il est facilitateur graphique. Geoffroi va nous écouter, nous observer tout au long du séminaire pour constituer progressivement une fresque qui sera la synthèse de ce que nous dirons des défis qui nous réunissent.

Les discours qui précédent étaient indispensables pour nous faire plonger dans le sujet de ce séminaire. Nous avons parlé de beaucoup de choses, de défis, de méthodes. Comme je vous le laissais entendre, nous allons désormais démarrer une séquence originale et extrêmement intéressante avec un quatuor à cordes qui va nous accompagner durant deux. Ce n'est pas un concert, c'est bien un atelier interactif que nous allons vivre ensemble avec le quatuor Annesci.

Quelques mots sur ce quatuor. Il est constitué depuis 1988. C'est un quatuor qui a trouvé la recette de la longévité. Ce quatuor va nous expliquer ce qu'il a l'intention de faire avec nous. Mais pendant que le quatuor s'installe, je peux partager avec vous un premier. Les 4 magnifiques instruments qui sont ici sont tous issus d'un même érable de Bosnie qui avait 600 ans lorsqu'au début des années 2000, un maître luthier a décidé de les confectionner. J'ai trouvé cette histoire absolument magnifique. Je ne suis pas plus longue puisque vous êtes installés. Je vous laisse commencer.

Madame DUPONT, violoniste - Bonjour mesdames et messieurs. En guise d'avant-goût du moment que nous allons partager ensemble, une pièce de Vivaldi – Concerto pour 4. Trois mouvements, un mouvement rapide, un mouvement lent et un mouvement rapide, pour vous montrer ce qui va se passer en musique avec vous et vous dire que c'est aussi notre métier que de jouer le quatuor. Nous allons partager une belle expérience avec vous.

Extrait du Concerto pour 4 violons de Antonio Lucio Vivaldi

Merci. Est-ce que le sujet vous convient jusqu'à la fin de la matinée ? Oui. Pas d'allergie à la musique classique ? Vous voudriez peut-être un concert pour vous remettre de votre début de matinée. Nous allons vous emmener dans un univers très secret, très intime, qui est celui de la répétition. Les musiciens travaillent avant de jouer le concert. L'expérience du quatuor à cordes est un cas un peu unique en musique de chambre. Vous connaissez certainement Joseph Haydn, le grand copain de Mozart. Un beau jour, au milieu du XVIIIème siècle, il a dit : je prends les 4 musiciens, les 4 instruments, surtout les 4 différences, les 4 solitudes présentes devant vous, et je tente le pari de l'unité. C'est très facile à dire. Sur le plan technique, c'est déjà plus complexe à réaliser. Nous ne parlerons pas trop de la technique aujourd'hui car c'est un peu pénible. Par contre, cela devient quasi utopique, c'est un énorme défi au niveau humain. Comment voulez-vous créer de l'Unité à partir des 4 personnes présentes devant vous ? C'est ce qui anime une grande partie de notre travail de répétition. Il s'agit de converger, de tendre vers, d'étudier, de sentir, de remettre en

question, d'évoluer pour que cette belle idée du quatuor puisse apparaître. Nous allons vous inviter dans cette quête qui constitue nos matinées de répétition à Annecy.

Pour que ce moment de répétition soit proche de vous, nous avons eu l'idée de vous proposer de devenir nos professeurs de musique. Vous allez nous faire travailler. Est-ce une bonne idée ? Oui. Même si je vous dis que ce qui sera joué au concert ce soir, le sera comme vous l'aurez créé ? Il vaut mieux en rire maintenant que ce soir. Puisque vous êtes d'accord, nous y allons.

L'idée du quatuor par Joseph Haydn est une alchimie pour nous, chaque matin lorsque nous répétons. Il faut recommencer, chercher à nouveau, se trouver, se connaître. Petit à petit cette identité du quatuor va apparaître, tout en pouvant évoluer et grandir. Pour aller dans la répétition, une pièce de Mozart écrite à l'âge de 16 ans. C'est le dernier morceau que nous jouons avec notre niveau d'aujourd'hui. Après tout dépendra de vous. Comme vous avez déjà attentivement écouté notre pièce de Vivaldi, je vous propose de nous écouter attentivement à nouveau mais aussi à nous observer et à découvrir comment l'instrument quatuor se constitue, comment il vit, comment il travaille, comment la musique se fabrique. Juste après cette pièce de Mozart, nous vous demanderons de définir ce qu'est pour vous, un quatuor à cordes. Nous allons le faire de manière très spontanée, très simple. Vous voudrez bien dire un mot qui semble caractériser ce qui se passe devant vous et qui définit le quatuor. Cette liste de mots sera votre fil rouge pour le moment de répétition que vous animerez.

Extrait de la pièce K.156 de Wolfgang Amadeus Mozart

Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit ? Force, complémentarité, regard, attention, écoute, rythme, harmonie, complicité, sens, confiance, alchimie, respect, respiration, ouverture, dialogue, crescendo, opérationnalité. Je dois vous annoncer quelque chose de grave, vous venez de vous tendre un piège fantastique. Si vous voulez de la bonne musique ce soir, il va falloir avant le déjeuner, nous faire redécouvrir toutes les valeurs que vous venez de citer. Je ne dis pas que nous allons devenir absents mais lors d'une répétition, on crée quelque chose. Vous allez devoir nous faire redécouvrir toutes les valeurs que vous venez de citer. On vous laisse en main nos compétences. On vous laisse aussi cette belle idée de Joseph Haydn, l'utopie. J'ai aussi entendu le terme harmonie qui est très puissant en musique mais aussi dans les relations humaines. Que toutes les situations que vous allez découvrir chez nous en nous animant, vous les connaissez dans vos relations professionnelles. Nous souhaitons vous offrir une sorte de résonnance de manière sensible. J'espère que la passerelle qui va s'établir vous fera vous découvrir chacune et chacun un peu plus.

Madame DUPONT, **violoniste**. - Comme le disait François, nous n'allons partir que de nos savoir-faire. Il semble que d'autres valeurs vont devoir animer le quatuor pour que cette harmonie, cette alchimie et cette complémentarité puissent vraiment donner le meilleur. Avant que vous n'interveniez sur le quatuor pour trouver ces qualités en nous, il faut peut-être que vous en sachiez un peu plus sur nos métiers, que vous découvriez de quoi est fait notre quotidien. Ainsi, vous pourrez nous conduire vers cette harmonie. Un quatuor, ce sont 4 métiers assez différents et les tâches sont parfois assez mal réparties. Il faut en être conscient lorsque l'on va manager un groupe tel que celui-ci. Il faut être conscient que le

rôle de violoncelliste, même si on choisit un violoncelliste très diplômé, ayant réalisé des études très logues dans les conservatoires européens comme Guillaume, le rôle de violoncelliste peut être assez simple.

Monsieur QUARTENOUD, violoncelliste. - Depuis que je suis haut comme mon violoncelle, je passe des heures à jouer de mon instrument, être le meilleur possible pour intégrer un quatuor à cordes et maintenant que j'y suis, je dois dire que je suis assez déçu. Il n'y a rien à faire. L'harmonie c'est bien beau mais ne la cherchez pas dans la partition.

Madame DUPONT, violoniste. - Une remarque nous est fréquemment faite. Vous avez de la chance, vous musiciens professionnels car vous avez fait de votre passion, un métier. Je pense que ce matin, vous risquez de découvrir l'autre face de notre métier. Même s'il est toujours animé d'une passion très forte, il se compose aussi d'éléments assez rustiques et parfois même désagréables. Guillaume a rêvé de jouer les plus grands concertos devant Jacques et dans la vraie vie, il fait poum poum toute la journée.

Monsieur QUARTENOUD, violoncelliste. - Aidez-moi s'il vous plaît.

Voyons voir ce que fait Léo. Il joue de l'alto. Il est venu de très loin, du Brésil pour rejoindre un grand professeur de violon. Comme bien des altistes, ce n'est qu'un violoniste j'allais dire déclassé. Les altistes ne courent pas les rues et de manière à trouver de très bons instrumentistes pour jouer de l'alto, parfois on propose à certains violonistes de passer à l'alto. C'est une expression bien connue dans les conservatoires. Il va vous montrer qu'il fait bien ce qu'il a à faire.

Cela vous fait rire mais dans notre métier, dans les orchestres, lorsque nous avons envie de faire des blagues, c'est souvent sur le dos des altistes. Peut-être que vous le savez.

Juste à côté de Léo, vous avez François qui est le second violon.

Finalement, il n'y a rien d'intéressant dans un quatuor. On se demande pourquoi on s'anime autant autour de ce groupe qui est tout de même le second plus grand répertoire, la musique de quatuor, dans le monde de la musique. Pourquoi cela a l'air aussi extraordinaire ?

Monsieur JACQUET, violoniste. - D'autant que c'est du Mozart. C'est très enthousiaste, très riche, lumineux, flamboyant et inspiré. Je frotte du crin de cheval sur du boyau de chèvre. C'est la réalité quotidienne des instrumentistes à cordes. Où est Mozart ?

Madame DUPONT, violoniste. - Ce qui est vraiment beau, élégant, intéressant se trouve dans la partie du premier violon. Nous ne sommes pas du tout dans la même cour, et pourtant il va falloir que nous fassions ensemble. Une diversité, des différences évidentes. Je vous montre tout de même. Je vous donne la preuve de ce que j'avance.

On rêve du quatuor, de l'harmonie, de l'équilibre parfait, de l'unité. En réalité, à l'intérieur du quatuor, il y a un déséquilibre total. Il y a ce qui brille, il y a ce qui est caché et il va falloir que vous nous aidiez à avancer avec tant de disparités. Vous voyez que la tâche risque de ne pas être facile. Au départ on pense que si l'on prend les 4 meilleurs du conservatoire, on réussira à faire le meilleur des quatuors. Nous allons essayer de découvrir qu'il y a peut-être quelques autres ingrédients nécessaires pour ce très haut niveau d'harmonie que nous recherchons.

Nous allons commencer à répéter comme nous aurions pu le faire il y a une vingtaine d'années, au début de notre histoire, lorsque nous ne savions rien sur le faire ensemble. Chacun va jouer sa partition avec grand soin et avec professionnalisme. Et vous pourrez nous aider si vous trouvez des idées qui pourront nous faire nous rapprocher de cette fameuse unité.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. - Je suis très énervée parce que lorsque j'étais toute seule, vous avez pu remarquer que c'était bien. Maintenant qu'on m'a demandé de jouer avec eux, j'ai l'impression que nous entrons dans une ère très difficile. Il va falloir trouver des moyens pour que cela ressemble tout de même à quelque chose. Je crains le pire, je suis très inquiète. Est-ce que vous avez des idées sur les problèmes car j'ai joué exactement ce qui m'était demandé par Mozart. Ce n'est tout de même pas n'importe qui, qui a écrit ma feuille de route. Franchement, c'est une horreur, c'est un chaos total. Quelle est la source de ces problèmes selon vous ? Nous ne nous écoutons pas assez ? Il faut jouer la même partition ? Nous avons joué Mozart K 156, nous avons commencé au même moment. Que voulez-vous dire par moment ? En fait, il faudrait tout de même un chef pour décider du tempo. Même si nous avons la même partition, il y a une partie subjective dans la manière de jouer ensemble et sans chef, cela ne va pas fonctionner. Vous pressentez qui à ce nouveau poste dans le quatuor ? Pour que cela marche, il faut une femme. Je veux bien. Je vais diriger et ils vont suivre, n'est-ce pas ? Nous allons vous interpréter une telle organisation.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. – C'est mieux mais vous n'êtes pas enthousiastes ? C'est neutre, propre. Déjà nous sommes sortis du chaos, ce n'est pas mal. Vous voulez dire que je ne les ai pas respectés ? Vous m'avez dit de diriger, j'ai dirigé. Vous ne m'avez rien demandé d'autre. Cela manque d'âme. Ne pas soumettre les autres. Il faut leur laisser de la liberté, de l'autonomie. Il faut construire ensemble.

Je dois vous avouer que dans notre vraie vie de quatuor, nous avons été confrontés à ce besoin de construire ensemble, de liberté malgré le cadre très strict, et nous sommes assez vite sortis de cette solution, un chef, trois suiveurs. Cela résout pas mal de problèmes de désordre. C'est très efficace très rapidement. Par contre, on plafonne assez vite et la créativité, l'harmonie…nous sommes assez loin de ce rêve d'unité que nous avions tout à l'heure.

Il va nous falloir aller plus loin dans cette quête de faire ensemble. Est-ce que vous avez une petite idée de ce qui pourrait représenter un pas de plus vers la fluidité ? Que chacun écoute au moins une fois la partition de l'autre. J'aime bien le « au moins une fois », l'esprit d'économie du temps qui est une réalité chez nous aussi. Effectivement, nous allons aller dans cette direction parce que notre souhait sera comme vous de trouver la place de chacun.

Un chef et trois suiveurs ne représente pas l'idéal de la musique telle que nous la rêvons. Nous voulons tout de même un chef quelque part mais nous allons le décaler. Le vrai chef du quatuor, ce ne sera pas l'un des musiciens, ce sera le compositeur, celui qui a écrit la feuille de route. Pour mieux servir ce compositeur, nous allons distribuer les rôles à l'intérieur du

quatuor avec un très haut niveau de responsabilité et d'autonomie comme vous avez été plusieurs à le souhaiter. Pour cela, il va nous falloir connaître les partitions des autres. Si nous n'avons pas cette connaissance, nous ne pourrons jamais y arriver. C'est la base.

Nous avons découvert en sortant de conservatoires supérieurs très réputés que la partition des autres était au moins aussi importante que la nôtre si nous voulions vraiment construire ensemble. Nous avons pris ce temps. Evidemment, il faut une petite phase un peu difficile où l'on va lire sur un autre texte. C'est assez inconfortable. Au lieu de suivre sa petite partition bien aimée, on va suivre sur un petit conducteur. Guillaume vous le montre : 4 lignes par 4 lignes. En plus, on lit en 4 clés différentes. Cela demande un peu plus de concentration. Mais de cette manière, à chaque seconde on saura qui fait quoi dans le quatuor. C'est seulement grâce à cet élément extrêmement pratique que l'on va pouvoir se répartir les rôles et tous prendre la direction du quatuor à un moment bien préparé. Pendant les répétitions, nous allons décider qui fait quoi pour mieux servir cette composition. Ce qui fait quoi sera soigneusement noté dans nos partitions. Vous verrez de nombreux petits symboles au crayon à papier. C'est cette organisation interne très fine, qui même si elle prend du temps, est essentielle pour notre liberté future lorsque nous serons sur scène. Nous vous montrons pour que vous puissiez voir à quelle vitesse les rôles sont partagés dans un quatuor. Je dirige la toute première note.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. - Vous sentez à quel point l'interdépendance va se mettre en place ? Nous allons changer très vite de casquette. Même si nous avons tous été formés comme des solistes, il va falloir que nous changions complètement notre état d'esprit. Nous ne sommes pas des solistes. Nous sommes de temps en temps des personnes très responsables qui prendront totalement en main la scène mais nous devons aussi être capables et à niveau égal, de réceptionner les impulsions des uns et des autres, et la qualité du quatuor en dépend. C'est un travail difficile. Les premiers mois, les premières années de quatuor sont parfois douloureuses pour les égos surdimensionnés des uns et des autres. Nous avons été habitués à être des solistes et il va falloir s'habituer à cette interaction. En revanche, c'est très enrichissant. On va voir de quelle manière l'enrichissement va pouvoir venir. Mais au début on ne voit que les difficultés car c'est tout de même complexe.

Partout dans le quatuor, il y aura ce niveau d'interaction. On prendra même le risque que Léo ait aussi beaucoup de responsabilité. Si on rit beaucoup des altistes, je dois avouer que les compositeurs qui sont les premiers à savoir de quoi il s'agit, lorsqu'ils ont une place à prendre dans un orchestre ou dans un quatuor, en général ils prennent la place des altistes. Lorsque l'empereur jouait avec Mozart, Mozart était à l'alto. C'est la place qui est au cœur de l'action. Lorsque Léo prend les rênes, il est même capable d'influer sur le tempo pour que ce tempo bouge. Pour nous l'ordre d'un tempo n'est pas inamovible. N'allez pas imaginer que nous décidons d'avancer à 120 à la note noire et de ne jamais changer. Nous serions très fragiles sinon. Nous allons même changer chaque seconde. Evidemment, nous allons garder le même axe. Nous allons louvoyer autour d'un tempo de 120 mais nous allons apprendre à bouger ensemble. C'est encore une autre forme de difficulté et en même temps de merveille lorsqu'on commence à savoir faire. Ils vont vous montrer tous les deux comment ils peuvent influer sur le tempo. Ils ne vont pas vous dire qui fait quoi afin que vous puissiez juger la puissance du travail. Nous allons travailler jusqu'à ce que le travail ait effacé les traces du

travail. De l'extérieur vous aurez l'impression que c'est facile. Mais il y a quelques heures de pratique pour en arriver là.

Toutes les personnes qui ont pratiqué la musique en amateur savent à quel point il n'est pas possible de faire cela ainsi. Nous nous heurtons à une absence d'interdépendance, de fluidité. La qualité première dans cette première marche de l'harmonie va être notre capacité à être réactifs, à suivre. C'est quelque chose de tout à fait nouveau dans nos esprits. Mais nous sommes passés par là et nous avons adopté ce mode de répétition. Nous allons d'abord passer du temps à nous organiser. Grâce à cela nous sommes capables de jouer des partitions beaucoup plus complexes. Je vous propose un exemple avec une partition de Glazounov, compositeur russe du début du XXème siècle qui a écrit beaucoup de notes pour le quatuor. Nous serons parfaitement ensemble, bien organisés dans notre nouveau style où tout le monde se partage les responsabilités au service de Glazounov. Je vous laisse la place pour qu'après cet exemple, vous puissiez nous dire ce que vous attendez de nous pour aller vers l'harmonie dont vous rêvez.

Extrait d'une pièce d'Alexandre Konstantinovitch Glazounov

Madame DUPONT, violoniste. – Je sens que vous êtes impressionnés. Vous percevez le niveau de notre efficacité. Nous avons travaillé et désormais nous sommes ensemble. Quelques nuances ? Que voulez-vous dire par là ? De la subtilité. Ce n'était pas demandé. Je vous rappelle que nous sommes au service d'un compositeur qui a tout écrit et il a demandé dans cet extrait de jouer fortissimo. Non seulement, nous sommes bien organisés mais en plus nous savons nous engager à fond. Vous avez pu le constater. Vous ne pouvez pas reprocher à une équipe lorsqu'elle joue bien comme nous l'avons fait, en plus de s'être totalement donnée à titre individuel ou vous êtes ingrats. Vous trouvez à redire à notre manière de jouer ? Ce n'est pas votre esprit d'harmonie. Est-ce que vous pourriez nous guider vers ce qui pourrait être votre harmonie ? Je vous rappelle qu'il y a un concert en jeu tout à l'heure. Vous dites Madame ? Le sens que nous donnons à la partition, l'interprétation. Cela vous paraît important ? Vous interprétez tous les jours ? Effectivement, nous n'étions que des exécutants. Des exécutants motivés qui ont mis beaucoup d'énergie, qui ont la technique pour le faire mais cela ne suffit pas. Il y a un stade très important surtout lorsqu'on est 4, c'est d'interpréter ensemble. Interpréter tout seul, ce n'est pas simple car on doit choisir, on est dans le monde subjectif et on doit prendre des risques par rapport à un texte concret. Interpréter ensemble, cela va encore être une difficulté supplémentaire. Cela vous intéresse que nous en parlions un peu ?

Nos répétitions une fois que nous nous sommes organisés, sont pleines de ces moments d'interprétation collective. Tout à l'heure, je vous parlais avec amusement des égos surdimensionnés. Nous faisons un pas de plus vers la richesse de la diversité ou le combat. Il va être difficile d'être unanimes sur ces décisions totalement subjectives. Comment allons-nous faire pour avancer ensemble ?

Dans la vraie vie de quatuor, nous avons eu l'immense chance d'avoir rencontré le quatuor Amadeus. Je ne sais pas si vous avez entendu parler d'eux. Ils ont joué sur les plus grandes scènes du monde pendant 40 ans. Ils nous ont invités à venir travailler avec eux à Cologne pendant 3 ans. C'est dire si nous avons pu profiter des trois dernières années de leur histoire, profiter de leur expérience extraordinaire. Ils nous ont donné quelques conseils

dont nous nous souvenons tous les jours. L'un de leurs grands conseils était : si vous voulez vraiment être un quatuor, recherchez l'unanimité. N'essayez pas de prendre des décisions à la va-vite. Discutez jusqu'à ce que vous soyez réellement d'accord que pour l'instant, c'est la meilleure des solutions pour le groupe.

Ce n'est pas simple. Bon nombre de quatuors se sont carrément arrêtés ou se sont presque tapés dessus ou sont allés loin dans leurs paroles. C'est bien connu. Dans le monde du quatuor, cela peut être très tendu car nous sommes des personnes qui croyons très forts dans les valeurs que nous défendons. Nous allons nous opposer à ce niveau-là. Pour ne pas tomber dans une sorte de réunionite aigue, nous allons être obligés de discuter, de prendre du recul par rapport à la partition. Essayer de comprendre ce qu'il y a déjà dans la matière de base que nous allons traiter.

Si nous prenons du recul dans cette partition, nous nous apercevons que Léo a une ligne qui circulera un peu chez tout le monde mais il y a aussi une autre ligne jouée par Guillaume au début et qui passera dans toutes les voies. Sujet de discussion, d'interprétation. Comment donner de la puissance, le fortissimo, avec ces deux éléments totalement différents ? La réponse apportée tout à l'heure était que tout le monde se donne à fond. C'est pratique, ainsi nous avons bonne conscience mais ce n'est pas très efficace. Que pressentez-vous comme interprétation possible de cette puissance ? Qui voulez-vous au premier plan ? Ceux qui jouent comme Léo ou ceux qui jouent comme Guillaume ? L'alternance…sur scène, cela ne fonctionne pas très bien. Pendant tout un concert, il faut tenir une cohérence par rapport à une idée. Le public aime bien comprendre ce qu'on lui exprime et s'il a l'impression que l'on dit une chose et son contraire chaque seconde, cela ne marche pas très bien. Il va falloir prendre le risque de la décision. Qui voulez-vous au premier plan ? Je repose la question. J'ai entendu plein de personnes qui me disaient Léo tout à l'heure, maintenant j'entends ceux qui défendent Guillaume. Il y a des clans.

Pour ne pas tomber dans le combat, nous allons faire ce que nous faisons en quatuor pour éviter de grandes discussions. Nous ne voulons absolument pas tomber dans la réunionite aigue. Sur des sujets aussi passionnants, on pourrait vraiment s'y perdre. Comme notre temps est compté. Nous avons beaucoup de choses à faire en très peu de temps, nous essayons d'expérimenter pour faire avancer nos avis. Nous allons vous montrer comment nous expérimentons. Je vous évoquais les égos surdimensionnés, c'est une étape où il va falloir faire un faire. Par exemple, on va demander à Léo de prendre le premier plan, ce qui signifie que Guillaume accepte de s'effacer tandis qu'il n'est pas forcément d'accord et vice-versa. Puis vous déciderez quelle est votre meilleure version.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. – Nous allons demander à Guillaume de faire tout ce qu'il peut pour exprimer le fortissimo et surtout nous allons demander à Léo de faire attention et de ne pas prendre trop de place. C'est vraiment difficile car le compositeur a eu l'idée de mettre beaucoup de notes dans la partition d'alto. Je ne sais pas si c'est une bonne idée car cela prend vite beaucoup de volume.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. - Nous vous montrons ces différences d'interprétation afin que vous puissiez juger de l'importance du choix. La première fois, nous avons juste mis de l'énergie, ce qui est déjà pas mal dans une équipe : que tout le monde mette de l'énergie. On pourrait estimer que c'est un bon objectif mais on est très vite déçu au niveau du résultat. C'est satisfaisant à l'intérieur mais on est vite déçu au niveau du résultat.

Dans ces deux exemples, nous avons osé faire des choix. Vous avez pu voir que même un mauvais choix est meilleur que pas de choix du tout. Petit à petit, cela donne un peu de courage lorsque l'on ne sait pas trop. Notre vie de musicien n'est finalement qu'une vie de décisions et de choix en face de textes que nous respectons beaucoup ou alors en face de textes que l'on nous oblige à jouer et qui sont difficiles à mettre en valeur. Quel que soit notre respect, quelle que soit notre position par rapport au texte, nous aurons à faire les meilleurs choix pour le rendre compréhensible et pour donner au maximum une idée d'harmonie et de beauté pour le public. C'est parfois complexe et nous allons avancer peu à peu vers ces décisions. Lorsque je vous parlais d'unanimité tout à l'heure, c'est une unanimité assez particulière. Quelqu'un a une première idée qui va faire rebondir sur une seconde, sur une troisième, sur une quatrième. A la fin de la répétition nous espérons avoir rebondi sur suffisamment d'idées pour arriver à la meilleure idée où tout le monde est d'accord pour avancer au moment du concert. Si jamais cela n'arrive pas, en général on expérimente encore une fois au concert c'est-à-dire que l'on garde deux idées et qu'on les teste en live. Mais il est très important de dire que nous sommes unanimes pour dire que nous avançons dans telle direction. Nous ne laissons personne sur le carreau. Cela peut poser de graves problèmes sur scène si quelqu'un n'y croit pas.

Après cette étape où nous réalisons à quel point les choix ensemble sont essentiels, il y a une seconde étape où nous réalisons à quel point il va falloir aller toujours de plus en plus vite. Je pense que c'est un peu la même chose dans tous les univers. Dans le monde de la musique nous aimerions bien réfléchir des heures sur une interprétation mais nous n'avons que deux semaines pour monter une partition pour laquelle il nous semble qu'une vie ne suffirait pas. Il va falloir être très rapides et ne pas se perdre pour éviter ces méandres dans lesquels nous pourrions nous perdre, nous sommes vraiment dans l'action en direct, dans une communication entre nous qui même si elle n'est pas toujours facile, va progresser chaque jour, chaque mois de travail ensemble.

Nous avons pour objectif ce matin de vous faire toucher du doigt le style de communication qui va se mettre en place pendant la répétition entre nous. On peut tout oser. Personne ne nous observe. On doit juste faire en sorte que ce soit fluide et que nous parvenions à décider ensemble. En plein répétition, nous allons inviter quatre d'entre vous à venir occuper ces quatre chaises. Ainsi vous pourrez vivre de l'intérieur et transmettre votre vécu au reste de la salle. Qui veut bien venir à nos côtés ? Il n'est pas du tout nécessaire de connaître la musique. Je dirais même au contraire que si vous n'y connaissez rien, c'est parfait. C'est juste un ressenti. Il y aura des prises de risque de plus en plus exigeantes pendant cette matinée. C'est la première fois que nous vous invitons. C'est très simple, très facile. Deux personnes osent se lever, il m'en faut encore deux. Il me faudra après quatre autres personnes et elles seront debout. Je vous ai prévenu que ce serait de plus en plus difficile. On commencera par supprimer les chaises. Ces quatre autres personnes seront debout derrière les musiciens. Vous choisirez chacun votre musicien. Vous pourrez mettre les mains

sur les épaules de votre musicien pour comprendre tout ce qui va se jouer au niveau de la communication dans le groupe. Si vous avez rêvé de jouer d'un instrument, je vous recommande de venir parce que vous allez être en contact direct avec l'instrument.

Nous allons rejouer du Mozart et vous allez essayer de comprendre ce qui fait que nous restons ensemble. Il ne faut pas rêver, nous aurons tous des idées différentes, des positions d'interprètes totalement différentes. Nous n'avons pas le temps d'en discuter pendant des heures. Nous jouons ensemble et nous voulons rester dans l'harmonie, l'unité. Qu'est-ce qui va nous maintenir dans cet esprit d'harmonie ? Telle est la question pour vous. Que mettons-nous en place dans cette répétition où rien n'est vraiment décidé pour que cela marche quand même ?

Extrait de la pièce K.157 de Wolfgang Amadeus Mozart

Madame DUPONT, violoniste. – Vous faisiez des signes au-dessus de Guillaume. C'est top ? Il est top ou c'est top ? Il est top. Guillaume a rejoint le quatuor il y a 2 ans. Si nous avons le temps, nous pourrons évoquer cette greffe d'un jeune violoncelliste sur un vieux quatuor. Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il est top ? C'est ce qui a fait que nous avons choisi Guillaume lorsque nous avons changé de violoncelliste. Nous avons fait l'expérience de jouer avec plusieurs violoncellistes qui étaient pressentis et Guillaume nous a impressionnés par sa disponibilité, par son ouverture, quel que soit le niveau de difficulté de ce qu'il avait à jouer. Ce n'est pas évident. On peut être disponible lorsque tout va bien. Mais rester disponible lorsque c'est très difficile sur le plan technique, c'est un degré de plus. C'est pourquoi il est là. Nous arrivons à recréer une harmonie avec quelqu'un de totalement nouveau dans le groupe.

Vous avez la réponse à ma question ?

Intervention de la salle - Un échange visuel remarquable. Je pense que vous regardé chacun des partenaires.

Madame DUPONT, violoniste. – Madame, je ne voudrais pas être désagréable mais suivant le siège que l'on occupe, on a l'impression que le centre de la communication est chez soi. C'est ce que vous venez de vivre.

Intervention de la salle - Je vous ai regardé alors que vous êtes plus éloignée.

Madame DUPONT, violoniste. - Merci.

Intervention de la salle -J'ai également regardé vos partenaires. Mais sur le regard, je pense que je ne me trompe pas.

Madame DUPONT, violoniste. - Vous ne vous trompez pas, le regard est essentiel. Pourtant, ce n'est pas non plus le premier appui que nous utilisons. Il y en a encore un autre qui génère cette confiance absolument indispensable pour que le niveau de créativité et la vraie harmonie puissent apparaître. Quel est le socle ? L'écoute. Ce qui permet à chacun de pouvoir prendre la parole est que les autres écoutent. C'est absolument essentiel. Lorsque l'on dit écoute, on ne parle pas tous de la même chose. Pour certains, écouter c'est juste capter que les autres existent. C'est un premier degré qui n'est déjà pas donné à tout le monde, en tout cas dans notre milieu. Lorsque l'on commence à écouter vraiment, on prend la mesure de ce qui est proposé par l'autre et la plupart du temps, soyons honnêtes, cela

nous dérange parce que nous n'avons pas les mêmes registres, pas les mêmes sources d'inspiration. Lorsque l'on écoute, le problème est que l'on entend les propositions de l'autre et dans l'instant, cela pourrait suffire à déstabiliser totalement le quatuor.

Ce que l'on va faire et qui est la règle d'or de tous les quatuors, en tout cas du nôtre : nous écoutons le plus possible et cette écoute est très plastique, nous allons pouvoir l'agrandir tous les jours. Nous entendons ce que fait l'autre et même si nous n'aimons pas, nous suivons pendant quelques secondes pour faire l'expérience véritable de ce qui est proposé. C'est difficile, je peux vous le dire. Il faut une honnêteté intellectuelle très grande pour capter les idées des autres, se dire que c'est à l'envers mais tout de même le faire pendant quelques temps pour mesurer l'impact de cette idée. C'est ce qui fait que le quatuor a l'air « magique ». Lorsque vous nous entendez, vous avez l'impression de ne pas savoir comment les ficelles voyagent entre nous. On a l'impression qu'on est en caoutchouc, que cela se déforme. C'est parce que nous nous écoutons à un très haut niveau, très finement. Quoi qu'il arrive, nous suivons.

Par exemple, il arrive aux autres de se tromper. En toutes circonstances si quelqu'un a un moment de faiblesse sur scène, on aura la réaction de suivre, de faire avec ce moment de faiblesse puis on récupère car on ne va pas rester dans le creux de la vague. Mais notre première réaction est de suivre ce petit moment de ralentissement ou d'égarement pour ensuite mieux retirer les ficelles. Parce que nous écoutons avec autant de vivacité, nous allons être capables d'être créatifs à notre maximum. Cela donne une confiance incroyable de savoir que vos collègues vous écoutent. Vous pouvez vous permettre d'aller loin dans les propositions parce que vous savez qu'elles sont écoutées plutôt que jugées. C'est une posture totalement différente. Le quatuor est une très grande école pour cela.

Cela ne nous empêche pas d'avoir nos opinions. Après ces temps d'expérimentation, nous pourrons dire par exemple que telle accélération n'est plus jamais à refaire sur scène. Parce que nous aurons expérimentés, nous aurons des arguments cohérents pour parler vrai. L'autre, conseillent les Amadeus, ils ont tout de même tenu 40 ans ensemble, c'est de se dire les vraies choses. Ne pas tourner autour du pot. Si on sait pourquoi, on partage avec authenticité ce qui est là au niveau de l'interprétation. Cette écoute est primordiale et elle va nous permettre de toujours corriger les imperfections.

N'allez pas imaginer que parce que nous osons monter sur scène, nous estimons être parfaits. Plus on est professionnel, plus on a conscience des imperfections. Finalement le professionnalisme, ce n'est pas d'être parfait, c'est plutôt de savoir comment corriger si vite que le public n'a pas le temps de réaliser nos imperfections. Nous nous mettons beaucoup en danger. Il faut s'y habituer même en répétition car si nous nous mettons en danger seulement en concert, nous avons peur. Lorsqu'on a trois collègues comme les miens, on se sent en danger en permanence. C'est une question de choix. Je me charge aussi de les mettre suffisamment en danger par mes oublis. Parfois, je tourne deux pages en même temps. Je fais des choses qui vont les maintenir en état d'éveil. Je les teste un peu, il faut reconnaître. Je me trompe beaucoup et la place du premier violon est sur le fil du rasoir donc il est encore plus important de savoir que vous avez ce niveau d'écoute en face pour vous réconforter lorsqu'il y a des moments très difficiles.

L'écoute c'est le socle et cela se passe toujours après l'action. Il y a d'autres éléments que vous avez tout de suite décelés au niveau des mouvements du corps et des regards. Jouer ensemble, cela pourrait aussi être, écouter, puis regarder la partition, sans se regarder. Mais ce ne serait pas suffisant pour être créatif. Nous avons décidé de mettre la technique plus bas que la communication. Ce n'est pas confortable. Dès qu'on est 4, il faut faire des concessions. Notre partition va être plus bas que d'habitude et au départ c'est abominable. Mais ce qui compte est que l'on puisse prévenir l'autre avec les regards. Ce que vous avez perçu comme étant essentiel. Lorsque l'on prend des décisions à l'instant, on a absolument besoin de maintenir le niveau de sécurité dans le quatuor. Pour que la sécurité soit là, que l'on donne l'illusion d'être en harmonie. Ce n'est tout de même pas loin d'être une illusion. Il faut prévenir au maximum les autres. On va tout faire pour que ce niveau d'anticipation soit élevé et c'est loin d'être dans notre savoir-faire professionnel de base. Les cupides vont être beaucoup plus bas que ce qui est ergonomiquement nécessaire. On va apprendre à bouger d'une manière qui est profitable au collectif à la place d'avoir une manière de bouger qui nourrit notre vieille habitude professionnelle.

Monsieur JACQUET, violoniste. - Ce qu'est en train de vous raconter Hélène, il faut que j'en dise deux mots pour préciser. Nous devons avoir une attitude assez neutre et transparente avec notre corps afin de pouvoir s'avancer, reculer, donner des indications de la tête etc. Figurez-vous que ce n'est pas du tout simple à acquérir. Un musicien commence très petit, il choisit son instrument. Son professeur lui dit de travailler beaucoup chaque jour dans ta chambre jusqu'à ce que ce soit parfait. Seulement on ne lui précise pas avant de se retrouver dans le milieu professionnel qu'il faut avoir cette attitude neutre pour communiquer. En fonction des caractères de chacun, un enfant introverti va avoir tendance à cultiver une attitude assez réservée avec peu de mouvements. Tout seul dans sa chambre, ce n'est pas gênant. Quelqu'un de très créatif, punchy, qui a toujours plein d'idées, va avoir tendance à jouer en bougeant beaucoup comme un danseur. Lorsque cette personne se retrouve pour la première fois dans un quatuor à cordes et qu'on lui demande d'être disponible aux autres, c'est la catastrophe.

Madame DUPONT, violoniste. - Tu penses à qui ?

Monsieur JACQUET, violoniste. - Justement, nous avons un exemple assez particulier dans le groupe. Vous l'avez repéré depuis tout à l'heure, il y en a un qui est un peu gênant. Et je vous assure qu'il se contrôle. Peut-être qu'exceptionnellement il pourrait vous montrer comment il est arrivé la première fois dans le quatuor, sans faire attention à son langage corporel.

Madame DUPONT, violoniste. - Il va nous montrer cela mais il faudrait quand même être équitable.

Monsieur TOKUMITSU, altiste. - On va parler de toi et l'effet boomerang. Guillaume qui est notre violoncelliste depuis deux ans est monsieur minimum vital. Comme il a du temps entre chaque note, il fait do, do, do puis c'est l'heure de la pause-café. Heureusement qu'il y a un dossier sur sa chaise. Il se met au fond et fait le minimum possible.

Monsieur QUARTENOUD, violoncelliste. - Excuse-moi. Oui, en effet, je n'ai pas grand-chose à faire mais je fais bien mon travail. Seulement, je ne fais pas plus que le travail demandé. Tu dis que je ne fais pas beaucoup de mouvements mais tu n'as pas parlé de ton voisin. Lui dans

le genre, je ne prends pas de place. Excuse-moi François mais cela me démange, c'est notre cerveau dans le quatuor. La passion de François n'est pas tant de jouer du violon que de comprendre ce que dit Mozart et pourquoi il l'a écrit et comment. Cela se traduit ainsi : un vieux bibliothécaire plongé dans sa partition, en plus il n'y voit pas grand-chose. Et cela lui fait mal au dos de se redresser et de communiquer. Cela lui demande beaucoup d'efforts.

Madame DUPONT, violoniste. - C'est pourquoi à côté de François, pendant de longues années j'ai trouvé très important d'être dans l'émotion, de bouger, de rendre les choses intéressantes. Si nous n'avions pas travaillé sur ce côté corporel qui a l'air si loin de notre métier, nous aurions pu devenir un quatuor qui joue à peu près comme ce que nous allons vous montrer maintenant. Vous allez voir que cela paraît un peu caricatural mais si vous réfléchissez, vous voyez souvent des musiciens qui partagent ainsi.

Monsieur JACQUET, violoniste. - Je dois vous dire que c'est pour accompagner Hélène. Vous remarquez qu'elle ne joue jamais toute seule. Elle est relativement entourée d'elle-même, n'est-ce pas ? C'est pourquoi, elle a besoin d'une sorte de tapis rouge. Elle se prend pour la star tout simplement. Je retourne à Mozart.

Interlude musical

Madame DUPONT, violoniste. – Un quatuor, cela peut aussi être cela mais vous voyez que ce n'est pas ce que le public attend. Et pourtant, comme nous sommes professionnels et que nous nous écoutons, sur le plan technique il n'y a rien à dire. Chacun fait ce qu'il faut pour que ce soit ensemble mais les identités fortes sont restées et nous ne sommes pas une réelle équipe. On ne peut pas dire que nous sommes dans l'harmonie. Je ne sais pas ce que vous en pensez.

Cette fameuse harmonie que nous visons depuis un petit moment, tient à différents niveaux, à un travail sur les individus et sur le collectif. Il s'agit d'un travail sur les différents groupes qui constituent le quatuor. Nous avons demandé à des professeurs d'arts martiaux, de théâtre, des personnes qui n'avaient rien à voir avec notre milieu professionnel, de nous aider à nous débarrasser de nos tiques. Déjà au XVIIIème siècle, Mozart dans ses correspondances, parlait des tiques des trompettistes. Un métier est marqué par un certain style. Lorsque vous faites partie d'un quatuor, on essaie de faire disparaître le plus possible ce côté spécifique de chaque métier pour que la fluidité puisse vraiment s'installer. C'est un travail, nous y avons passé du temps. Encore aujourd'hui, nous essayons toujours de nous demander ce que nous pourrions abandonner dans nos habitudes qui étaient certainement utiles il y a quelques années mais qui aujourd'hui ne servent plus à rien, surtout lorsque l'on est à 4.

Lorsqu'on nous demande nos codes de communication, il est vrai que nous voyageons beaucoup dans le monde de l'entreprise aussi, et ils ont des questions surprenantes dans l'entreprise. Parfois les managers nous demandent quels sont nos codes de communication. Nous avons dû y réfléchir car ce sont des questions pièges pour nous. S'il y a un code pour nous, c'est la simplification maximale. Il s'agit de créer de l'espace entre nous pour que la circulation puisse se faire. Souvent on rajoute des choses complexes qui ne vont pas forcément la favoriser. Avant toute chose, nous simplifions. On dit souvent que le quatuor est très pur comme démarche professionnelle parce qu'il y a à la fois ce très haut niveau de

technique et cette nécessaire simplification permanente pour que la fluidité puisse s'installer.

J'ai encore une question pour vous. Vous qui avez la patience d'être au milieu de nous et vous qui vivez cela de l'intérieur. Est-ce que vous pourriez parler du son ? Comment vous avez perçu les sons de l'intérieur ? Est-ce que cela ressemblait à ce que vous aviez de loin ? Vous étiez dedans, vous aviez un fil continu. Vous voulez encore rajouter quelque chose ?

Intervention de la salle - Ce qui m'impressionne est que cela change sans arrêt. C'est agréable.

Madame DUPONT, violoniste. - Je pense que cette mobilité, vous pouvez la goûter de l'extérieur et elle est encore amplifiée de l'intérieur. Au niveau des décibels, qu'avez-vous capté ? Est-ce que l'harmonie est au rendez-vous ? La quantité de son ? L'équilibre du son ?

Intervention de la salle - Il y a une différence du point de vue de l'ensemble.

Madame DUPONT, violoniste. - Effectivement, il y a un souci. Nous avons mesuré par exemple les sons qui sortaient de mon violon, plus de 90 décibels. Heureusement c'est sur des temps très courts. Mais c'est énorme et cela signifie que je n'ai pas la possibilité d'entendre ce que fait Guillaume par exemple. Je suis bien contente que vous me disiez qu'il joue bien car cela fait 28 ans que je joue en face de violoncellistes et je ne sais pas ce qu'ils font. Cela paraît incroyable. Le public vient nous dire que nous avons de la chance, que le quatuor c'est l'harmonie, l'équilibre, l'unité. Mais sachez dans quoi nous baignons. Vous nous dites que c'est très agréable et je vais vous laisser partager le plaisir que vous avez eu à être dans ce jacuzzi. Mais soyez conscients que notre point est complètement non équilibré. Vous vouliez ajouter quelque chose.

Intervention de la salle – On entend mieux la musique lorsqu'on est loin que lorsqu'on est au milieu de vous. Il est vrai qu'au milieu de vous, il y a des niveaux différents, il y a des concentrations différentes. C'est beaucoup plus facile d'être à l'extérieur que d'être à l'intérieur.

Madame DUPONT, violoniste. - Je voudrais vous donner l'un des derniers éléments à propos de cette harmonie, c'est l'acceptation de ce déséquilibre à l'intérieur. Alors que nous avions rêvé de faire du quatuor pour cet équilibre, nous avons dû accepter que de l'intérieur, nous ne sentirions jamais cet équilibre et cette harmonie. On surjoue souvent, certaines parties sont beaucoup plus à mettre en valeur que d'autres. C'est très frustrant et en même temps, on a le plaisir d'autre chose. Vous l'avez peut-être senti, lorsque je parle de jacuzzi, vous avez senti ce côté vibrant, cette vibration qui circule. Vous qui étiez dans le cœur, pouvez-vous partager votre expérience ?

Intervention de la salle - Effectivement, j'ai eu la chance de pouvoir écouter tout le monde de la même façon donc le mix était agréable. J'étais plus dans le jacuzzi qu'à l'extérieur. J'ai porté attention sur vos regards, sur votre écoute, sur les signes de départ ou de fusion entre vous. C'est assez bluffant.

Madame DUPONT, violoniste. - Je voudrais apporter un élément à votre discours. En quatuor et c'est mathématique, c'est acoustique : 1+1+1+1, cela fait 1 mais cela fait surtout beaucoup plus que 4. Je pense que vous le savez parce que les sons sont faits

d'harmoniques, et lorsqu'on ajuste les sons de manière à ce que les harmoniques soient sur la même longueur d'ondes, nous fabriquons des sons fondamentaux supplémentaires. Cela signifie que nous ne jouons pas à 4 sons. Si nous ajustons très finement, le son va devenir puissant, nous allons jouer à 16 sons, à 24 sons. C'est une grande leçon humaine. Lorsqu'on veut être puissant ensemble, ce n'est pas en forçant plus mais c'est en s'ajustant très finement. Nous y travaillons toujours et c'est là que c'est vraiment passionnant. A chaque fois que nous agissons et que nous avons l'énergie de forcer, nous nous reprenons et nous ajustons. C'est merveilleux car on sent la force de cette synergie sur le plan vibratoire lorsque nous sommes vraiment sur la même longueur d'ondes. Merci beaucoup à vous tous.

Madame DUPONT, violoniste. - Tout ce qui est raconté aujourd'hui entre nous restera vraiment un secret bien sûr. On vous livre toutes les ficelles alors que de l'extérieur, les personnes croient que nous sommes géniaux. Vous vous apercevez que nous sommes juste normaux mais que nous travaillons avec un certain idéal.

Nous vous avons fait rentrer dans cette intimité de la répétition du quatuor. Nous avons partagé certains des sujets qui nous animent pendant ces répétitions. Evidemment, il y en a d'autres. J'aimerais que nous puissions terminer avec quelque chose d'essentiel. Si nous répétons aussi soigneusement, c'est bien sûr pour offrir notre musique à un public. Il me semble important d'aller visiter ce ressenti du public sur notre travail, cette harmonie que nous percevons de manière de plus en plus élevée, est-ce qu'elle va être perçue par le public ? Quel va être son retour en fonction de notre jeu ? J'aimerais que nous changions d'espace et nous retrouver comme au moment du concert. Qu'est-ce qui va faire, maintenant que nous sommes une vraie équipe, que le public nous aime ? Cela vous intéresse ? Nous allons vous jouer un très beau morceau qui va soutenir ce sujet. C'est un extrait du quatuor américain de Dvorak. Vous aurez l'intégralité de ce mouvement ce soir au concert.

Extrait musical

Madame DUPONT, violoniste. – Nous avons travaillé pour l'harmonie. Le résultat vous convient ? Il est vrai qu'avec les siècles, le rôle du violoncelliste et du violoncelle a changé. Comme dans tous les domaines de la société, petit à petit l'organisation a changé. Aujourd'hui, le violoncelle chante. J'ai tout de même un petit commentaire à vous faire sur cette parenthèse avec Dvorak. Lorsque nous avons joué ainsi pour notre grand professeur de Berlin. Après le quatuor Amadeus, nous avons eu un grand maître du quatuor à Berlin, qui est toujours notre maître et notre ami aujourd'hui. Lui, attendait plus de nous. Maintenant vous hochez de la tête et vous osez nous dire que ce n'était pas assez bien finalement. La remarque qui vient de m'être faite est la suivante : vous avez joué pour vous et pas pour nous. Depuis tout à l'heure, nous vous avons donné toutes les ficelles pour nous afin de trouver l'harmonie, il paraîtrait important d'offrir cette harmonie au public. Ce jour-là, il nous a donné un conseil très important pour l'avancement de notre quatuor. Au lieu de vous l'expliquer, nous allons l'intégrer dans notre jeu. Nous allons rejouer le même morceau en tenant compte de son conseil. Faites attention, nous allons vous demander de deviner le conseil si vous le voulez ce soir au concert et ne vous perdez pas dans les conséquences du conseil. Analysez suffisamment pour essayer de découvrir le conseil en lui-même. Je rappelle que vous êtes pédagogues ce matin avec nous.

Extrait musical

Madame DUPONT, violoniste. – Est-ce que vous avez reçu plus ? Donc le conseil est efficace ? Est-ce que vous avez compris ? Tout à l'heure, nous en sommes restés au fait que nous avons joué pour nous. C'est ce que vous nous avez dit. Comment avons-nous fait pour que maintenant nous réussissions à jouer plus pour vous puisque vous avez reçu plus. Vous dites que nous avons donné. Il est difficile de dire à un quatuor : donnez maintenant ! Je suis d'accord avec vous mais comment on obtient cela ? Vous avez senti que nous servions le même projet mais le problème est que nous le servions déjà tout à l'heure et cela ne se sentait pas. Il y a plusieurs personnes qui sont en train de trouver le conseil en lui-même. C'est de revenir à soi. Curieusement, à un moment donné on va être plus collectif si on ose être plus personnel. C'est un certain niveau de travail. Il y a un socle commun très fort. Il y a une connaissance du rêve commun qui est très fort. Une fois que nous avons cette structuration, le levier suivant c'est assumer les différences qui vont s'exprimer dans l'instant sur scène avec la richesse de la diversité. C'est cette richesse de la diversité qui lorsqu'elle ose s'exprimer va encore magnifier le socle commun que nous avions mis en place. Pour cela, il faut savoir revenir à soi et être conscient de là où cela se situe, cette intériorisation qui va avoir de la puissance. Il s'agit de vous monter le cœur, l'émotion, l'âme. Nous sommes dans cette dimension. Nous appelons cela la qualité de présence. Dans l'entreprise on parle de charisme pour les leaders. Je crois que nous parlons tous du même sujet. Ce qui nous intéresse est de vous faire vivre ce sujet. Cet espace où en étant plus près de soi-même, on finit par être plus convaincant de ce que l'on a à faire passer.

Nous avons un petit jeu que nous n'allons pas prendre trop au sérieux, même s'il pourrait l'être. Nous allons vous mettre dans la situation d'avoir quelque chose à transmettre. D'ordinaire les personnes qui transmettent sont celles qui savent, surtout en France, il y a ceux qui savent et qui ont droit à la parole et il y a les autres. On va s'arranger pour que vous ne sachiez rien sur le sujet c'est-à-dire qu'on va vous mettre comme un chef d'orchestre. Je ne pense pas que vous ayez beaucoup pratiqué la direction d'orchestre. En plus, vous ne connaîtrez pas la partition que vous allez diriger, ce qui est une situation éminemment inconfortable. Mais cela nous permet de faire une expérience très pointue, vous allez voir. Vous ne connaîtrez rien, vous ne savez pas faire et pourtant vous allez nous diriger. La seule certitude que vous aurez est que nous jouerons ce que nous avons à jouer de manière correcte au minimum.

Cela vous fait sourire mais c'est la réalité des vrais orchestres. De toute façon, ils jouent bien, ce sont des professionnels. Ils font ce qu'ils ont à faire. Lorsque le chef d'orchestre est mauvais, ils jouent seulement bien. Lorsque le chef d'orchestre fait passer quelque chose de plus fort, ils suivent cette énergie. Ne vous inquiétez pas, au pire ce sera juste correct.

Nous allons jouer un morceau une fois. C'est une pièce de Béla Bartók. Il a énormément utilisé les musiques traditionnelles dans les campagnes et c'était un grand pédagogue. Il a tout un répertoire très simple et très inspiré du folklore. C'est celui-ci que nous vous offrons pour vous faire diriger.

Vous allez avoir beaucoup de liberté pour nous diriger mais dans un certain cadre. Je vous rassure, Mozart disait que plus le cadre était étroit, plus il se sentait créatif. Parfois le cadre aide. Mais on va s'arranger pour que le cadre ne vous fasse pas peur. Vous pourrez vraiment

interpréter cette œuvre comme bon vous semble. Si vous voulez la transformer en quelque chose de souple et de tendre, cela pourra être ainsi. Si vous préférez la version puissante, cela pourra l'être également. Cela vous permet de vérifier à quel point l'interprétation est primordiale. C'est toujours la même partition que nous jouons mais les choix sont différents. L'avantage avec un chef d'orchestre est que les choix sont pris de manière plus rapide et que vous serez en prise directe avec nous. Parmi les règles, ce sera sans parole. Ne commencez pas à nous expliquer ce que vous allez bientôt faire, faites-le. Vous aurez la responsabilité de nous faire commencer mais aussi de nous arrêter, sinon nous allons tourner cette partition en boucle pendant très longtemps. Ce sera une manière de tester votre vrai pouvoir sur nous. Vous faites comme vous le voulez, nous pouvons arrêter à tout moment, même si c'est anachronique. Nous allons nous retourner de manière à ce que le chef d'orchestre soit en face du public. Vous verrez la tête de celui qui dirige et les outils employés. Toutes les personnes qui sont venus diriger notre quatuor nous ont dit qu'elles ne l'oublieraient jamais. Vous êtes très nombreux à avoir rêvé de diriger un orchestre ou à essayer d'influencer une musique qui ne bougera jamais. Avec nous, vous influencerez vraiment la musique. Qui veut bien être le premier ou la première à tenter l'expérience ? Vous verrez, nous vous obéirons au doigt et à l'œil. Merci d'être la première, nous pouvons l'applaudir.

Extrait musical de Béla Bartók

Madame DUPONT, violoniste. – Que voulez-vous nous partager de cette direction ?

Intervention de la salle - Un grand souvenir, beaucoup d'émotion, d'impression d'empathie. J'ai eu l'impression de prendre la parole, même en silence. Je pense que c'est une belle expérience de connexion avec ses émotions. J'ai le cœur qui bat fort. Vos regards, vos mouvements me donnaient beaucoup d'énergie.

Madame DUPONT, violoniste. – Est-ce que vous avez perçu que nous avons quelque part fait équipe à 5 ? Et que cette équipe qui s'est construite à l'instant a fonctionné parce qu'il y avait un certain niveau d'écoute, de confiance et vous avez utilisé en plus votre émotion. Dès que l'on est vraiment présent, cela peut être très émouvant de sentir la proximité de ce qui va se jouer entre les musiciens. Vous nous donnez quelques atouts à utiliser pour être bon ensemble malgré les capacités élevées de chacun. Nous allons essayer de visiter avec d'autres atouts qui vont nous permettre la même fluidité. Vous verrez qu'il n'y a pas de recettes, il n'y a que des possibles. Et la liste est longue. Plus on va être conscient de tout ce qui va permettre à la qualité d'arriver, plus on pourra varier, changer et enrichir sa propre palette de couleurs. Merci beaucoup d'avoir accepté cette première place.

Intervention de la salle - Merci à vous.

Madame DUPONT, violoniste. – Est-ce que quelqu'un d'autre veut venir visiter cette place toute particulière avant que nous ne fassions muter ce petit jeu ? Ne laissez pas parler votre timidité. C'est parti.

Extrait musical de Béla Bartók

Madame DUPONT, violoniste. – Vous avez hésité puis vous êtes venu nous diriger. Est-ce que cela vaut le coup ? Qu'avez-vous ressenti ?

Intervention de la salle – C'est très émouvant. Nous étions dans l'improvisation quelque part car je ne suis pas musicien, encore moins chef d'orchestre. Au-delà du partage, de l'émotion qui s'est dégagée, je ressens en tant que chef d'orchestre que le potentiel de ce que nous pouvons faire est extrêmement important. J'allais dire qu'il faut un peu d'expérience sans doute dans ce domaine pour profiter au maximum de ce que l'on peut faire. Il y a un travail derrière. Je pense qu'entre le début et la fin, je me suis pris au jeu.

Madame DUPONT, violoniste. - J'allais vous faire remarquer que le potentiel, vous aviez commencé à l'exploiter, à en faire quelque chose et que vous avez trouvé certaines clés. Quelle a été l'une des clés fortes que vous utilisiez ? Vous en avez eu conscience ou cela s'est fait malgré vous ?

Intervention de la salle - C'est assez intuitif d'une certaine manière. Evidemment, c'est lié à la partition, aux mouvements qui se dégageaient, dans le regard, la communication qui se dégageait aussi à certains moments. Ensuite il faut se laisser aller.

Madame DUPONT, violoniste. - Je ne sais pas si vous avez perçu qu'au départ on s'observait puis la complicité a commencé. J'ai vu votre petit sourire apparaître. Nous nous sommes sentis complices dans ce que nous étions en train de co-construire. Nous ne savons pas plus que vous vers quoi nous allons. C'est ce qui est intéressant dans ce jeu où le côté confort est totalement absent. Mais nous l'avons fait ensemble. Vous avez également utilisé la notion d'amusement. Même sur des sujets très complexes, les grands chercheurs font partie des personnes qui jouent le plus, même avec leur intellect. Et vous avez osé jouer dans un moment de stress assez important. Il faut le dire pour ceux qui ne sont pas venus, ce n'est pas rien d'être là. Parfois notre intuition nous donne des cartes. N'oublions pas lorsque l'on sait de quoi on parle, parce que la plupart du temps on dirige des choses que l'on connaît, la force de ce jeu au sens de se jouer des choses. N'oublions pas la force de la complicité et du plaisir à partager cette co-construction. Il y avait beaucoup d'écoute dans ce que vous avez donné et cela a été très puissant dans l'envie de faire ensemble.

Nous ne sommes pas spécialement gentils lorsque nous faisons ce jeu. Maintenant, je vous le dis. Nous faisons ce que nous ressentons et à 4, nous ne pouvons pas tricher. Si on ressent une sorte de neutralité, on reste neutre. Et là nous avons senti d'avancer vers cette complicité et ce côté d'amusement sur des choses complexes. Merci beaucoup.

Je crois que vous êtes sur un sujet de quatuor chez vous également. J'ai cru comprendre que c'était vraiment l'actualité. Nous avons envie de vous faire vivre un quatuor devant nous c'est-à-dire que nous allons inviter 4 chefs d'orchestre. Nous allons proposer à chacune des entités que vous représentez de venir sur scène diriger et vous vous passerez le relais. Ainsi nous aurons l'occasion de vivre en direct sans aucune préparation vos quatuors en face de nous. Il nous faut 4 personnes, si possible une de chaque entité. L'Etat, la Région, le patronat, les salariés.

Je vous donne les règles du jeu. Quelqu'un va commencer, vous allez vous passer le relais sur cette direction en tenant compte de ce que nous avons expliqué sur la communication, le regard. Puis vous pourrez faire un tour ou plusieurs. C'est une personne dans votre groupe qui va décider de stopper. On garde ainsi un peu de mystère sur la fin. C'est parti.

Extrait musical de Béla Bartók

Madame DUPONT, violoniste. – Je vous laisse la parole pour nous donner votre vécu. Vous avez partagé ce moment tous les quatre. Les directions étaient très différentes les unes des autres, et pourtant nous avons construit quelque chose ensemble. Quel a été votre ressenti ?

Intervention de la salle. - J'ai remarqué que la Région n'avait pas l'intention de laisser le dernier mot à l'Etat. J'ai senti qu'à un moment donné, il y avait la volonté de l'Etat d'arrêter de jouer tout de même. Cela signifie que l'autre peut relancer la dynamique. C'est intéressant.

Intervention de la salle - J'ai trouvé que c'était très compliqué. Nous essayons de donner une harmonie mais c'est assez compliqué. Par rapport à ce que nous avons dit tout à l'heure lorsque vous êtes redevenue vous-même, j'ai trouvé que c'était là que vous vous éloigniez le plus de votre instrument. Vous avez pris de l'ampleur dans vos gestes. Vous étiez l'instrument vous-même, on ne voyait plus tellement l'instrument.

Madame DUPONT, violoniste. - Merci. C'est un beau compliment.

Intervention de la salle - Je suis admiratif d'arriver à nous suivre, nous qui sommes incompétents. C'est fabuleux. Je crois que c'est plus facile collectivement à 4 que tout seul.

Madame DUPONT, violoniste. - Cette expérience était pour vous faire vivre la richesse de ce partage. Je pense que les risques pris par l'un ont pu aider l'autre. Je ne sais pas si vous avez perçu cette prise en main progressive ? Vous avez osé faire de plus en plus au fur et à mesure.

Intervention de la salle - Je souhaite simplement dire qu'il est beaucoup plus facile d'être en face qu'ici. La première fois, je n'ai pas du tout regardé les musiciens. Ils ont suivi parce qu'ils sont bons. C'est tout.

Madame DUPONT, violoniste. - On parlait tout à l'heure de présence et comment votre présence, votre style allait influer sur nous. Je pense que le public l'a très bien entendu. Je pense que vous avez réussi à percevoir que cette diversité n'était pas forcément une gêne dans la continuité. Il y a des personnes comme nous qui en face font en sorte que les maillons soient toujours présents. C'est une certaine forme de professionnalisme. Vous nous donniez vraiment votre rêve, votre intention. Je pense que vous avez perçu que lorsque vous étiez clair sur votre vision, c'était beaucoup plus simple pour nous. D'ailleurs c'est ce que vous venez de dire lorsque vous ne nous avez pas regardé, que vous étiez un peu absente, c'était plus complexe que lorsque vous aviez envie de reprendre les rênes. En tout cas, pour nous c'était très clair et je pense que le public l'a tout à fait saisi. Ce que nous attendons de quelqu'un qui nous dirige est qu'il nous montre quel est son rêve, c'est ainsi plus simple pour nous sur le terrain.

Lorsque vous avez voulu nous arrêter, est-ce que vous avez diagnostiqué ce qui fonctionne, où est votre réel pouvoir pour nous arrêter ?

Intervention de la salle - J'ai essayé, je n'y suis pas arrivé.

Madame DUPONT, violoniste. - Il y avait un peu d'hésitation. Tant qu'il y a un millimètre de doute, cela ne fonctionne pas. Lorsque vous dites que vous avez essayé, cela signifie que vous ne l'avez pas fait à 100%. Il y a un moment donné où quelle que soit la gestuelle, quelle que soit la technique, c'est la confiance absolue que c'est le moment. C'est cela qui va faire que cela va vraiment se faire. Si on observe les vrais chefs d'orchestre diriger, on ne peut pas détecter une technique de direction, ils ne battent pas la mesure. Ils ne sont pas là pour faire la technique à la place des musiciens. Ils sont là pour insuffler concrètement un plan, une idée, une vision. C'est ce que vous nous avez fait partager à 4. Merci beaucoup.

Nous allons terminer ce moment en remerciant tout particulièrement ceux qui sont venus sur scène parce qu'il n'est pas simple de faire ce pas. Pour clôturer cette matinée, nous allons jouer quelque chose de très court. Auparavant, si vous aviez un mot à garder de ce partage sur notre quatuor, quel est le mot que vous que vous garderiez ? Travail, bienveillance, complicité, écoute, entente, partage, lâcher prise, émotion, plus de soi, réflexion, harmonie, intention, attention, envie, expertise.

Nous nous retrouverons en fin d'après-midi pour profiter vraiment de la musique ensemble. Vous aurez le droit de vérifier si nous faisons bien pour de vrai tout ce que nous avons dit. C'est toujours assez inconfortable pour nous mais je pense que cela peut être amusant pour vous. Pour clôturer une bagatelle d'Antonin Dvorak. Il a écrit 6 bagatelles. La plus courte dure 40 secondes. Nous avons choisi la plus longue mais ce sera quelque chose de très léger.

Bagatelle d'Antonin Dvorak

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Juste quelques mots. C'était un moment très fort, aussi, je ne vais pas le casser. Nous allons évidemment déjeuner. Nous nous retrouvons en ateliers à 14h15. La couleur de votre badge vous indique l'atelier auquel vous appartenez mais si vous avez le moindre doute, la liste des ateliers est affichée juste derrière vous dans cette salle. Elle est également affichée en bas. Le déjeuner a lieu à l'endroit où vous avez pris le café tout à l'heure. Nous nous retrouvons donc à 14h 15 et comme vous l'avez compris, nous aurons la grande chance de retrouver le quatuor Annesci à 19h15 dans cette salle. A tout à l'heure. Bon appétit.

Ateliers

Le séminaire a été l'occasion pour les participants de se répartir en quatre groupes de travail consacrés aux grands défis à venir que pour le quadripartisme dans le champ de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (atelier 1) et aux voies et moyens pour celui-ci de susciter une approche transversale des projets (atelier 2) et gagner en opérationnalité (ateliers 3) et de construire et piloter une vision partagée des priorités (atelier 4).

Animer par des participants au séminaire, ces quatre ateliers ont été organisés avec des méthodes d'animation différentes dont le point commun étaient de favoriser l'expression, la créativité et la réflexion commune des participants. C'est pour garder trace de la production collective réalisée que – lorsque cela est possible[1] – les brefs comptes rendus qui suivent la synthétise.

Atelier 1 : Comment construire et piloter une vision partagée des priorités EFOP quadripartites : rôle et outils des bureaux ?

Animateurs : **M. Philippe COUTEUX**, Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), **Mme Estelle CHAMBRELAN**, Union professionnelle artisanale (UPA)

Rapporteur : **Mme Christiane DEMONTES**, Conseil national de l'insertion par l'activité économique

La technique de lancement de cet atelier était celle du « rêve éveillé » : des participants formulent une vision de ce que serait pour eux un CREFOP idéal, formulation qui permettent de lancer la réflexion. Les matériaux de départ ont donc été les suivants.

Dans un monde idéal :

1. des diagnostics communs permettent de saisir les besoins de l'économie de la région, lesquels peuvent être traduits en besoins en compétences puis en formations. Sur cette base des actions expérimentales dans de multiples domaines (de la mobilité à l'aide au logement, des actions sur des métiers et les formations aux pédagogies innovantes) peuvent être lancées et leurs apports évalués.
2. Le CREFOP permet de sortir du labyrinthe de la diversité des institutions pour s'orienter, se former et accéder à emploi durable.
3. le CREFOP et pôle emploi ne sont plus nécessaires, l'Education nationale fait son travail et, tout le monde étant formé, le plein emploi serait atteint.
4. Il y a un Q - pour qualité - dans l'acronyme CREFOP et des critères de qualité adaptables à tout le monde sont travaillés et s'appliquent à l'ensemble du système de formation.
5. Le CREFOP dispose d'un budget permettant l'appel à des experts et des méthodes d'animation qui soient dynamiques, innovantes et modernes. Des données physiques et financières permettent de traiter des problématiques régionales. Tout le monde maîtrise l'ensemble des sujets des champs EFOP et s'exprime, chacun trouvant sa place en fonction de ses compétences.

1 C'est-à-dire lorsque le mode opératoire des ateliers a permis aux micros de capter les synthèses intermédiaires des ateliers

6. Le CREFOP sait définir la partition que chaque partenaire et est garant du sens de ce qui sera produit. Il n'est pas un lieu d'affrontement de postures, sait définir des priorités sur la base de diagnostics partagés et s'y attaquer à la résolution des problèmes posés.

Ces rêves ont permis de dégager des mots clefs …

Partager le diagnostic. Expérimentation. Evaluation. Retour d'expérience. Orientations adaptées. Formation. Conseil individualisé. Innovation. Concertation apaisée. Objectif partagé. Priorités. Accès pour tous aux connaissances, se réaliser. Rassembler. Le temps de faire. Stéthoscope. Maillon. Longue vue. Expertise. Partage. Loupe. Travail. Simplification. Convivialité. Ressources financières. Moyens d'animation. Clivages politiques. Clivages syndicaux. Absence de posture dogmatique. Intérêt général. Besoins des branches et des entreprises. Attentes sociales. Attentes économiques. Besoins des citoyens. Plus-value pour le bénéficiaire final. Simplifier les systèmes d'information. Outils d'observation. Objectiver les besoins et l'offre. Rendre accessible la formation Rendre accessible l'information. Efficience. Lisibilité de l'action du CREFOP. Organisation partagée. L'efficience, la lisibilité. Rendre compte aux citoyens. Communiquer. Diagnostic ouvert. Open data. Trouver un nom au CREFOP qui fasse rêver tout le monde.

Que l'atelier a regroupé en six thèmes

1. La méthode quadripartite, au sens où dans le quadripartisme il n'y a pas que de la consultation mais également de la concertation, du partage, de l'écoute de l'autre et de l'efficacité dans le dialogue.

2. L'offre de services qui regroupe l'innovation, la simplification des SI et outils d'observation l'objectivation des besoins et de l'offre, le conseil individualisé, l'orientation professionnelle adaptée…

3. Les bénéficiaires, thème qui regroupe le ciblage des publics, les besoins des citoyens, le croisement des besoins des branches et des entreprises avec les attentes sociales et économiques, la plus-value pour le bénéficiaire final…

4. La gouvernance et moyens compris comme le sens que le CREFOP donne dans son action et qui regroupe le nom, la lisibilité de l'action, les moyens d'animation, les ressources...

5. Les données quantitatives, qualitatives et leur maîtrise, axe qui regroupe aussi la qualité car il ne s'agit d'une simple question de statistiques et de systèmes d'informations même si la qualité et la compatibilité de ceux-ci sont importantes.

6. L'accessibilité - intégration, thème qui regroupe notamment une liste de verbes (sortir, réussir, faire faire, efficience du CREFOP, donner à chacun sa chance) aux questions liées à l'ouverture à tous les publics et à effectivité des bénéfices de l'action du CREFOP sur l'ensemble des publics, y compris les plus difficiles à atteindre.

Puis chaque thème a été travaillé pour formuler 3 actions concrètes associées à chacun des thèmes.

Ainsi :

La méthode du quadripartisme suppose de :

- définir des programmes de travail en dehors des thèmes imposés (les consultations) sur les thématiques quadripartites, en région à partir d'un diagnostic partagé dans la région.
- doter les CREFOP de moyens humains et financiers qu'ils n'ont pas à ce jour.
- mettre en place une base de données nationale inter-CREFOP sur des expériences réussies.

L'offre de services publics gagnerait à :

- rendre plus visible et plus lisible le réseau existant dédié à l'orientation et la formation professionnelle pour que l'accompagnement des bénéficiaires soit efficient.
- rendre possible l'évaluation de cet accompagnement en permettant à l'utilisateur de le noter.
- impulser et d'accompagner l'innovation au sein des organismes de formation, pour que l'offre de formation soit en adéquation avec le monde économique.

Concernant les bénéficiaires, il s'agirait de :

- connaître les publics, les parcours et leurs diversités, ce qui permettrait de relativiser l'adéquationisme car peut marcher pour un public et ne pas marcher pas pour un autre et de décloisonner les approches.
- recenser l'offre de services et la connaître, c'est-à-dire connaître l'offre de services des autres financeurs qui sont dans le CREFOP.
- construire une offre de services articulée pour accompagner les parcours, avec des appels à projets cofinancés dotés de cahiers des charges.

La gouvernance et les moyens bénéficieraient :

- d'être quadripartite à tous les niveaux (secrétaire permanent du bureau, du plénier, des commissions, voire même des groupes de travail) des travaux du CREFOP pour élaborer un diagnostic et une vision partagée des expérimentations et des innovations
- de moyens financiers et humains pour faire de la prospective et du R&D, pour des moyens de suivi et d'évaluation des actions mises en place, et pour mener des expérimentations,
- de disposer d'un lieu neutre d'animation qui permette d'assurer la formation des membres des CREFOP.

Concernant les données quantitatives, qualitatives, et leur maîtrise, il serait utile de :

- mettre en place un tableau de bord commun, régional et territorial pour dégager un diagnostic partagé actualisable - Régions, État, partenaires sociaux - avec des données cohérentes et fiables.
- bénéficier d'un soutien en créant un conseil scientifique (universités, centres de recherche… sous l'autorité du bureau).
- réfléchir à l'Open Data, c'est à dire l'ouverture des bases de données EFOP.

Enfin, accessibilité et intégration serait renforcée par :

- une systématisation des retours concrets des actions prévues dans ce domaine par le CPRDEFOP
- des actions ciblées sur ces publics prioritaires en assumant vraiment une politique ciblée, et en les évaluant.
- l'organisation d'un séminaire regroupant l'ensemble des acteurs régionaux pour identifier une politique publique qui ne fonctionne pas de manière optimale et analyser pourquoi.

L'atelier a ensuite sélectionné parmi les 18 actions identifiées les trois qui semblaient avoir le plus d'importance actuellement et a conservé trace des cinq premières :

1. organiser et assurer une gouvernance quadripartite à tous les niveaux (secrétaire permanent du bureau, du plénier, des commissions, voire même des groupes de travail) pour élaborer un diagnostic et une vision partagée et des expérimentations et des innovations.
2. mettre en place des tableaux de bord communs régionaux et territoriaux pour dégager un diagnostic partagé actualise - région, État, partenaires sociaux - avec des données cohérentes et fiables.
3. organiser un séminaire régional regroupant l'ensemble acteurs régionaux pour clarifier les priorités.
4. mettre en place une base de données nationale inter-CREFOP sur les expériences réussies,
5. rendre plus visible et plus lisible le réseau existant dédié à l'orientation et à la formation professionnelle pour que le bénéficiaire soit dans un accompagnement efficient.

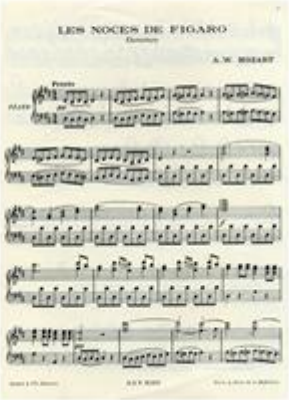
L'atelier a ensuite été restitué en plénière.

Atelier 1

L'Opéra : Quels sont les grands défis EFOP quadripartites à venir ?

Atelier 1 - L'Opéra des défis

Opéra de Mozart
« Les noces de Figaro »



L'Opéra des défis

Les 6 défis EFOP à relever

1. La méthode quadripartite
   a. Des moyens nécessaires
   b. Des expériences partagées
   c. Des réflexions mutualisées
2. Des offres de services publics
   a. Les bénéficiaires au cœur
   b. Des innovations dans les OF
3. Les bénéficiaires
   a. Mutualiser les analyses
   b. Interroger les citoyens
   c. Proximité et territoire
4. Gouvernance et moyen
   a. Moyens
   b. Partage
   c. Expérimentation
5. Données quantitatives et qualitatives
   a. Tableaux de bord
   b. Conseil scientifique
6. Accessibilité, intégration des publics
   a. Evaluer les actions pour les systématiser
   b. Construire des actions adaptées
   c. Définir collectivement les priorités régionales

L'Opéra des défis

Les 5 actions auxquelles le groupe a accordé le plus de valeur

1. Organiser et assurer une gouvernance quadripartite à tous les niveaux pour élaborer un diagnostic et une vision partagés et développer les expérimentations et les innovations
2. Mettre en place des tableaux de bord communs (régionaux et territoriaux) pour dégager un diagnostic partagé, actualisable, avec des données cohérentes et fiables
3. Organiser un séminaire régional regroupant l'ensemble des acteurs régionaux pour clarifier les priorités
4. Mettre en place une base de données nationale inter CREFOP sur les expériences réussies
5. Rendre plus visible et plus lisible le réseau existant dédié à l'orientation et la formation professionnelle pour que le bénéficiaire soit dans un accompagnement efficient

L'Opéra des défis

Les 4 actions qui pourraient faire débat

1. Permettre et accompagner l'innovation dans les OF

2. Sondage citoyen sur la connaissance de l'offre

3. Demande de formation des membres des CREFOP (avec CARIF OREF quadripartite)

4. Conseil scientifique

Atelier 2 : Comment susciter la transversalité des approches et des projets quadripartites ?

Animateurs : **Mme Agnès BRUNET TESSIER**, déléguée académique à la formation continue (Éducation Nationale), **M. Alain DRUELLES**, Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

Rapporteur : **M. Michel RICOCHON** : Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

La technique d'animation de cet atelier était celle du « partage des perceptions » : les participants se sont répartis en groupes d'acteurs (représentants des salariés, des employeurs, État, Régions) et ont travaillé sur les perceptions des uns par les autres, les attentes réciproques, les contributions possibles. En fin d'atelier, quatre groupes multi-acteurs ont été formés pour travailler sur une question plus générale :

- quelle méthode quadripartite pour travailler sur la chaîne développement économique / accompagnement des mutations économiques / accompagnement des évolutions professionnelles / orientation / formation / insertion ?

Les matériaux de départ de l'atelier ont donc été les attentes et inquiétudes de chaque acteur par rapports aux autres et les engagements que chacun pouvait prendre pour répondre aux attentes et inquiétudes des autres. Rapidement, les synthèses des différents groupes ont fait apparaitre des regards différents sur des problèmes communs :

- Il est attendu de l'État et de la Région qu'ils fassent du CREFOP un véritable lieu de débat, pas une chambre d'enregistrement. En écho, il a été reconnu que, quelquefois, État et Région verrouillent un certain nombre de sujets avant de se retourner du côté des partenaires sociaux pour continuer à travailler et l'engagement d'une organisation plus anticipé d'un calendrier sur l'année, d'ordres du jour arrêtés en commun, et de documents préparatoires transmis à l'avance, ainsi que des moyens d'animation du bureau, ont été formulés.

- Des partenaires sociaux il est attendu un investissement plus fort quantitativement et qualitativement, attente que chacun des dits partenaires a lui-même formulé pour l'autre. Les organisations représentatives des salariés attendent du patronat une présence et un investissement plus fort ainsi qu'une mise en sourdine des querelles entre organisations en reconnaissant que ces demandes s'appliquent aussi à eux-mêmes.

- La participation active de représentant des salariés plus issus du secteur marchand est souhaitée. Elle pose la question des moyens qui leurs sont attribués en reconnaissance du temps consacrés aux nouvelles formes de gouvernance crées par les CREFOP, question qui est aussi soulevée par les organisations représentatives des employeurs. Une présence de représentants d'employeurs et de salariés plus au fait des questions traitées est attendue.

- Le manque d'informations sur les réalisations de formation pour les salariés et la difficile circulation des informations en provenance des OPCA sont sources d'attente et nourrissent une inquiétude. Une interrogation existe quant à la clarté des mandats

entre branches et territoires ainsi qu'entre positions nationales, positions régionales et mandats de ceux qui sont autour de la table. Il est attendu une plus grande territorialisation des organisations.

- Des inquiétudes réciproques entre l'État et la Région sur la transparence des informations, des organisations en « tuyaux d'orgues » et sur la couverture des territoires infra régionaux, laquelle pose aussi la question de l'articulation entre le CREFOP et ses commissions, SPER, SPED, SPEP, Comités territoriaux régionaux et de la place du quadripartisme dans cette articulation.

Dans la foulée, quatre réponses à la question initiale de l'atelier – celle de la méthode du quadripartisme - ont été formulées dans un travail en groupes multi-acteurs:

1. Les termes mutations économiques, développement économique, évolution professionnelle, devraient être définis de manière collective, à 2 niveaux. Au niveau national, serait, travaillé un consensus des 4 acteurs à une définition chapeau sur 3 sujets, mutation économique, développement économique et évolution professionnelle. Au niveau régional – niveau auquel s'étudient les dossiers – des indicateurs complémentaires pourraient être définis au sein des quatre acteurs en région ou dans le territoire.

2. La méthode est que le quadripartisme fonctionne. Il faut donc une vraie concertation à quatre et non à deux (État-Région) puis deux, ainsi que des modes de travail donnant de la visibilité sur les travaux à venir et du temps pour traiter les dossiers. Il faudrait aussi que les partenaires sociaux soient aussi à l'initiative de projets et que les démarches régionales de production de stratégie (SRDE2I et SCFOP) s'inscrivent aussi dans le cadre quadripartite. Enfin, il faut mettre en place des évaluations par suivi de cohortes sur la pertinence des programmes (d'orientation, de formation, …)

3. L'une des préoccupations permanentes dans le CREFOP devrait être d'aller au niveau infrarégional, avec un travail interactif sur les diagnostics territoriaux et une gestion territoriale prévisionnelle. Il reste à définir un ou des modes d'emploi pour activer la dynamique de la concertation infrarégionale et définir sa relation avec le CREFOP.

4. En accord avec les apports précédent, la quatrième groupe souligne l'importance d'un vocabulaire commun et d'objectifs communs, la nécessité d'une contribution de tous les acteurs (dont le COPAREF, l'utilité des diagnostics de territoires, mais aussi de la prospective. Nous soulignons cependant la différence des territoires et la nécessité de ne pas plaquer les bonnes pratiques d'un territoire sur un autre.

Au total, une méthodologie de travail en commun basée sur la communication des éléments et une structuration participative, en amont, de la démarche. Mieux travailler ensemble suppose, la création d'un langage commun, d'outils communs, qui ne doivent pas être uniformes et doivent circuler, pour faciliter la prise de décisions et la compréhension des enjeux. L'animation d'une part, la capacité de production de chacun d'autre part, sont importantes. Enfin, l'articulation du national au régional et au territorial est travailler.

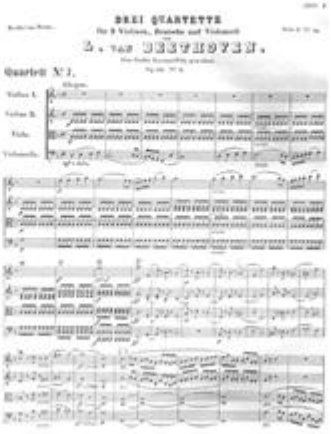
L'atelier a ensuite été restitué en plénière.

Atelier 2

Harmonie : Comment développer la transversalité des approches et des projets quadripartites ?

Atelier 2 - La Sonate harmonique

Sonate de Beethoven
« String Quartet »



La Sonate harmonique

1. Engagements par collège

COLLEGE EMPLOYEURS

- Progresser sur la qualité d'expression des besoins (échelon territorial et sectoriel)
- Dégager un intérêt général, en animant plus et en coordonnant plus les organisations patronales de branche (au niveau national et régional)

COLLEGE SALARIE

- S'engager à professionnaliser ses représentants, sous réserve de dégager du temps et des moyens.

La Sonate harmonique

1. Engagements par collège

COLLEGE ETAT ET CONSEIL REGIONAL

- Développer une véritable animation du bureau
- Diffuser des ordres du jour et des documents préparatoires dans des délais corrects
- Simplifier les structures (loi Notre)
- Veiller à une meilleure articulation nationale, régionale, territoriale

La Sonate harmonique

2. Mode d'emploi : une commande au CNEFOP

Outiller les CREFOP sur un glossaire commun (mutation économique, développement économique, évolution professionnelle…) qui faciliterait le travail des CREFOP.

Sur la base de ce glossaire commun, proposer une matrice de diagnostic partagé qui permet de réaliser des diagnostics de territoires, y compris infra régionaux si nécessaires.

Au-delà du diagnostic c'est un outil d'aide à la décision et de suivi.

La Sonate harmonique

2. Mode d'emploi : une commande au CNEFOP

Outiller les CREFOP sur un glossaire commun (mutation économique, développement économique, évolution professionnelle…) qui faciliterait le travail des CREFOP.

Sur la base de ce glossaire commun, proposer une matrice de diagnostic partagé qui permet de réaliser des diagnostics de territoires, y compris infra régionaux si nécessaires.

Au-delà du diagnostic c'est un outil d'aide à la décision et de suivi.

La Sonate harmonique

2. Mode d'emploi : trois conditions posées aux CREFOP

Un quadripartisme effectif, et un mode de fonctionnement du quadripartisme dont celui du CREFOP formalisé, au-delà du règlement intérieur

l'inscription du quadripartisme dans la construction des stratégiques « économie et emploi/formation/orientation ».
Il faut s'inscrire dans les démarches à l'œuvre et pour cela déterminer les modalités de contribution (SRDEII, CPRDFOP, SCEOFP).

Se doter ou exploiter les productions d'évaluation et les rendre visibles.

Atelier 3 : Comment le quadripartisme peut-il gagner en opérationnalité ?

Animateurs : **Mme Laetitia BOUSSUMIER**, Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), **M. Yannick GHORIS**, Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)

Rapporteur : **M. Yves MENS** Carif-Oref Pays-de-la-Loire

La technique d'animation de cet atelier reposait, d'une part, sur un quizz pour lancer le travail et, d'autre part, sur une réflexion collective autour de trois questions menée en parallèle dans trois groupes de réflexion qui avaient une visibilité sur ce que produisaient les autres grâce à des tablettes interactives.

Le quizz et ses réponses ont donné lieu à quelques précisions intéressantes :

Q1 : Qui mobilise son CPF ? 1/ 50 % de salariés, 50 % de demandeurs d'emploi 2/ 80 % de demandeurs d'emploi, 20 % de salariés 3/60 % de demandeurs d'emploi, 40 % de salariés.

R1 : 60 % de demandeurs d'emploi, 40 % de salariés

Q2 : L'obtention d'une certification ou d'un label qualité inscrit sur la liste du CNEFOP est : 1/ obligatoire pour les prestataires de formation 2/ une manière, pour les prestataires de formation, de prouver qu'ils respectent les six critères du décret qualité 3 /un moyen de sélection pour les acheteurs

R2 : une manière, pour les prestataires de formation, de prouver qu'ils respectent les six critères du décret qualité.
La réponse 3/ aurait pu être envisagée mais ce n'est pas l'objectif du décret qualité

Q3 : Que signifie l'acronyme CPRDFOP ? 1/ Contrat de partenariat pour la régionalisation des dispositifs de la formation et de l'orientation professionnelle 2 /Contrat de plan régional pour le développement de la formation et de l'orientation professionnelle 3/Convention de planification régionale pour le déploiement de la formation à l'orientation professionnelle

R3 : Contrat de plan régional pour le développement de la formation et de l'orientation professionnelle

Q4 : Combien de réseaux nationaux sont susceptibles de délivrer le conseil en évolution professionnelle sur les territoires ? 5, 11 ou 13

R4 : 13. Il existe 5 types d'opérateurs (Pôle Emploi, les missions locales, les Cap Emploi, l'APEC et les FONGECIF OPACIF), mais 13 réseaux qui font partie du SPRO2. Les FONGECIF, les OPACIF, réunissent outre le FONGECIF, l'AFDAS, l'AGECIF-CAMA, le FAFSEA, le FAFTT, l'UNAGECIF, l'UNIFAF, UNIFORMATION, l'OPCAIM.

Q5 : L'évaluation du CEP : 1/ ne démarrera pas avant plusieurs années car ses impacts ne sont réellement perceptibles qu'à moyen terme 2/ a déjà débuté au sein de la plupart des

2 Service Public Régional de l'Orientation.

CREFOP car le suivi de la mise en œuvre constitue la première étape de l'évaluation du CEP 3/ sera réalisée à partir du cahier des charges de la DARES

R5 : Il a déjà débuté au sein de la plupart des CREFOP car le suivi de la mise en œuvre constitue la première étape de l'évaluation du CEP, à partir d'un cahier des charges qui a été élaboré au sein du CNEFOP

Q6 : Qu'est-ce que le cadre collectif régional pour l'exercice de l'ingénierie financière ? 1/ une convention entre la région et les organismes de formation 2/ un appui du CREFOP pour que les opérateurs CEP puissent aider les personnes à construire leur projet d'évolution professionnelle 3/ une nouvelle clause pour les achats de formation.

R6 : un appui du CREFOP pour que les opérateurs CEP puissent aider les personnes à construire leur projet d'évolution professionnelle

Q7 : À quoi correspond le niveau 3 du conseil en évolution professionnelle ? 1/ au troisième mois de suivi du bénéficiaire 2/ au montage financier du projet de formation 3/ à l'accompagnement et à la mise en œuvre du projet professionnel

R7 : à l'accompagnement et à la mise en œuvre du projet professionnel car le niveau 3 ne se réfère pas uniquement à la formation mais à la mise en œuvre du projet, quel qu'il soit et dans son intégralité.

Q8 : Combien de conventions de mise en œuvre du CPRDFOP passent en consultation au CREFOP chaque année : 5, 12 ou 19

R8 : Il existe 19 conventions dont la liste consultable sur le site du CREFOP (recommandations pour la concertation quadripartite des CPRDFOP)

Q9 : Combien de membres accueille la plénière du CNEFOP : 18, 61 ou 88

R9 : 61, c'est-à-dire les membres de la quadripartisme qui ont le droit de vote et les opérateurs qui, n'ont pas le droit de vote

Q10 : Combien de membres accueille la plénière d'un CREFOP : 25, 35 ou 40 ?

R10 : 40

Q11 : Quelle phrase a un sens ?

1/ Le président du Conseil régional a présenté son SPRFP pour l'année 2017, conçu en liant étroit avec les objectifs du CPRDFOP, concerté en CREFOP, mais s'interroge sur le possible financement par Pôle Emploi si le CPF est mobilisé aux formations de la liste nationale interprofessionnelle pour les demandeurs d'emploi de son territoire.

2/ Un salarié en intérim, qui veut mobiliser les heures acquises de son CPF avec un CIF CDD entre deux missions, peut demander à Pôle Emploi de sécuriser l'ingénierie financière de son parcours dans le cadre d'un CEP qui assurera, en cas de refus, la recherche d'un autre financeur d'abondement au CPF.

3/ En 2016, la liste de formation éligible au CPF est composée de la LNI, des listes des CPNE et des listes régionales. Ces formations ont été sélectionnées parmi les catégories d'action

suivantes : formation conduisant à CléA, accompagnement VAE, RNCP, inventaire, CQP et formation concourant à la qualification financée par les régions, Pôle Emploi ou l'AGEFIPH.

R11 : Toutes ont un sens ce qui témoigne de la large utilisation des acronymes au sein du CNEFOP et des CREFOP

L'atelier s'est poursuivi par une réflexion menée par six groupes travaillant 2 à 2 sur trois questions et Il a produit six propositions par question, soit dix-huit en tout.

A la première question - comment gagner en compréhension de l'évolution des besoins et quels signaux font sens sur le champ de l'emploi, celui des compétences ou des formations utiles ?

Il a été répondu :

1. Se doter des outils d'analyse des besoins des territoires sur des logiques métier/compétences, plutôt que qualification/branche. Sur les territoires, le croisement qualification/branche est parfois compliqué alors que, notamment pour des raisons de transversalité de nombreux métiers, devrions arriver à mieux analyser les besoins dans une logique métier/compétences ;

2. Remettre en débat la question de la qualification au profit d'une logique de compétence, c'est très peu discuté ;

3. Produire plus de conventionnement quadripartite pour moins travailler chacun de son côté ;

4. Accompagner des parcours vers des logiques individualisées en les soutenant dans le cadre de dynamiques collectives car si la finalité est l'individualisation des parcours, l'autonomie des individus ne se décrète pas mais peut s'accompagner ;

5. Connaitre les territoires et leurs besoins réels, ce qui rejoint la première proposition.

6. Aller vers l'harmonisation des CEP. L'idée est ici de tendre vers une homogénéisation sur tout le territoire de ce que nous pouvons fournir en termes de CEP et de parcours professionnel.

A la deuxième question - Quels sont les nouveaux outils, les nouvelles démarches qui permettent de s'intéresser au parcours réel des personnes ?

Il a été proposé de :

1. Structurer une stratégie régionale dédiée à l'intelligence économique pour adapter l'offre de formation aux besoins économiques et sociaux recensés dans les démarches de veille régionale, territoriale, sectorielle ou par filière. L'idée est d'identifier tout ce qui se fait sur les territoires, les secteurs, les filières, les activités innovantes, les besoins en compétence, et de repositionner toute cette démarche dans une logique d'adaptation de l'offre de formation aux besoins économiques et sociaux recensés

2. Faire travailler ensemble les fournisseurs de données à partir d'une commande du CREFOP.

3. Mieux travailler avec les branches professionnelles en région. Les branches sont organisées au niveau national, mais ne déclinent pas forcément et systématiquement d'indicateurs régionaux

4. Travailler avec les CPREFP et les CPRI (qui se mettront en place en juillet 2017) pour mieux appréhender la dimension interprofessionnelle et territoriale, pour mieux travailler entre le professionnel et l'interprofessionnel.

5. Mettre les acteurs de la veille autour de la même table. Beaucoup d'acteurs font la veille. Avoir un peu moins de veille et plus de partage de la veille existante est donc pertinent.

6. D'adjoindre à tout élément de veille une page de piste d'amélioration ou d'action, afin de ne pas cloisonner d'un côté veille et de l'autre opération et action.

Enfin la troisième question - Comment structurer une veille adéquate, gagner en réactivité dans la mobilisation des principaux dispositifs existants et dans la conduite des projets à enjeu quadripartite ?

Cela a donné lieu aux propositions suivantes :

1. Mettre en place des plateformes collaboratives pour les travaux des commissions.

2. Adapter les travaux au niveau territorial infrarégional, remontée des besoins en compétences par exemple. Avoir une focale et un pilotage régional est une bonne chose, mais la focale territoriale à la fois descendante et montante par rapport au territoire, est pertinent et nécessaire.

3. Mettre en place un groupe d'experts issus du CREFOP pour répondre aux demandes d'avis divers et variés, groupe transversal aux commissions. Il existe des avis prévus par les textes fondateurs, mais aussi beaucoup d'appels à projet (les PIA, les campus des métiers, les qualifications, la grande école du numérique, etc. et es traditionnelles inscriptions au RNCP). L'idée est d'avoir un groupe d'expertise, issu de chacune des trois commissions emploi, sécurisation des parcours orientation et formation tout au long de la vie, pour arriver à donner ces avis de façon plus cohérente.

4. Créer au niveau de chaque région un séminaire similaire à celui-ci avec une intervention du CNEFOP.

5. Mettre en place une démarche qualité pour évaluer, en continu, les effets des actions du CREFOP ».

6. Se faire aider pour l'accompagnement de l'évaluation.

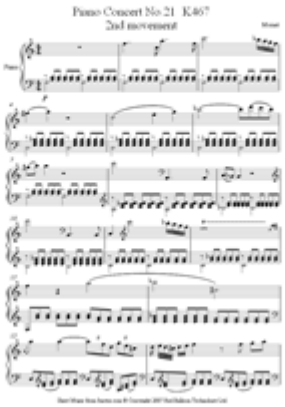
L'atelier a ensuite été restitué en plénière.

Atelier 3

Mise en musique : Comment le quadripartisme peut-il gagner en opérationnalité ?

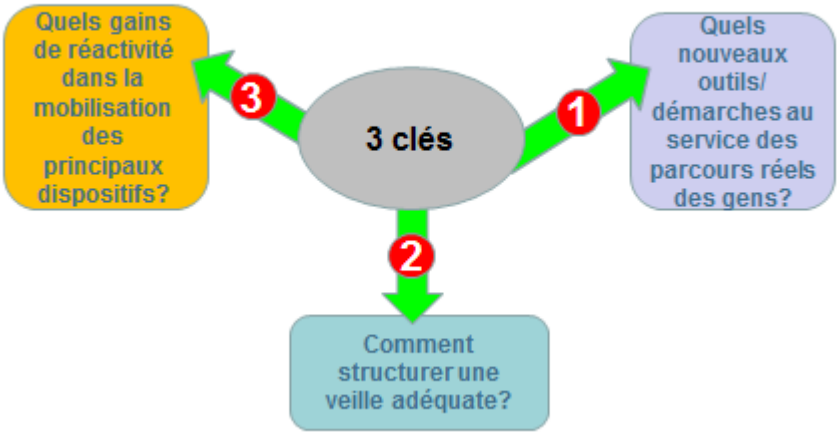
Atelier 3 – Mise en musique du concerto quadripartite

Concerto
de Mozart
« Piano Concerto n° 21 »
en ut majeur , Köchel 467



Où il est question de gagner en opéra… tionnalité pour le quadripartisme

Concerto quadripartite



Concerto quadripartite

1 Les actions sur les nouveaux outils/démarches

- Se donner des outils d'analyse des besoins des territoires sur des logiques métiers/compétences complémentairement aux approches qualifications/branches
- Conventionner quand cela est pertinent de manière quadripartite
- Pouvoir accompagner des parcours vers des logiques individualisées, en les soutenant dans le cadre de dynamiques collectives
- Travailler à l' harmonisation des pratiques des 13 opérateurs du CEP
- Se nourrir des autres Crefop dans une logique de benchmark

Ateliers 4 : Quels sont les grands défis EFOP quadripartites à venir ?

Animateurs : **Mme Georgette BREARD**, Conseil régional de Bretagne, **M. Patrice GRELICHE**, Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

Rapporteur : **M. Stéphane BOCHARD**, confédération Générale du Travail (CGT)

La technique d'animation de cet atelier reposait, d'une part, sur la présentation du travail d'un CREFOP et, d'autre part, sur la technique du Héros. L'atelier s'est donc réparti en groupes et chaque groupe s'est vu attribué un Héros (James Bond, Marylin Monroe, Mère Theresa…) dont les caractéristiques étaient l'occasion de se demander ce qu'il aurait fait au sein du bureau du CREFOP.

L'expérience présentée est celle du CREFOP Bretagne, région qui n'a pas connu de fusion mais au sein de laquelle le CREFOP a été confronté au plan 47 000 (formations en Bretagne). La volonté d'implication de l'ensemble des partenaires s'est heurtée au manque de méthode et de clés d'action communes : chacun voulait s'occuper du même sujet en invoquant ses compétences. Le rôle et l'implication du COPAREF n'étaient pas clairement identifiés et les mécanismes de la région (commission Formation, CESER, assemblées plénières) pas intégrés. Une forte implication des parties, n'empêche donc pas le télescopage des compétences et des difficultés, chacune ayant du mal à sortir de sa posture de départ.

Les acquis de ce séminaire sont que gouvernance et quadripartisme sont deux notions distinctes, qu'il ne faut pas perdre de vue, le but est que formation et parcours diffèrent (il ne suffit pas de faire 47 000 formations pour faire entrer les demandeurs d'emplois sur le marché du travail, il faut aussi s'interroger sur leur insertion). Dans sa foulée, les postures sont décorsetées. Si les logiques d'action propres aux quatre parties peuvent diverger, il n'y a pas de remise en cause de la capacité à travailler de concert vers des objectifs convergents.

Les conclusions du séminaire sont très opérationnelles : définition d'un programme d'actions, respectant les temps imposés, mais laissant une large place à des thématiques communes, choisies de concert ; ordre du jour diffusé à l'avance, partagé dans la mesure du possible, intégrant les apports des uns et des autres ; transmission à l'avance des documents associés et renforcement du secrétariat, peut-être sous forme de secrétariat permanent. L'enjeu est de se doter d'outils permettant de faire avancer la réflexion au sein du bureau du CREFOP.

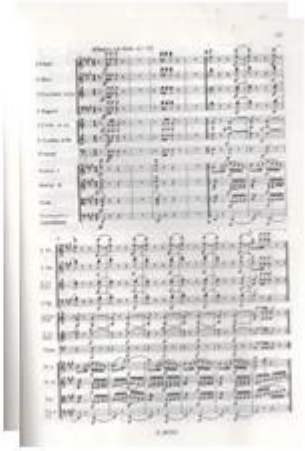
L'atelier a ensuite été restitué en plénière.

Atelier 4

Le CREFOP, Chef d'orchestre :
Quelle organisation et quel fonctionnement pour construire et piloter une vision partagée des priorités EFOP quadripartites ?

Atelier 4 – Symphonie partagée

Symphonie de Beethoven
« 7ème symphonie »



Symphonie partagée

Quelle organisation et quel fonctionnement pour construire et piloter une vision partagée des priorités EFOP quadripartites?

Dans un premier temps, à partir de leur expérience individuelle, les participants ont identifié collectivement des enjeux à anticiper, des points de vigilance et des pistes d'amélioration.

Les enjeux à anticiper

Pour donner de la lisibilité et de la visibilité à notre action publique, il y a une nécessité de construire une feuille de route partagée à partir d'une méthodologie commune.

- Former les acteurs et définir le sens des mots : Concertation/consultation
- Etablir un diagnostic partagé avec notamment une dimension territoriale
- Se doter d'outils de suivi

Les points de vigilance

La gouvernance y tient une part importante avec :

- Respecter, clarifier le rôle, la place, la responsabilité et la compétence de chacun
- Il faut également un équilibre des acteurs (Etat, Région, OS et OE)

Les règles de fonctionnement sont aussi à respecter :

- Tenir un calendrier des instances réaliste et prévisionnel nécessaire à la capacité de mobilisation des partenaires

Les outils et moyens sont également fortement pointés :

- Se doter d'un appui logistique permettant la fourniture en amont de supports d'aide à la décision
- Calibrage des moyens (ex secrétariat technique du CREFOP)

Des craintes apparaissent suite à la multiplicité des lieux de consultation. L'émergence de lieux de production[1] est affirmée.

Les pistes d'améliorations

La gouvernance :

- Consolider/Cimenter le quadripartisme
- Trouver et faciliter la création d'espaces de co-construction quadripartite
- Formaliser des accords sans occulter aucun des partenaires

Les règles de fonctionnement :

- Sortir des jeux d'acteurs
- Se connaître les uns et les autres, créer du lien
- Capacité des commissions à produire avec une prise en compte des travaux par le bureau et plénier

Les outils et moyens :

- De communication vraiment quadripartite avec un accès à l'information pour l'ensemble des membres du CREFOP.
- Donner une ligne de crédit pour assurer le fonctionnement (secrétariat) avec en particulier des moyens pour les organisations syndicales et patronales
- Rapprocher le CREFOP des territoires et de l'ensemble des acteurs EFOP[1]
- Le secrétariat permanent doit veiller à l'articulation COPAREF/CREFOP

Dans un second temps, à partir des valeurs de héros, les participants ont construit les actions à mener.

Les actions à mener

- **L'accessibilité**
  La tournée du CREFOP sur les territoires (le lien infra régional)
- **Courage**
  Arrêter ce qui ne marche pas
- **Justice – Egalité**
  Formalisation de toutes les décisions pour qu'elles soient respectées
- **Vision/anticipation**
  Travailler à ce que devrait être la Formation Professionnelle à 10 ans
- **Originalité**
  Organiser un séminaire du CREFOP « vis ma vie » entre chaque collège

Les actions à mener

Au delà d'actions à mener fortes par leur valeur, il apparait toujours la nécessité de développer des actions en réponse aux besoins d'amélioration de notre fonctionnement. Avec une volonté de mieux :

Communiquer :

- Site collaboratif identifié pour les membres du CREFOP, créer une application smartphone « Mon agenda CREFOP »
- Un CREFOP dématérialisé (plénier, bureau, commission)

Travailler ensemble :

- Animation équilibrée entre présidence, commission, secrétariat
- Officialiser la présidence à 4
- Conduite de projets avec un réel suivi
- Réaliser une carte interactive des diagnostics territoriaux

Et enfin, une interrogation sur l'ouverture du CREFOP aux usagers:

- ! Créer un collège des usagers

Vendredi 21 Octobre

Restitutions des ateliers

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Je vais être totalement transparente avec vous. Nous avions prévu ce temps d'interaction mais j'entends que ce sont plus que des réactions par rapport à ce qui a été dit. Il y a de réels questionnements. Nous sommes en train de nous demander comment faire pour répondre tandis que nous n'avons pas nécessairement réponse à tout. Je ne sais pas si dans la salle, des personnes se sentent légitimes pour exprimer le ressenti autour de ce séminaire et les ambitions du point de vue du Rectorat et de l'Etat. Peut-être sur la question des moyens des DIRECCTE, des responsables des régions qui généralement impulsent.

Madame TATON, DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes. – Un témoignage. Je parle pour mes deux collègues du Rectorat de Grenoble et de Lyon qui étaient présents hier et qui ont été obligés de repartir ce matin. En Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons un secrétariat quadripartite et nous y tenons beaucoup dont fait d'ailleurs partie Stéphane BEAUCHARD et la CGPME, donc CGT, CGPME.

Au secrétariat quadripartite, nous avons une instance où l'Etat est multiple et bien sûr, Conseil régional. Nous avons trois commissions. Ce sont toujours des co-présidences. Une commission emploi : partenaires sociaux représentant les employeurs. Commission orientation, mobilité, sécurisation des parcours : un représentant du Conseil régional et un représentant des organisations de salariés. Pour la commission formation tout au long de la vie : c'est la rectrice de région académique qui co-préside avec une vice-présidente du Conseil régional.

Nous allons démarrer les travaux sur le CPRDFOP. Il y a toujours une association du côté de l'Etat, non seulement l'Education Nationale mais il ne faut pas oublier l'autre autorité académique, la DRAAF et DRJSCS pour tout ce qui est formation sanitaire et sociale. Il y a bien des voies multiples et nous travaillons très bien.

Monsieur BAHRY, CGPME. - Je voulais remercier à mon tour les organisateurs car ce séminaire est parfaitement réussi, aussi bien notre président que Catherine et son équipe. Ceci étant dit, je voulais préciser la position de notre organisation qui est peut-être plus nuancée que ce que certains discours laissent entendre. Nous sommes totalement pour CNEFOP et CREFOP dans leur rôle de consultation et de concertation. Dès que nous avons l'impression que cela va un peu plus loin, nous souhaiterions pouvoir revenir vers nos organisations mandataires afin d'être certains des positions.

Le quadripartisme est le cœur de ce séminaire. Pour nous, c'est un résumé le quadripartisme. Je ne pense pas qu'au sein de chacune des 4 parties du quadripartisme, il y ait nécessairement unanimité, en tout cas pas accord pour qu'une majorité au sein de ces collèges l'emporte sur les différentes organisations.

C'est une sorte de bémol. Nous sommes à fond sur tout ce qui favorise, facilite, impulse une concertation de qualité, y compris sur des questions très matérielles comme les délais d'envoi des textes. Aujourd'hui, nous ne pensons pas que l'ensemble CNEFOP/CREFOP ait été constitué pour jouer un rôle opérationnel. Le COPANEF et les COPAREF ont un rôle opérationnel, et le CNEFOP et les CREFOP ont un rôle de concertation.

Lorsque je parlais des différents collèges, c'est également vrai pour les régions. Je ne vois pas qui peut parler en étant certain que l'ensemble des régions sont d'accord. Je voudrais reprendre ce que disait Christine BRUNIAUX, même au niveau de l'Etat, nous n'avons pas toujours dans les débats au CNEFOP, l'impression que l'Etat parle d'une seule voix. Je vous remercie.

Monsieur GHORIS, Vice-Président CREFOP Hauts-de-France. - Bonjour à toutes et à tous. Je partage les propos de Madame MERCHER sur les inquiétudes par rapport aux CARIF-OREF. J'ai participé à l'animation d'un atelier donc je n'ai pas pu contribuer aux travaux à la mesure de ce que je voulais faire.

Je tiens à préciser qu'au sein de ce séminaire, je représente également l'Etat et la Région puisqu'il a été acté au sein du CREFOP qu'ils ne pouvaient pas se libérer. Représenter le quadripartisme par le COPAREF qui est reconnu en tant que tel au sein du CREFOP puisque je suis vice-président du CREFOP au titre du COPAREF. Vous voyez tout le lien que cela peut faire. Par rapport aux propositions qui ont été faites tout à l'heure, cela permet d'exprimer ce qui fait le lien entre les partenaires sociaux donc d'apporter une dimension supplémentaire au sein du CREFOP. C'est par rapport aux pistes de préconisations pour dire que cela est possible.

Par rapport à la tenue des ateliers, j'ai particulièrement apprécié l'outil numérique qui nous a été proposé. Il est toujours intéressant de pouvoir utiliser de nouveaux outils. Dans les propositions faites sur la dématérialisation, avant de faire des propositions, il est toujours bien de se confronter à l'outil et de voir ce qu'il peut produire. En termes de classement, de retour, et de respect de l'expression, nous sommes certainement plus en phase avec ce que les personnes souhaitent réellement porter sur le devant.

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. - D'autres interventions ?

Monsieur MARECHAL, CGT. – Je suis conseiller confédéral pour la CGT. Juste une petite observation sur le contenu et le déroulé. C'est revenu dans les différents débats. C'est sur la qualité du quadripartisme. Nous avons déploré un petit état de fait sur la présentation. On nous parle de quadripartisme mais ce qui nous a été présenté hier matin, c'est du tripartisme. Trois parties ont pris la parole. De notre point de vue lorsque l'on parle de quadripartisme, le paritarisme n'est pas une partie, ce sont deux parties. C'est essentiel dans l'équilibre des forces sur les discussions que nous devons pouvoir construire derrière. Nous avons été un peu piqués par cela.

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. - J'entends. Je rappelle pour la compréhension de tous qu'hier matin, s'est exprimé Alain DRUELLES au nom du COPANEF, c'est-à-dire de l'ensemble des partenaires sociaux, mais j'entends bien. Je pense que nous ne referons pas nécessairement ainsi la prochaine fois.

Est-ce qu'il y a d'autres réactions ?

Monsieur RIBEIL, DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté. – Nous voyons dans la logique de l'opérationnalité du CREFOP qu'il faut distinguer les actions de long terme ou de fond par rapport aux actions immédiates parce que le quadripartisme est une chose qu'il faut maturer. Dès lors que nous avons des décisions rapides à prendre, il faut accepter un certain nombre de directions. Si on en crise sur un territoire, on ne peut pas toujours travailler le temps du quadripartisme. Dans la feuille de route que se donne le CREFOP, il faut vraiment parvenir à distinguer ce qui relève de l'opérationnalité de court terme par rapport à la mise en place du travail de fond du quadripartisme. Il faut donc investir à moyen et long terme assez rapidement pour que l'on puisse avoir ce training qui permette d'agir rapidement, un accord avec les 4 parties dès lors que nous avons des décisions rapides à prendre. Nous l'avons vu avec le Plan 500 000 où il faut aller vite pour faire du quadripartisme. Parfois c'est un peu difficile.

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – D'autres interventions ? Une petite observation et un commentaire car je pense que cela vaudra le coup de prendre le temps d'aller admirer la fresque que Geoffroi est en train de finaliser. Je ne sais pas si vous avez eu le temps, Madame la ministre, de regarder cette fresque mais depuis hier matin, Geoffroi nous observe et nous écoute, et continue de construire sa vision de nos enjeux et de nos défis. Surtout n'oubliez pas d'aller observer cette fresque.

Une petite réaction par rapport aux échanges de ce matin, et qui fait écho à ce que nous avons pu percevoir en commençant notre tour de France des CREFOP en début d'année. C'est cet enjeu de la préparation au sein de chaque collège, des enjeux du CREFOP. Il y a clairement quelque chose qu'il faut que nous parvenions à travailler. Je reprends l'image qui a été pointée des 13 opérateurs du CEP là où tout le monde croit qu'il y a les 5 gros opérateurs. A un moment donné, nous rigolions et nous communiquions sur les Big 5. Mais lorsque nous parlons du quadripartisme, il est évident que derrière chaque collègue, il y a une multitude d'acteurs. Au sein du collège Etat, il y a des enjeux d'interministérialité à préparer en amont. Au sein du collège salarié et patronal, au COPAREF des choses se jouent et potentiellement ailleurs, sans que cela ne doive poser problème. Pour les régions, c'est peut-être plus homogène. Mais ce sont des choses que nous devons mieux appréhender. Nous allons intégrer cela dans notre feuille de route de réflexion post-séminaire.

Si nous avons terminé ce temps d'échange, je vous propose d'en profiter pour faire une pause. Nous reprenons à 11h15 avec notre grand témoin.

Intervention du grand témoin, Bernard GAZIER

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Il me revient désormais la tâche d'introduire notre grand témoin : c'est d'abord un grand économiste, très connu et reconnu pour ses travaux sur le marché du travail, les restructurations, la sécurisation des parcours, qui font autorité depuis longtemps. Il a en outre et, oserais-je dire, surtout, à nos yeux, produit cette année des travaux particulièrement importants. Je vais d'abord citer un papier rédigé pour de Terra Nova intitulé « Le bel avenir du CPA ». Si vous ne l'avez pas lu, je vous y invite. Egalement un rapport pour l'OIT qu'il a élaboré avec Frédéric BRUGEMMAN, que je salue et que je remercie pour son aide précieuse tout au long de la préparation de ce séminaire. Ce rapport, co-écrit donc, sur le tripartisme et le dialogue social territorial. Vous avez compris que Bernard GAZIER était particulièrement bien placé pour nous dire maintenant ce qu'il a compris de nos enjeux mais également formuler quelques messages qu'il souhaiterait nous faire passer.

Monsieur GAZIER, Grand témoin. - Bonjour. La tâche qui m'est donnée est à la fois très gratifiante et un peu périlleuse. Après la journée d'hier, apparaître comme un soliste, je vais essayer de rester dans les vibrations qui ont déjà été explorées, approfondies, et de les prolonger un peu.

Mon propos s'organise en 4 points d'une durée tout à fait inégale. Le premier sera d'une brièveté absolue, le second prendra un peu plus de temps, et évidemment je passerai un moment plus conséquent sur le troisième qui correspond au rapport que j'ai co-écrit avec Frédéric BRUGEMMAN sur une vision plus générale du dialogue social territorial, en prenant des comparaisons internationales. Enfin, j'en viendrai à un point qui sera je l'espère, le poil à gratter de cette journée. Je soulignerai deux pièges qui ne me paraissent pas toujours dangereux mais qui sont tout de même bien présents, et sur lesquels nous pourrons terminer cette présentation. Il y a aussi une mise en mouvement, une émergence donc la fin sera positive.

Le premier point est tout simple. Il me semble que nous sommes dans une situation particulière que nous pouvons appeler un âge post-delorien. Cela signifie que la loi DELORS était très bien, elle a servi très longtemps. Mais désormais, c'est une page tournée. Des éléments ont été gardés, d'autres sont apparus, et nous n'avons pas encore atteint la stabilisation complète de cette évolution, d'où cette idée d'un âge post-delorien. Je ne rentre pas dans les détails. Nous connaissons les défauts, notamment la persistance de ce que l'on appelle l'effet Matthieu, à celui qui n'a rien, on ne donnera rien et à celui qui a déjà tout, on donnera encore plus. Dans la formation, c'est très souvent, trop souvent le cas. La loi DELORS de ce point de vue n'a pas complètement permis de surmonter cet obstacle universel que nous trouvons dans tous les pays du monde. Ce n'est pas du tout une limite simplement française. Je ne dis rien de plus sur le contenu post-delorien, concentration des circuits de collecte etc.

Un petit point de modestie. Lorsqu'on se mobilise sur la formation continue, on dit que l'on un levier, une seconde chance. Oui mais en équivalent des dépenses, cela ne fait que 10% des dépenses de formation initiale. Il y a un cheval et il y a une alouette. Malheureusement, nous nous occupons ici de l'alouette. C'est tout de même une alouette importante. Ne me faites pas dire qu'il faut la laisser s'envoler. Pas du tout. Je veux dire que l'articulation entre les deux est un point difficile et central de l'action collective. J'en ai terminé avec mon premier point.

Le second va prendre un peu plus de temps. Il s'agit de parler de perspectives futures, notamment celles de ce CPA qui est en train de se mettre en place. Ce n'est pas un droit de tirage social, c'est la base du droit de tirage social. C'est un outil intéressant parce que cet outil est là pour aider en quelque sorte à traiter un risque que l'on pourrait appeler le risque de transition. Le CPA permet d'améliorer la capacité des personnes à gérer cela. Des droits qui équipent les personnes pour le marché, recherche d'une couverture systématique pouvant évoluer, des droits multiples, multidimensionnels, et un point sur lequel je vais me pencher un peu plus : la possibilité d'attribution compensatoire pour les personnes qui seraient les plus défavorisées.

Reprenons l'effet Matthieu. Est-ce que le CPA est une chose qui peut réellement aider à combattre l'effet Matthieu ? Cela dépend complètement de la manière dont vous vous y prenez. Si vous vous bornez à faire une sorte de mécanique toute simple dans laquelle les plus favorisés pourront faire communiquer différents comptes qu'ils ont déjà bien garni. Tant mieux pour eux, nous en sommes ravis. Mais il faut faciliter les transitions de tout le monde, peut-être surtout les personnes les plus en difficulté. A ce moment-là, l'enjeu d'attribution compensatoire et l'enjeu d'aller au-delà se dessine. Et petit à petit, nous nous rapprochons du sujet d'aujourd'hui.

En effet, il y a 4 exigences que le CPA devrait pouvoir satisfaire. Première exigence, je prends ce terme anglais, il n'est pas génial, à savoir celui de l'empowerment. C'est le fait de donner du pouvoir aux personnes sur leurs propres décisions. Il faut pouvoir leur donner plus de pouvoir, et de fait, le CPA est un outil pour cela. La solidarité : permet des compensations, encore faut-il les faire. Le cofinancement : il serait bien que cela ne se substitue pas à d'autres financements et qu'au contraire cela permette de consolider, que la balle ne soit pas renvoyée et que des financements s'affaiblissent. Gestion décentralisée : il va falloir aller dans une direction où le CPA ne peut pas être une grande machine nationale mais devrait être mis en œuvre au niveau régional et local.

Il me semble que nous avons intérêt à regarder dans le CPA, tout de suite au-delà du CPA. C'est un peu paradoxal, un peu frustrant. Il y a un outil, il faut le construire, c'est compliqué. Mais il me semble important d'aller tout de suite plus loin. Premier débat, la fongibilité. Il ne faut pas qu'elle soit parfaite. Faute de quoi des personnes vont dire qu'elles ne croient pas dans ces affaires mais si c'est un peu d'argent, il faut que je change mon réfrigérateur, convertissez-moi cela tout de suite en argent. Non, il faut que des préférences collectives s'expriment donc une fongibilité imparfaite. A mon avis cette fongibilité doit privilégier absolument le droit à requalification des personnes les plus dans le besoin. C'est une stratégie collective qui doit se dessiner au niveau national.

L'exigence de neutralité à l'égard des filons est un problème technique très important. Il ne faut pas que cela gêne les entreprises. Pour les financements, c'est une chose que nous pouvons régler tandis que pour les remplacements en cas de congé, c'est plus difficile. Imaginez qu'une personne dise qu'elle prend son CPA et qu'elle part en congé pour tant de temps, que se passe-t-il ? Si vous êtes une PME avec 3 ou 4 collaborateurs, c'est un désastre. Il faut des remplaçants et arrive là un réseau complémentaire d'exigence sur lequel je souhaite attirer l'attention. Il y a l'idée que le remplacement que l'on voit déjà fonctionner. Prenez les agriculteurs qui partent en vacances, ce n'est pas facile mais des réseaux permettent cela, souvent par les groupements d'employeurs. Le remplacement devient un bien public qu'il faut développer en tant que tel. Il me semble que c'est une piste très au-delà du CPA qui pourrait apparaître ici. L'idée d'aller vers des droits au-delà du CPA. C'est ici que nous allons rencontrer le dialogue social territorial.

Je passe désormais à mon troisième point, et je commence par quelque chose de très laborieux. Un effort de définition. Qu'est-ce que le dialogue social ? Pour un chercheur parler de dialogue social, le premier réflexe est de dire que c'est super mou. On se parle, ce ne sont pas des chiffres, ce ne sont pas des prix, ce n'est pas de la négociation, c'est plus vaste que cela. Donnons-nous une définition. D'abord que ce n'est pas si mou que cela mais beaucoup plus vertébré que cela n'en n'a l'air. Vous avez une définition qui nous est venue à Frédéric et moi-même, d'envoyer tout type d'échange d'information et de concertation, d'expression régulée des conflits, cela va jusqu'à la grève, de gestion commune, de codétermination, entre les représentations des employeurs et des travailleurs associer ou non le gouvernement et les collectivités territoriales, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière économique. Ce n'est pas réductible à la négociation. C'est une chose souvent présentée sous forme de cercles successifs qui seraient de plus en plus vastes, et souvent plus en plus flous. C'est là que nous allons tenter de structurer tout cela.

Je vous propose un tableau qui a quelque chose d'un peu brutal mais qui permet de voir deux choses. Tout d'abord, vous avez une première colonne de couleur bleu clair, c'est ce que nous appelons la version faible du dialogue social. Il n'y a aucun aspect dépréciatif là-dedans. Ce n'est simplement pas aussi intense que dans d'autres versions. N'y voyez pas une critique. La version forte correspond au bleu foncé. Vous allez avoir à chaque fois 4 étages possibles : information, négociation, participation à la gestion d'organismes sociaux, codétermination. Voici les 4 composantes du dialogue social. Dans la version faible, vous allez avoir de l'information et dans la version forte, vous allez avoir de la concertation. La négociation est plutôt décentralisée dans la version faible, et elle est beaucoup plus centralisée et structurée dans la version forte, ce qui soulève d'ailleurs de nombreux problèmes d'organisation. Participation à la gestion d'organismes sociaux ou responsabilité de cette gestion. Vous voyez qu'à chaque fois l'intensité s'accroît. Enfin, codétermination, cela peut être marginal ou au contraire, étendu. Prenez par exemple la situation très connue en Allemagne ou en Suède où dans les comités d'entreprise, dans les comités de direction, les salariés peuvent avoir une part qui peut aller jusqu'à 50% de la structure. Ils sont à égalité à peu de chose près avec les employeurs.

Je vous ai proposé de petites additions. Vous avez d'un côté la version faible restreinte, A+B : c'est ce qui se passe aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, dans les pays avec une logique anglo-saxonne. Lorsque j'ai présenté ce schéma au Canada et ils se sont demandés ce qu'était tout

cela. Pour eux, c'était très dérangeant de voir toute cette structure au-delà de ce qu'ils ont l'habitude de faire. Pour eux, le reste n'a pas lieu d'être. Il n'y a pas de cogestion, pas de codétermination. Tout cela n'existe pas. A+B est donc la version anglo-saxonne, je dirais la version minimaliste.

Ensuite, je change de colonne. Vous avez la version maximale. Cela se passe en Suède et en Allemagne, dans les pays nordiques et de culture germanique. Vous avez de la concertation, de la négociation centralisée, de la responsabilité, pas toujours mais souvent, de la gestion d'organismes sociaux, et de la codétermination.

Et nous là-dedans ? Nous sommes du côté bleu pâle, du côté de la version faible. Mais nous avons A+B+C+D. Nous avons de la participation à des organismes sociaux et parfois de la codirection. Cela s'obtient, cela s'analyse. Nous avons une codétermination relativement marginale. Nous faisons tout mais nous le faisons de manière moins intense que dans les pays nordiques ou germaniques avec une cohérence qui n'est pas la même. C'est ce que je vais explorer car derrière ces éléments qui ont un côté un peu quantitatif, c'est intense ou cela ne l'est pas, il y a une structuration collective qui n'est pas la même.

Et l'Etat là-dedans ? Il est une partie prenante constitutive du dialogue social. Il vient complexifier les interactions. Juste une remarque de chercheur en économie. En théorie des jeux lorsque vous avez deux acteurs, nous avons des choses à dire, cela peut être compliqué, il y a des dilemmes mais lorsque vous en avez trois, tout de suite il y a encore plus de complication. Cela va jouer dans tous les sens et c'est un peu ce qui se passe. L'Etat vient complexifier et il est extrêmement ambigu dans cette affaire. Il peut prolonger, renforcer, consolider, valider ou au contraire agir comme une béquille, éventuellement remplacer ou faire prévaloir ses propres vues. Le pire est que l'Etat peut faire tout cela à la fois dans de petits sous-secteurs différents à un moment donné. Vous avez une variété de registres qui est tout à fait remarquable. Tous ces cas de figure ont été observés notamment en France.

Pour prendre un exemple qui va vous montrer à quel point cela peut être paradoxal, prenez le cas allemand. On peut dire que l'Etat est bien partie prenante mais lorsqu'il y a eu les lois HARTZ et Gerhard SCHRODER, tout cela a été suspendu. Monsieur SCHRODER a dit qu'il ne voulait plus voir les syndicats car ils n'étaient pas contents et l'Etat non plus. Il y a eu un moment où au niveau de la concertation nationale, cela ne s'est pas fait. Qui a remis la concertation nationale en 2009 durant la crise ? Madame MERKEL qui a dit que le moment était grave, que c'était la crise et qu'il fallait dialoguer. Vous voyez le paradoxe, un chancelier social-démocrate qui écarte et une chancelière conservatrice qui dit qu'il faut revenir au dialogue. Tout cela n'est pas directement relié à des options politiques.

J'en viens au dialogue local. Jusqu'à présent tout cela était national. Pour le dialogue local, je commence par une diapositive mouvante parce qu'elle présente à peu près tout ce que l'on peut redouter. Chaque fois que vous avez un acteur, catastrophe, vous avez N-1 possibilités logiques d'échange donc chacun parle avec tout le monde sans savoir qui prend les responsabilités, qui est le premier, qui est le dernier. On ne sait plus rien. C'est une possibilité et cela existe tout à fait. Ce n'est pas le dialogue social territorial, c'est le dialogue territorial.

On va faire un peu de vocabulaire ici. Le dialogue territorial peut être le grand désordre. Vous direz qu'il faut centraliser tout cela. Allons-y. Regardez, voici une structure qui semble

plus rassurante : vous voyez que de nombreuses personnes sont présentes et on se met avec une interface commune. Cela réduit les flux. Vous avez l'Etat central dans sa version déconcentrée, les collectivités territoriales, les employeurs, les salariés et éventuellement les universités, les associations. Tout cela dans une boîte commune. C'est une version possible du dialogue territorial. Regardez bien, je n'ai pas mis dialogue social territorial. Ce n'est pas cela, nous n'y sommes pas encore. Vous allez avoir ici selon les cas une spécialisation relative des acteurs. C'est ainsi que l'exemple que j'évoque, le pacte local d'Avilés en Espagne. C'est une ville portuaire dans les Asturies qui a dû complètement se rénover. Ils ont fait un pacte dans lequel il y a toute une série d'actions de requalification, de mobilisation etc. Ils ont tous signé mais les syndicats s'occupent essentiellement du social. Ils ne s'occupent pas de l'aspect économique, ils ne s'occupent pas du tout des stratégies industrielles. Chacun dans un petit compartiment. Ce n'est pas vraiment du dialogue social territorial.

Nous allons approfondir. Mettons désormais les syndicats et les employeurs au cœur de la perspective. Ce n'est pas encore le dialogue social territorial. Regardez ce qui se passe. Vous avez soit l'Etat central, soit les collectivités territoriales, soit les deux ensembles qui discutent séparément soit avec les représentants des salariés, soit avec les représentants des employeurs. Ce n'est pas le dialogue social territorial, même si on s'en rapproche.

Parmi les exemples que nous pouvons prendre, il y en a un qui est spectaculaire. En Italie, vous savez peut-être que les syndicats se dédoublent. Il y a le syndicat « syndicat » et le syndicat retraité. Le syndicat des retraités a souvent autant d'effectifs que le syndicat « syndicat ». Cela correspond au vieillissement de nos générations. Que se passe-t-il ? Ils signent des accords notamment avec les régions, avec les municipalités pour répartir une série d'avantages sociaux. Dans ces accords, les employeurs ne sont pas présents ou très rarement. Pour vous donner un ordre de grandeur, en 2014 il y a eu plus de 500 accords de ce type. Ce n'est donc pas une activité marginale. Ils font cela tout le temps. C'est quelque chose d'important.

De l'autre côté, vous avez d'autres demandes, d'autres gestions avec les représentants des employeurs. Je pense particulièrement à tout ce qui se passe lorsqu'une collectivité locale décide de développer un lycée professionnel. Ils font cela en symbiose et en accord avec des employeurs, éventuellement avec des filières aménagées, des cofinancements. A ce moment-là, les syndicats ne sont pas présents. Beaucoup d'acteurs ne ressentent pas la nécessité de les faire venir.

Nous y arrivons, voici le dialogue social territorial. Chimiquement dégagé. Vous avez deux possibilités. Soit les représentants des partenaires sociaux discutent et arrivent à un accord directement entre eux. C'est la flèche noire. Soit c'est un jeu triangulaire ou quadripartite dans lequel on peut s'engager et dans lequel il y a les 4 partenaires vus jusqu'à lors. Cet élément peut coexister.

Ici, je voulais vous mettre quelques exemples. D'un côté en vert, vous avez du dialogue territorial, ce n'est pas du dialogue social territorial, et en bleu, vous avez le vrai du vrai, le dur du dur. D'un côté vous allez avoir une chose qui ne se passe qu'avec les employeurs. Au Royaume-Uni, il y a plein d'expériences, des villes qui impliquent les employeurs dans des perspectives de formation, de redéveloppement. Toujours au Royaume-Uni, vous avez les

syndicats qui signent eux-mêmes leurs petites boutiques entre eux, c'est l'Unionlearn. Les employeurs ne sont pas dedans mais c'est une structure qui permet aux syndicats de développer des actions de formation en liaison avec des collectivités locales, et curieusement les employeurs ne sont pas dedans.

Vous avez quelque chose d'amusant aux Etats-Unis, le Workforce Investment Boards. C'est une logique de coordination des actions de formation. Vous allez avoir les employeurs, les syndicats, les établissements d'enseignement mais vous n'avez pas d'accord spécifique local entre les deux entités. On retombe un peu sur la logique centralisée que je vous présentais tout à l'heure.

Je vais prendre du costaud désormais et je le prends en Belgique. Ils le font très bien et de manière tout à fait passionnante, aussi bien en Wallonie qu'en Flandre. Vous avez d'un côté une très forte expérience de formation dans les bassins d'emploi, d'enseignement qualifiant et d'autre part, vous avez en Flandre quelque chose de tout à fait passionnante, un laboratoire de travaux pratiques pour une organisation du travail. Ce n'est pas de la formation, c'est de l'organisation du travail. Faire venir des patrons, faire venir des syndicats, et les faire négocier ensemble sur une amélioration des conditions de travail et ils le font.

J'en viens désormais à la diapositive la plus fatigante. Je vous précise que vous aurez toutes ces diapositives, nous allons vous les faire parvenir. Ne notez pas frénétiquement, vous les aurez après. Dans ce schéma, on dit dans le fond : essayons d'avoir une vision globale du dialogue social territorial. On se rend compte qu'il y a 5 fonctions possibles. Elles ne sont pas toujours réalisées. Il y a une sorte de diagonale. En haut, ce sont les personnes. En bas, c'est plutôt le collectif, le système productif.

Commençons par le bas car c'est ce que nous connaissons le mieux et que nous allons approfondir. Facilitation du redéveloppement, formation professionnelle, sécurisation des parcours, anticipation productive. C'est ce dont nous parlons ici.

Si on monte un peu plus : intégration, organisation des isolés. Lorsque vous avez des intérimaires, lorsque vous avez des PME qui ne sont pas organisées en réseaux, la logique territoriale peut être une logique à partir de laquelle on peut obtenir des accords, des avantages sociaux, des rationalisations d'horaires. Cela marche aussi bien pour les personnes que pour les entreprises. Le verbe « isoler » se rapporte aussi bien aux deux côtés. Nous sommes à la fois sur les personnes et sur le collectif.

De l'autre côté, vous avez quelque chose qui n'est que pour les personnes et que nous ne connaissons pas en France. C'est intégration-distribution. C'est ce qui se passe en Italie. Lorsque vous avez un Etat social faible, un Etat providence beaucoup moins développé que chez nous, reprenez les accords dont nous avons parlé avec les syndicats italiens. Ils se mettent à la place de la protection sociale. Ils distribuent des bons de nourriture, des bons de transport, des facilités de logement, et ils négocient là-dessus. Tout ceci s'observe. Vous avez quelque chose de très novateur auquel nous ne sommes pas assez sensibles en France. Vous avez organisation du temps et de l'espace : vous avez le logement, les horaires. Ce sont des choses à la frontière entre la vie des personnes et la vie des entreprises. En Italie c'est ce qu'on appelle le bureau des temps.

Enfin au milieu, gouvernance territoriale décentralisée, légitimation, participation. Une fois que nous avons cet espèce de tableau, élémentaire nous en concluons plusieurs choses. Je vais lier le dialogue social au dialogue social territorial. Dans les pays qui pratiquent une version faible et restrictive du dialogue social, le dialogue social territorial est tout petit. Il est peu actif et limité à un enjeu ponctuel. C'est du dialogue territorial. Si on se parle, ce n'est pas dans une structure de mise en rapport des partenaires sociaux.

Dans les pays avec une version forte et extensive du dialogue social, le dialogue social territorial est une évidence. Cela fait partie de ces pratiques intensives. Je me souviens d'être allé en Allemagne avec une délégation de l'INTEFP et d'avoir demandé aux Allemands ce qu'ils faisaient pour territorialiser leur action. Ils ont répondu que c'était tous les jours. C'est un non sujet. Nous voulions en savoir plus sur les vertus de ces pratiques allemandes mais c'est la routine pour eux. Ils se voient nécessairement au niveau local. Cela fait partie de leur business.

Chez nous, que se passe-t-il ? Dans les pays pratiquant une version faible et étendue, les pays dits méditerranéens. Cela dépend. Vous êtes dans un écosystème où le dialogue social territorial est possible mais pas stable. Il n'y a pas de raison que ce soit là tout le temps, en tout cas le système n'y conduit pas nécessairement en dehors de la volonté des acteurs. Cela peut être actif mais c'est variable. Il peut y avoir des substitutions. On a du mal à tout hiérarchiser.

Cela mène à trois hypothèses supplémentaires que je vous livre. Vous allez avoir toujours et partout du dialogue territorial. Reprenez tous ces ronds qui sont en relation bilatérale, les personnes se parlent. C'est le terreau sur lequel peut pousser la plante du dialogue social territorial. Ce n'est pas sûr qu'elle pousse et si elle ne pousse pas, le terreau remplacera au moins en partie, les personnes se parleront, peut-être moins bien mais elles se parleront dans le cadre du dialogue territorial.

Est-ce si merveilleux que cela en Allemagne ou encore au Danemark ? Non. Cela peut très bien avoir de gros hoquets, de gros ratés. Nous en avons vus. Cela peut connaître des ruptures. J'ai parlé de l'Allemagne. C'est aussi le cas du Danemark où il y a eu tout un moment où cela fut suspendu. On dit qu'ils ont des syndicats gigantesques, qu'ils se parlent, que c'est formidable chez eux mais ils ont eu des ruptures notamment pour des questions de politique de l'emploi.

Enfin, l'hypothèse positivante. Dans le fond le dialogue social territorial n'est pas là tellement pour répartir des ressources existantes. Il peut le faire un peu mais il est surtout là pour créer de nouvelles ressources par des effets de synergie. C'est le point que je vais désormais approfondir.

Avant d'arriver là, trois remarques sur le dialogue social territorial français. Il est ancien. Il s'est redéveloppé car il y en avait au XIXème siècle puis il a disparu. C'est une résurgence. Trois choses ont été faites. D'une part, facilitation du redéveloppement, ce sont les comités de bassins d'emploi qui ont été historiquement l'expérience structurante. Ensuite, vous avez eu l'organisation des isolés que nous voyons lorsqu'il s'agit de l'artisanat, avec les commissions paritaires territoriales. Dernier point, celui sur lequel nous sommes en train de travailler c'est-à-dire la gouvernance territoriale décentralisée surtout sur les champs de l'emploi et de la formation professionnelle. Une fusée à trois étages qui est tout à fait visible.

Cela signifie que nous avons privilégié trois fonctions. Je pense que celle-ci est assez largement inutile parce que nous avons un Etat social extrêmement fort. En revanche, je pense que là, il est dommage que nous n'allions pas plus loin. En tout cas, le reste nous le faisons.

J'en viens désormais à la diapositive qui fâche. Tout cela devrait être super efficace mais lorsqu'on le mesure, on a du mal. Je ne dis pas que c'est contreproductif. En revanche, regardez les citations que nous nous sommes trouvées. Nous avons cherché des choses comme : ils ont fait leur dialogue social territorial, cela a été super efficace. Il y a eu un réel gain par rapport à la situation antérieure. Mais nous ne voyons pas cela. Nous voyons que cela a été important, que cela a structuré des choses, c'est peut-être parti ailleurs. Voici les citations que nous vous donnons, c'est décevant. Lorsqu'on pose brutalement la question : est-ce que tout cela améliore la situation de l'emploi ? La réponse est que ce n'est pas visible.

C'est la diapositive terrible qui nous mène à l'idée que si tout cela ne servait à rien, cela se saurait. Ce n'est pas le cas. Il y a deux apports très difficiles à quantifier et à évaluer. La transversalité. On peut discuter de questions qui sont désormais imbriquées. Je pense à l'emploi, la formation, le parcours, l'orientation. Des questions imbriquées où le territoire est incontournable. Puis vous avez l'innovation. Je vous donne quelques exemples. Ce sont des noms de comités de bassins d'emploi, CODESPAR à Rennes, (nom incompris) Sud-Aquitaine. Vous avez quelque chose qui a aidé à la création des groupements d'employeurs et pas seulement dans les zones agricoles. Vous avez les commissions paritaires, vous avez les ancêtres du CTP et de tout ce qui s'est développé par la suite. Prenez ARMEL à Lille, c'est un dispositif qui a lancé cette affaire.

J'en conclus une chose. Ce déficit d'efficacité visible vient peut-être de l'entre-deux dans lequel nous sommes. En effet, nous sommes dans un processus de décentralisation qui s'approfondit mais qui reste encore très incomplet. Les acteurs sont pris dans des répartitions de rôles qui ne permettent pas complètement la synergie vers laquelle nous pourrions aller. Il me semble que les violonistes que nous avons vus hier, le quatuor expliquait cela très bien. Chacun joue sa partition mais le moment où l'on s'écoute, où l'on respire ensemble et où l'on va à la synergie, nous n'y sommes pas encore. C'est cela qui est en train de se construire. Je vais donc approfondir cet élément.

J'en viens aux deux pièges qui me semblent intéressants à mentionner. Premier piège, l'adéquationnisme. C'est un vieux serpent de mer très discret. Aujourd'hui, il est en plongée dans le Lock Ness. Nous sommes en plongée, il y a peut-être un petit remous à la surface. J'ai vu le remous tout à l'heure et j'étais très content. Pourquoi ? Tout le monde sait qu'il ne faut pas être adéquationniste. Le vocabulaire est très prudent. Lorsqu'on dit métier, compétence, parcours, c'est calme. Lorsqu'on dit qualification au poste. Le poste, je n'ai pas vu. Mais on dit emploi. A ce moment-là, nous sommes sur quelque chose qui devient difficile. Je m'explique. C'est un paradoxe persistant. A chaque fois qu'on est dans le flou, on a envie de stabiliser les anticipations. Plus on est dans le flou, plus on a envie de stabiliser. C'est là qu'apparaît le risque de l'adéquationnisme. Où sont les besoins ? Peut-on avoir un diagnostic partagé des besoins et en tirer des décisions ? Si vous passez tout de suite des besoins aux décisions, le piège est là.

Une petite piqûre de rappel. L'introuvable « Liaison formation emploi », ouvrage important d'une sociologue datant de 1986. Et surtout plus de 50% des travailleurs sont dans des métiers qui ne correspondent pas à leur spécialité de départ. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas les former, qu'il ne faut pas les adapter à des spécialisations. Mais il faut laisser respirer. L'orientation, l'élasticité, la transférabilité sont très importants. Une autre petite remarque un peu brutale, l'anticipation n'est pas la prévision. L'anticipation, c'est plusieurs scénarios. On ne sait pas mais on se prépare à tout cela. Ce n'est pas du tout la même chose que la prévision. L'anticipation est un sport très compliqué. C'est important de le dire à mon avis. Deux réponses pour sortir du piège. Promotion d'un socle général de compétences. Plus vous êtes redéployable avec des compétences élevées, mieux c'est pour passer d'un métier à un autre. L'adaptation régulière, il faut se voir de temps en temps. Telle demande n'est pas satisfaisante ou s'est révélée moins intense que prévue. Il faut ce genre de travail. Une autre réponse : la co-construction des filières et de leurs évolutions avec les entreprises concernées. Il faut se parler. Il faut que les capacités d'anticipation et les besoins des uns et des autres s'expriment mais pas sous la forme d'une planification.

Second piège. Celui-ci n'est pas en plongée. Il est bien visible. La mélancolie des bonnes pratiques. En effet, la bonne pratique conduit en général à deux mouvements. Un premier mouvement qui est l'admiration. Il est généralement suivi d'un léger soupir. C'est la mélancolie : tout de même ce sont des conditions très particulières, comment diffuser etc. Approfondissons un peu cette question. D'abord l'expérimentation se fait souvent dans un terrain favorable. On expérimente là où les personnes ont envie de le faire. Mais lorsqu'on ira dans des terrains moins favorables, il faudra voir comment s'adapter. En général, c'est porté par des leaders charismatiques, parfois un peu envahissants dans leur volonté de tout contrôler. L'innovateur-expérimentateur, personnalité. Cela agace un peu tout le monde mais cela fait bouger les lignes. En plus, ils sont heureux d'être observés. Il y a tout un effet narcissique que vous connaissez. C'est ce que nous appelons en économie, c'est l'effet Hawthorne qui a déjà été observé dans les années 1930. Des enquêteurs viennent regarder les ouvrières en train de travailler et elles se mettent tout de suite à travailler plus vite. C'est l'effet Hawthorne qui est très connu. Plus on les admire, plus on sait que ce sera difficile de reproduire leur démarche. Le succès suppose de bien saisir le rôle du contexte et de concevoir d'emblée l'action avec des acteurs plus ordinaires.

J'en viens à ma dernière diapositive : rendre palpable la synergie. Je me suis inspiré des réflexions fabuleuses du quatuor d'hier. Ils ont sorti une mine de réflexions et j'ai pioché dedans. Je commence par une citation qui est une taquinerie pure vis-à-vis de ce qui se passe parce que ce n'est plus comme cela maintenant. Un article de Charlot et Bergère disait que toutes ces activités de dialogue social territorial étaient chronophages et que les personnes perdaient du temps en réunion. J'ai observé cela, comme si chacun cherchait son rôle dans un scénario. Non. Compte tenu de ce qui a été dit ici, ce diagnostic est obsolète. C'était avant CNEFOP/CREFOP et COPANEF/COPAREF qui ont constitué le quatuor et qui ont commencé à écrire la partition. Maintenant il faut la poursuivre.

Considérer la participation de l'ensemble et se l'approprier. Mettre de petites notes au crayon au bord de la participation, connaître la participation des autres, s'en écarter un peu pour voir ce que l'on peut faire. L'autre vous dérange mais il faut jouer le jeu. Imaginez que l'autre se plante, on arrête tout. Non. Le quatuor a dit que l'on accompagnait l'erreur et

qu’on allait plus loin tout en souplesse. Hier lors du concert, la violoniste principale a eu du mal à tourner sa page à un moment. Les trois autres violonistes l’ont attendu en jouant deux notes inutiles puis ont poursuivi le morceau avec elle. Accepter les déséquilibres à l’intérieur. Votre rôle peut être petit un jour et important le lendemain. Prenez le violoncelle, frustré, 3 petites notes de temps en temps d’un air dégagé, puis tout d’un coup c’est lui qui lance tout d’un coup d’archet. Cela va et vient. Les rôles ne sont pas figés.

J’en viens au point sur lequel je voudrais terminer avec une note plus personnelle. Accepter la prise de risque et l’expérimentation, c’est parfois outrepasser les limites des mandats des trois. Je pense à une perspective qui commence à s’explorer dans le dialogue social territorial, notamment au niveau des conférences régionales. On peut lier des parcours et de la formation dans des choix délibérés de rotation des emplois. Nous sommes en croissance faible, une croissance de 1%, avec une croissance de la productivité du travail de 1%, cela ne créé pas 1 heure de travail supplémentaire. Il faut peut-être mettre des personnes en congés et mieux les former pour qu’ensuite elles fassent une meilleure croissance et pendant ce temps, on les remplace. On fait circuler le marché du travail. C’est ce qu’on appelle la : terme danois incompris à 1h16min28sec. Cela s’est fait au Danemark avec un succès indiscutable. C’est compliqué. Cela demande de la coordination. C’est tout le travail du CNEFOP, des CREFOP et des structures régionales. A mon avis cela peut se faire.

Je termine par la merveilleuse formule finale de notre violoniste n°1 « Nous sommes juste normaux mais nous travaillons ». Merci de votre attention.

Discours de Mme Clotilde VALTER

Madame BEAUVOIS, Secrétaire générale du CNEFOP. – Madame la ministre, c'est à vous. Pour vous laisser le temps de finir vos notes, une anecdote : au départ, soucieuse de préserver votre calendrier « de ministre », je vous ai proposé de nous rejoindre à 11 heures lors de la pause. Mais vous m'avez disputé, me disant : « Catherine, vous voulez que je fasse la conclusion d'un séminaire auquel je n'ai pas assisté ? Dites-moi aussi ce que je dois dire alors ? » marquant clairement ce faisant votre souhait de vous investir sur ce séminaire. Madame la ministre, vous êtes présente depuis 9h30. Vous avez entendu les synthèses des ateliers de la veille, ainsi que notre grand témoin. Désormais, je vous laisse la parole pour conclure ce séminaire. Encore merci d'être là.

Madame VALTER, Secrétaire d'Etat chargée de la formation professionnelle et de l'apprentissage. – Merci beaucoup à toutes et à tous, Monsieur le président Jean-Marie MARX, mesdames et messieurs les représentants des partenaires sociaux. Nous attendons le président du Conseil régional. J'hésitais pour savoir si nous attendions François BRUNO ou pas. Comme nous sommes dans sa région, je pouvais attendre quelques minutes. Monsieur le représentant du préfet qui nous fait le plaisir d'être présent. Vous me croirez ou pas mais je vais tout de même faire un reproche à la secrétaire générale que je n'ai pas encore saluée, et que je salue dans cette intervention. Effectivement, l'épisode qu'elle a relaté est exact. Même si je suis arrivée ce matin à 9h30 comme convenu, j'ai un énorme reproche à lui faire. En même temps, elle a un président alors je vais l'adresser à son président. Après tout ce que j'ai entendu sur ce qui s'est passé hier, je considère qu'il est franchement vexant, en tout cas frustrant pour moi de ne pas avoir pu participer à votre séquence d'hier. J'ai entendu des choses très fortes, à la fois le fait que le président s'était transformé en chef d'orchestre mais surtout sur le fond et le travail collectif qui a été produit. J'ai pu en mesurer la très grande qualité lors des comptes rendus d'excellente qualité des rapporteurs ce matin.

C'est sérieux Monsieur le président, pourquoi n'ai-je point été invitée à l'ensemble du séminaire ? Je ne crois pas que ma présence eut été déplacée. Je suis convaincue que j'y aurais eu ma place. Nous y reviendrons parce que des remarques ont été faites sur la position de l'Etat. Il y a eu des critiques que je n'ai bien comprises, aussi, j'aurais aimé pouvoir approfondir tout cela. Je suis très attachée au quadripartisme et je pense qu'il y a des sujets à traiter, et si cela concerne l'Etat, il faut que nous les traitions deux fois plus que si c'était les autres. C'est ma façon de voir les choses. Je compte bien Monsieur le président à ce que le ou la ministre en charge sera désormais invité à votre séminaire de travail car c'est un plaisir de vous retrouver toutes et tous, et de travailler sur le fond.

Surtout je voulais féliciter Bernard GAZIER. Je vais reprendre l'expression, c'est ce que j'étais en train de noter chère Catherine, tout juste avant de me lever. Comment le président a-t-il pu me demander d'intervenir juste après Bernard GAZIER ? Franchement, après une intervention d'une telle qualité exceptionnelle, Yannick SOUBIEN qui est assis à côté de moi, me disait : « C'est Rostropovitch dans les suites de Bach ». Je pense que tout le monde est d'accord pour applaudir une nouvelle fois la performance.

Je reviendrai après sur le fond car il y avait énormément de choses qui nous interpellent. J'ai encore un reproche à faire à Catherine, si je puis dire. J'avais compris qu'ils avaient prévu de mettre conclusion dans le programme. Je pense qu'il est impossible de conclure après Bernard GAZIER, qu'il est impossible de conclure après les 4 rapports présentés ce matin. Je suis incapable de conclure. Je le savais aussi avant de venir ici. J'avais dit à Catherine : est-ce que je vais aller à Blois avec un papier sur ce que j'allais dire ? Au regard de ce que vous représentez, ce que vous êtes, et du travail que vous faites, cela n'aurait pas été très correct de ma part. Je ne l'ai donc pas fait. Et j'avais dit à Catherine qu'il fallait écrire non pas conclusion mais plutôt improvisation puisque vous êtes sur le thème de la musique. C'est ce que je vais faire au regard de tout ce que j'ai entendu. Catherine n'a pas osé ou n'a pas voulu écrire dans votre programme improvisation pour mon intervention. Elle pensait sans doute qu'elle me ferait une offense mais pas du tout, c'était mon idée. Je regrette qu'elle ne l'ait pas retenue mais je pense que cela ne porte atteinte à personne d'autre donc cela ne pose pas de problème.

Je vais essayer de vous donner les réactions, les interrogations et les convictions qui sont les miennes au terme du travail auquel vous avez tous participé. Tout d'abord, cette loi du 5 mars 2014 est pour moi fondatrice. C'est un marqueur historique dans l'histoire de la formation continue pour reprendre les termes de Bernard GAZIER. Je pense qu'il est de ma responsabilité de la mettre en œuvre pleinement et d'assurer la pérennité de ces outils, même s'il faut que nous commencions (je rajoute un travail supplémentaire au CNEFOP et à vous tous) à réfléchir en perspective. Il ne faut jamais perdre la perspective. Je me souviens que s'agissant de la formation tout au long de la vie, cela fait longtemps que nous en parlons, que nous la voulons. Si nous sommes honnêtes, nous sommes obligés de dire que nous n'y sommes pas encore dans la réalité des personnes bénéficiaires auxquelles nous souhaitons le plus faire profiter de cette formation tout au long de la vie. Par conséquent, il faut que nous nous mettions dans des perspectives pour être dans une construction forte qui permette de franchir les étapes pour y arriver parce que c'est aussi cela une construction collective. Dans cette loi de 2014 portée par Michel SAPIN et que j'ai votée avec fierté. Honnêtement, c'est un beau texte. Vous le connaissez aussi bien que moi, je n'en dirai donc pas plus. Avec ce texte, nous avons à la fois les fondamentaux c'est-à-dire le quadripartisme et les outils qui prennent toute leur place dans l'histoire de la formation continue et qui donnent des perspectives avec un registre de droit dont nous pouvons être fiers et qu'il faut désormais faire entrer dans les faits, encore une fois au profit de ceux qui en ont le plus besoin.

Pour le quadripartisme, j'ai entendu tout ce que vous avez dit à travers les rapports qui ont été présentés. Je vais vous dire quelles ont été mes interrogations sur ce que vous avez dit. Je voudrais tout de même rappeler que le quadripartisme ne se décrète pas, il se construit. Pourquoi vous dis-je cela ? Je considère qu'après la loi, maintenant que le quadripartisme est dans le marbre de la loi de la République, il faut que nous le fassions vivre. C'est notre responsabilité individuelle et collective. Quelqu'un a parlé ce matin de quadripartisme effectif. Je n'ai pas très bien compris. Je n'ai pas assisté à l'atelier et cela a été dit dans le cadre du compte rendu. Une chose m'a peut-être échappée. D'abord il est effectif dans la loi et désormais il sera ce que chacun et tous ensemble nous en ferons. Pour ceux qui se demandent s'il est effectif ou pas, il me semble qu'il est effectif. Je l'ai rencontré autour de Jean-Marie MARX au CNEFOP et dans les régions à chaque fois que j'ai pu rencontrer des

acteurs ou que Myriam EL KHOMRI l'a fait. De ce point de vue, il faut être dans l'affirmation. A mon avis, cela ne souffre pas d'interrogation parce qu'il y a des bémols dans la mise en œuvre. Nous allons y revenir. Je pense que les acteurs du quadripartisme, je reviendrai après sur le rôle que j'assigne ou que je propose à chacun, doivent être les premiers à l'affirmer avec force. Comme la force est celle de la loi, cela signifie qu'il faut l'imposer. La loi de la République s'applique. Le quadripartisme est la règle. Il s'appliquera quoi qu'il arrive. Je voulais réagir là-dessus.

Nous sommes en 2016, la loi date du 5 mars 2014. Nous sommes dans le moment de l'installation, sachant qu'il y a l'installation administrative, il y a l'appropriation par les acteurs, il y a le travail, il y a le travail collectif, il y a le partage, il y a l'évaluation, il y a la prospective et le long terme. Bernard GAZIER l'a dit et je pense que c'est le cœur de notre sujet, de notre responsabilité à tous, à savoir vérifier tout le temps que ceux qui ont le plus besoin de la formation professionnelle puissent en bénéficier. Nous n'y sommes pas, et cela doit être notre point permanent de vigilance et d'attention. Je pense que nous sommes dans un moment d'installation. L'installation administrative a été faite. Nous avons eu, et je voulais le mettre comme un élément positif, avec la mise en place de cette loi et du quadripartisme, un handicap ou du moins une épreuve à passer qui était celle de la fusion des régions. Ce sont deux calendriers qui s'entrechoquent. Cela arrive souvent. Il y avait la logique de la réforme de la formation professionnelle et la logique de la réforme territoriale. Très bien.

Ce qui me frappe en faisant le tour de France est que dans les régions, vous avez une histoire économique mais vous avez aussi une histoire économique et sociale, et vous avez une histoire du dialogue social territorial et du travail partenarial. Vous avez des différences entre territoires. C'est l'état des lieux. Les élections régionales sont arrivées à ce moment-là aussi. Vous avez eu des changements d'exécutif. Il y a les exécutifs qui ont été reconduits et qui avaient une pratique, une histoire, un mode de fonctionnement avec les partenaires et pour qui cela fonctionnait déjà et cela fonctionne encore mieux. Et il y a les exécutifs qui ont découvert le quadripartisme et la loi de 2014. Je me souviens, François BONNEAU était là le 29 février, salle des accords au ministère du Travail lorsque nous avons lancé les conditions de mise en œuvre du Plan 500 000. Des présidents de conseils régionaux nouvellement élus n'avaient pas imaginé que cette réunion se ferait ainsi. Pourquoi ont-ils dit cela ? Parce que les partenaires sociaux étaient présents, 8 sont représentés donc il y a eu 8 interventions. Les présidents des conseils régionaux ont écouté les interventions successives des partenaires sociaux dont ils n'avaient pas mesuré qu'ils prenaient autant de place. Lorsqu'on est dans le quadripartisme et que les partenaires sociaux sont deux sur quatre, cela prend la moitié du temps. Il faut aussi que cela rentre dans les esprits mais aussi que cela rentre dans les actes et dans la pratique. J'ai envie de dire que nous en sommes là. Je pense qu'il y a là un vrai sujet dans les mois à venir pour vous.

Pour moi, le quadripartisme est tellement important. Nous avons tellement besoin dans la perspective qu'il puisse porter ses fruits, qu'il faut que nous commencions à regarder de façon concrète et opérationnelle comment cela marche. Je disais tout à l'heure que je l'ai rencontré dans les régions et cela m'a fait plaisir de constater que le discours des 8 organisations représentant les partenaires sociaux le 29 février se retrouve déjà décliner dans les régions au moment de la signature du Plan 500 000 par les partenaires sociaux qui

apportaient leur signature. J'ai trouvé une grande continuité dans les attentes, dans les exigences, dans la conception des choses. J'ai trouvé qu'il était très intéressant d'avoir cette continuité politique au sens noble du terme, politique intellectuelle mais d'action entre l'échelle nationale et les territoires. Pour un début, c'était très bien et même une espèce de force.

Une question que je renvoie au président du CNEFOP et à tous. Il y a une question sur le lien entre la manière dont le CNEFOP fonctionne et dont les relais sont pris dans les territoires pour assurer la continuité. Pour moi c'est un espace que je ne connais pas mais il y a un espace de travail collectif. Je reviens sur ce qui se passe dans les régions. Nous avons des situations très différentes. C'est pourquoi, il faut que nous nous y attelions maintenant. Je suis allée dans toutes les régions depuis que je suis dans cette responsabilité. Je dois dire que j'ai constaté ou que j'ai été interpelé par des partenaires sociaux à juste titre. Il appartient à l'Etat de faire appliquer la loi de la République. C'est ce que nous demandons avec Myriam EL KHOMRI au préfet et je pense que nous prendrons nos responsabilités là-dessus mais il faut pour ce faire que nous sachions ce qui se passe. Dans la phase dans laquelle nous sommes, nous n'avons pas de visibilité précise sur ce qui se passe sur le territoire. Nous découvrons des manquements. Nous sommes interpelés comme je l'ai été très gentiment à l'occasion d'un séminaire de la CFDT cet été. Mais c'était très intéressant car si cela n'avait pas été dit là, je ne le saurais pas. Il était important que ce soit dit. Nous mettons de petits éléments les uns après les autres et s'il faut corriger, c'est maintenant. Je crois qu'il est temps que nous passions à l'évaluation, il faut prévoir pour 2017 une évaluation du quadripartisme et de la manière dont il fonctionne concrètement dans les territoires, pour que l'Etat puisse jouer son rôle qui est de faire appliquer la loi de la République, qui demande aux préfets de le faire. Nous leur demandons avec la ministre de façon récurrente. Lorsqu'il y a un souci, nous leur portons et leur retour se fait bien. Ils sont conscients de leur rôle là-dessus. Mais nous ne pouvons pas être dans le brouillard. Il faut que nous puissions leur dire des choses précises. Tout ce que vous pourrez nous dire sera utile pour éclairer notre lanterne et pouvoir corriger. Je pense que l'évaluation conduite dans le cadre du CNEFOP et portée par ses instances, pourra sans doute être utile.

Puisque je suis sur le fonctionnement du quadripartisme et des partenaires. Tout à l'heure dans les rapports, on a parlé de l'Etat dans des termes que je n'ai pas complètement compris, en disant qu'il ne parlait pas d'une seule voix. Dans chaque région, il y a un préfet de région qui est le représentant de l'Etat. S'il y en a un, j'ai envie de dire que c'est celui-ci. En termes institutionnel c'est lui qui a la responsabilité de porter la voix de l'Etat. Après vous avez les DIRECCTE qui sont sur leur créneau de travail que vous connaissez sur l'économie et l'emploi, il y a l'Education Nationale et d'autres services de l'Etat. Si vous pouviez me préciser le point postérieurement, ce sera utile car s'il y a un sujet, il faut que nous le corrigions.

Concernant l'Etat, un autre point a été soulevé à savoir celui de l'articulation entre l'échelon national, régional, et de proximité. Nous sommes dans une période nouvelle, puisque nous sommes dans le cadre de la fusion des régions. La nouvelle organisation de l'Etat se met en place de la même façon que celle des régions. Tout n'est peut-être pas encore rodé. Il faut le faire remonter. Des régions sont nouvellement constituées, des territoires sont vastes, et s'il y a la moindre anomalie, nous sommes là pour cela. Nous sommes dans un mode de

management au sein de l'Etat qui est nouveau mais qui en même temps présente beaucoup d'avantages. Il y a 100 départements donc 100 préfets de département et il y a 13 préfets de région. Il est moins compliqué de réunir 13 personnes que 100. Discuter avec 13 personnes est plus facile qu'avec 100. Vous ne discutez pas dans les mêmes conditions lorsqu'il y a 100 personnes ; 13 personnes avec en face 2 ou 3 ministres, ce n'est pas la même chose qu'avec 100. Nous sommes dans un mode de management qui change. Nous avons des contacts réguliers, nous avons un suivi régulier assez personnalisé. C'est un mode qui du point de vue de l'Etat fonctionne d'ores et déjà bien et que nous pouvons peut-être améliorer. C'est aussi un moyen facile de faire des retours sur ce qui ne fonctionne pas ou qui poserait problème. Je suis vraiment à votre écoute s'il y a des sujets, dites-le nous.

J'en viens aux partenaires sociaux. Il y a d'un côté l'Etat et les régions qui pèsent deux et les partenaires sociaux qui sont deux également. Les partenaires sociaux ont d'ores et déjà un discours politique et un discours de fond, des points de vigilance communs qui portent sur les bénéficiaires dans le sens décrit et souhaité par Bernard GAZIER. Cela me semble très important. Cette vigilance permanente de la qualité des formations, de l'efficacité des processus, de la possibilité pour tous d'accéder effectivement aux droits qui sont les leurs. Je ne veux pas dire que ce n'est pas la préoccupation des autres, bien au contraire, mais c'est porté de façon très forte. Je crois que dans le quadripartisme, il y a des échéances démocratiques du côté des régions et il y a des échéances démocratiques du côté de l'Etat. C'est normal. C'est mieux ainsi qu'autrement.

Dans ce cadre-là et de mon point d'observation, c'est une remarque personnelle, je crois que dans le quadripartisme le point fort, le point de référence, de stabilité, de continuité dans la durée est du côté des partenaires sociaux. Tout à l'heure je n'ai pas compris lorsqu'il y a eu une proposition sur le fait de créer au CNEFOP un collège des usagers. Pour moi, les partenaires sociaux représentent les bénéficiaires. Vous êtes les interlocuteurs des bénéficiaires. Avec ce que vous portez et ce que vous représentez, vous êtes au cœur du cœur du sujet. Dans la durée, vous êtes les garants du quadripartisme. Vous avez une place forte que vous devez complètement prendre. Je ne veux pas dire que vous ne la prenez pas. Mais elle doit s'imposer en tant que telle avec votre identité, votre force et votre message aux uns et aux autres. J'ai été interpelée par un vice-président de COPAREF dans une table ronde lors de l'un de mes déplacements au cours des dernières semaines. L'interpellation était très forte à la fois sur le fond et sur la forme. Elle était tellement vraie que tout le monde était content qu'elle soit faite. Le représentant des partenaires sociaux était présent, le vice-président était présent, en ont appelé à l'Etat comme garant du quadripartisme et je valide. Je pense que c'est ainsi qu'il faut faire. C'est ainsi que je vois votre rôle, vous êtes les garants. Il y a les régions, il y a les alternances démocratiques et de l'autre côté, il y a des partenaires sociaux avec leur histoire, leurs valeurs, leurs actions, le fait qu'ils portent les objectifs politiques et qu'ils portent surtout les objectifs de ceux qui ont le plus besoin de la formation, que ce soit les entreprises pour leur développement mais aussi et surtout les personnes les moins formées et les plus éloignées de l'emploi. Je voulais vraiment le dire.

Dans tout ce qui a été repris sur le fond je partage complètement ce qui a été dit. Dans le compte rendu de l'atelier 4, lorsque j'entends parler de travailler ensemble, dialogue partagé, respect des partenaires, lorsque j'entends que travailler sur un projet est important pour le territoire et pour la région. Il s'agit de fédérer les énergies et de construire. C'est cela

le quadripartisme. Il s'agit d'être ensemble dans les conditions qui viennent d'être dites, de fédérer les énergies pour construire à l'intention de notre économie et des personnes qui ont des droits, notamment celles qui ont le plus besoin. Je ne reviens pas sur le partage d'informations, de données. Nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer lors de diverses instances. Nous sommes largement en accord là-dessus. Je ne pense pas avoir oublié de mentionner des points mais vous pourrez me questionner si c'est le cas.

Je souhaiterais conclure en disant que comme vous tous, je crois en ce quadripartisme. Il est installé et déjà très fédérateur et porteur de beaucoup d'énergie. Il reste à assurer sa pérennité et le fait qu'il soit incontournable. Je connais déjà trop de personnes qui considèrent qu'elles pourraient s'en passer. Pour vous rassurer, sur les territoires, l'Etat est parfois zappé dans le quadripartisme. Parfois l'un des deux présidents du COPAREF est également zappé. Tout cela ne devrait pas exister donc il y a un peu de travail. Je pense qu'il faut évaluer et que tous ensemble nous corrigions très vite, et que vous preniez votre place avec force, avec détermination parce que nous en avons besoin avant tout pour les bénéficiaires.

Au-delà de ce qui a été dit, j'ajouterai une mission supplémentaire. Je crois que Bernard GAZIER a eu cette expression en parlant de nouvelles ressources pour de nouvelles synergies. Effectivement, il en faudra pour produire le cahier des charges et c'est pourquoi, je n'ai pas fait de liste. Il s'agit surtout d'inventer au-delà des missions qui ont été confiées, des processus. Là où nous vous attendons, c'est justement par votre présence, par la place que vous aurez prise à l'échelle nationale, à l'échelle des territoires. Je me félicite de ce qui a d'ores et déjà été fait. Nous avons choisi le quadripartisme comme cadre de mise en œuvre du Plan 500 000. Nous avons mesuré l'apport du quadripartisme avec un élément de fond et de méthode qui a été retenu avec certaines des régions qui avaient déjà commencé dans le passé : l'analyse assez fine des besoins dans les territoires associant l'ensemble des acteurs du quadripartisme. Ce type de méthode de travail a été pratiqué localement, désormais c'est en cours de généralisation. Mais il y avait déjà une histoire dans les régions les plus avancées, qui avaient le plus travaillé sur le sujet, dont la région de François BONNEAU et d'autres. Je le cite car nous sommes chez lui. Il faut inventer et à l'occasion du Plan 500 000, des choses ont été inventées, ont été lancées grâce au partenariat.

Dans le cadre des actions de formation à venir, je crois que nous avons touché avec cette méthode, un élément d'efficacité de la formation qu'il faut saluer. Pourquoi ? Lorsque vous partez du diagnostic précis appuyé sur les besoins du territoire, localisé dans des territoires définis avec les besoins des entreprises en face, les profils des demandeurs d'emploi, vous allez forcément avoir une plus grande efficacité de la formation. Elle va permettre à un demandeur d'emploi de retrouver un emploi plus rapidement ou d'intégrer un parcours professionnel avec plusieurs formations lui permettant de traiter son souci. Nous touchons l'efficacité et l'objectif que nous partageons collectivement, celui de permettre à des personnes qui ne sont pas suffisamment formées ou qualifiées, d'accéder à un emploi disponible sur le territoire et de revenir à l'emploi dans la durée avec tout le travail réalisé sur les secteurs émergents ou en tension. Lorsqu'on fait cela, on fait du travail de fond et on obtient de l'efficacité. Je prends cet exemple pour vous dire que votre champ est extrêmement large. Je crois qu'il sera intéressant de trouver un mode de partage par la voix du CNEFOP. Je m'excuse Monsieur le président, je charge votre barque mais c'est aussi mon

rôle. Faire partager les expériences. Il y a dans les régions et dans les territoires, des expériences efficaces, riches et qu'il faut promouvoir auprès des autres. Si nous avons besoin d'outils législatifs ou réglementaires, l'Etat viendra en appui, sans oublier l'évaluation chère au CNEFOP et à sa commission dont je voulais rappeler le travail et le rôle.

J'ai sans doute oublié plein de choses. J'ai essayé de répondre de façon cohérente à ce que j'ai entendu. J'ai oublié une chose Madame la secrétaire générale, j'ai entendu plusieurs fois ce matin donc j'en appelle à votre vigilance, parler du quadripartisme comme étant une affaire de gars. Il y a tout de même plus de femmes ici que ce que l'on ne pourrait le penser. La parité s'applique aussi au quadripartisme. C'est une petite alerte de fin de séquence. Merci beaucoup à toutes et à tous pour votre présence ici, pour votre travail. Nous comptons sur vous, sur votre créativité, sur votre réflexion, et sur le fait que vous êtes ici pour alerter, interpeler et inventer. Merci.