



CHRONIQUE 131

CE QUE SERAIT UNE REFORME « RADICALE ET SANS TABOU » DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ALTERNANCE

Par Jean-Marie Luttringer, juriste,
et

Bernard Masingue, consultant partenaire d'Entreprise & Personnel

Introduction

1 La valorisation de la formation professionnelle en alternance constitue un axe stratégique majeur du projet de réforme porté par « En marche »¹, par le président de la République et le gouvernement, dans le domaine de la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette question n'est pas nouvelle. Elle est au cœur des préoccupations des politiques publiques ainsi que de celles des partenaires sociaux depuis que s'est installée en France, à la fin des années 70, un chômage massif des jeunes, notamment ceux sortis du système scolaire, sans qualification. Les multiples réformes auxquelles cette question a donné lieu n'ont pas, jusqu'à ce jour, produit les résultats escomptés.

2. L'annonce d'une réforme qui se veut « radicale » et « sans tabou »², au-delà des questions au demeurant complexes, d'organisation et de financement de cette modalité de formation professionnelle, soulève deux questions de nature culturelle, que sont d'une part la reconnaissance du **caractère formateur du travail productif**, et d'autre part la **parité d'estime** entre « la voie royale » de la

¹ « Nous ferons de l'alternance le cœur de l'enseignement professionnel et la voie d'accès privilégié aux emplois de qualification moyenne », est-il précisé. « Nous ferons converger les deux contrats d'alternance qui existent aujourd'hui en un contrat unique, souple, adapté à la demande des entreprises et des branches, sans borne supérieure d'âge », « nous affecterons la totalité de la taxe d'apprentissage au financement de l'apprentissage ». « Nous unifierons la grille de rémunération des alternants et confierons aux branches le soin d'augmenter par accord le montant des plchers fixés par la loi ». « Les métiers de l'industrie qui peinent à attirer des jeunes en apprentissage pourraient ainsi proposer des rémunérations à la hausse ». « Nous associerons dans l'enseignement secondaire comme dans le supérieur les branches professionnelles à la définition des programmes et dans l'organisation des formations. Les branches définiront également les métiers auxquels les formations par apprentissage devront être privilégiées » voir le site « en marche » et [jml-luttringer.chronique.124 « trilogie Macron » \(jml-conseil.fr\)](http://jml-luttringer.chronique.124-trilogie-Macron-jml-conseil.fr)

² Muriel Pénicaud, ministre du Travail. La tribune 5/11/2017.

L'Innovation juridique au service de vos projets

formation générale, conçue en France pour la production et la reproduction des élites, et les diverses voies de formation professionnelle en alternance considérées comme des modalités de rang inférieur, alors même qu'elles représentent un facteur déterminant du développement économique..

La présente chronique, écrite à deux mains, sous l'angle de l'ingénierie de formation en alternance et celui de sa traduction juridique et institutionnelle, se veut une contribution « sans tabou » au débat public qui vient de s'ouvrir sur cette question.

I. Enjeux pédagogiques et culturels

Les critères distinctifs de la formation professionnelle en alternance

3. Les experts des sciences de l'éducation et de l'ingénierie de formation³ s'accordent pour considérer que la formation professionnelle en alternance repose sur plusieurs principes pédagogiques et organisationnels intangibles :

- Un temps unique de formation composé de deux séquences qui doivent être coordonnées, complémentaires et interactives : l'une en milieu académique, l'autre dans l'entreprise ;
- Un pilotage global de l'action, coordonnant et animant les deux séquences ;
- Une fonction tutorale dédiée à la transmission des savoir-faire, mais aussi à l'accompagnement de l'alternant tout au long de son parcours d'apprentissage ;
- Un apprenant dans une situation professionnelle en responsabilité, au sein d'une communauté de travail, pour une durée significative ;
- Une reconnaissance formelle qui sanctionne l'ensemble des compétences acquises et pas seulement la technicité.

4. Ces principes sont au cœur « du contrat d'apprentissage » et « du contrat de professionnalisation » ainsi que de certains cursus de formation professionnelle initiale sous statut scolaire ou universitaire. Il ne suffit pas, en effet, d'inclure un

³ Bertrand Schwartz « l'insertion professionnelle et sociale des jeunes » rapports au Premier ministre, documentation Française 1982. Pierre Caspar, Philippe Carré (sous la direction de) « traité des sciences et techniques de l'éducation » Dunod 2018. « Promouvoir et développer l'apprentissage. Rapport Proglio au président de la République 2009

stage professionnel dans un enseignement académique pour qu'il y ait alternance pédagogique.

Les publics de la formation professionnelle en alternance

5. La formation professionnelle en alternance, sous ses diverses formes juridiques n'est pas réservée, contrairement à une idée communément reçue, aux seuls métiers manuels et faiblement qualifiés. Elle a vocation à être ouverte à tous les métiers à toutes les qualifications et à tous les âges comme l'une des modalités d'excellence « de la formation professionnelle tout au long de la vie ». Cet idéal est loin des acquis dans notre culture qui reste dominée par les canons du modèle académique « séparatiste », dans lequel le système éducatif et le système productif poursuivent un cheminement parallèle sans beaucoup d'interactions.

L'enjeu culturel « de la parité d'estime » entre « la voie royale » de l'enseignement général et celle de la formation professionnelle en alternance

6. Récemment le PDG, polytechnicien, d'un grand groupe du CAC 40, qui a recours à l'apprentissage, expliquait que « *ses enfants n'ont pas suivi la voie de l'apprentissage car ils sont brillants* ». Il est courant chez les purs produits de la voie élitiste de la formation générale de négliger le fait que la formation des médecins, des pilotes de ligne, des avocats, repose pour une bonne part, sur des pédagogies d'alternance qui sont la base -et la marque- de l'Apprentissage. Ce PDG exprime une opinion largement répandue selon laquelle la voie de la formation professionnelle en alternance, dont l'apprentissage, ne saurait prétendre à « la parité d'estime » avec « la voie royale » de la formation générale. Les patrons allemands ne font pas cette erreur, pour la bonne raison que nombre d'entre eux sont justement issus de la voie de l'apprentissage.

Il faut se convaincre que l'on ne professionnalise personne (ni un médecin, ni un jardinier, ni un architecte, ni un maçon, ni un capitaine au long cours...) sans que dans leur formation, le travail réel ne soit présent, en tant que moyen d'apprendre, confronté à la théorie.

Les « maillons faibles » dans la chaîne de la formation professionnelle en alternance

7. Les marins, forts de leur expérience, ont coutume de rappeler que la résistance de la chaîne de l'ancre du bateau ne vaut que par son maillon le plus faible.

Il en est de même dans la chaîne de responsabilités de la formation professionnelle par alternance : elle concerne plusieurs familles d'acteurs qui sont toutes des maillons nécessaires avec un rôle déterminant à y jouer. Les lacunes de quelques-uns dégradent la performance de l'ensemble.

Dans les pratiques actuelles, deux « maillons faibles » nuisent à la qualité globale de ces formations :

- D'abord les entreprises. Bien sûr elles sont les premières favorables à « l'apprentissage ». Mais les contraintes économiques et commerciales du court terme sont d'une telle prégnance pour nombre d'entre elles, qu'il leur est souvent difficile de dégager du temps, et des moyens, pour accueillir des alternants dans des conditions satisfaisantes. Or, sans la participation quantitative et qualitative de l'entreprise l'alternance perd tout son sens.
- Le second maillon faible est constitué par « l'orientation par défaut », vers la formation professionnelle en alternance, telle qu'elle est aujourd'hui pratiquée par le système scolaire. Par ailleurs, tout jeune n'est pas nécessairement éligible à une formation professionnelle en alternance : il doit, d'abord, disposer des connaissances nécessaires pour être en capacité d'en suivre le cursus. Il doit ensuite avoir envisagé positivement le projet d'exercer le métier auquel prépare la formation. C'est le rôle essentiel, en amont de toute formation, de l'information et du Conseil en évolution professionnelle, d'aider les jeunes à faire un choix qui soit véritablement le leur. La cause majeure des abandons en début d'apprentissage provient essentiellement de ces lacunes d'information et d'orientation.

8. Les quelques éléments de diagnostic qui viennent d'être brièvement rappelés montrent qu'une réforme « radicale » et « sans tabou » de la formation professionnelle en alternance, constituée d'une chaîne complexe, sous-tendue par des enjeux culturels majeurs, ne saurait être réduite à un seul maillon, par exemple le financement objet de toutes les convoitises. Il appartient au législateur de proposer une réforme « systémique » prenant en compte la totalité des maillons de la chaîne ainsi que la diversité des formes

d'organisation juridique de la formation en alternance et d'inscrire la réforme dans « le temps long ».

II. Graver une réforme « radicale et sans tabou » dans le marbre de la loi

9. Pour tenir ses objectifs culturels (parité d'estime et implication des entreprises), et pour accroître la performance du système de formation professionnelle en alternance, le législateur devra en restructurer en profondeur le corpus juridique. Or celui-ci, notamment sa composante apprentissage, plonge ses racines dans la nuit des temps⁴. Il n'en va pas de même des contrats de formation en alternance pilotés par les partenaires sociaux qui datent des années 80 et de la formation en alternance sous statut scolaire pilotée par le ministère de l'Éducation Nationale qui s'est également développée ces dernières décennies...

10. Une réforme de ces trois modes de formation professionnelle en alternance considérées isolément ne serait pas à la hauteur des enjeux affichés. Ni la parité d'estime entre formation professionnelle et formation générale, ni l'implication de l'entreprise, ni l'efficacité n'y trouveraient leur compte. Seule une réforme systémique, pour complexe qu'elle soit, en raison de profondes différences de construction juridique et de financement, aurait quelque chance d'atteindre l'objectif visé.

11. Le droit positif du système d'apprentissage tel qu'il résulte de la dernière réforme en date du 5 mars 2014, est constitué d'un contrat de travail « de type

⁴ Sous l'ancien régime l'apprentissage était assuré par les corporations. Leur abolition par la révolution française (loi Le Chapelier) a créé un vide qui a été progressivement comblé par l'intervention des pouvoirs publics. Entre 1854 et 1971 l'apprentissage a été abordé par une centaine de textes : attribution de compétence au ministère du Commerce et de l'industrie puis au ministère de l'éducation nationale, création du CAP par la loi Astier (1920) création de la taxe d'apprentissage (1935) Voir : « Vie publique » apprentissage et enseignement professionnel. Chronologie dossier actualité, 17/3/2005. La loi Guichard » du 16 juillet 1971, marque une étape décisive en posant les fondements du statut de l'apprentissage moderne, défini comme « une forme d'éducation » fondée sur un contrat de travail écrit. La formation est assurée pour partie à l'entreprise et pour partie par des centres de formation d'apprentis (CFA). Cette loi est concomitante avec la loi « Delors sur la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente et « la loi d'orientation sur l'enseignement technologique ».

particulier associant un emploi et une formation », dont l'interaction produit « la pédagogie de l'alternance ». Il est encadré par un maître d'apprentissage. Le statut de l'apprenti est défini par la loi et les accords collectifs de travail. La prestation de formation est proposée par des centres de formation dédiés (CFA, sections d'apprentissage). Le financement est assuré par une taxe à la charge des entreprises et par le budget de l'État. Le processus pédagogique de l'apprentissage débouche sur des diplômes nationaux pouvant aller du CAP au Master professionnel, et au titre d'ingénieur. Les référentiels de ces diplômes sont élaborés par des commissions professionnelles consultatives (CPC) placées auprès de 7 ministères certificateurs et délivrés en vertu d'un monopole étatique instauré par la loi. Un corps d'inspection rattaché au ministère de l'Éducation nationale est en charge aussi bien du contrôle du processus pédagogique de l'apprentissage que des procédures administratives et financières. Le pilotage est assuré par l'État (depuis les origines, les régions depuis 1984), et dans quelques branches professionnelles par les partenaires sociaux⁵

12. « Le droit positif » du contrat de professionnalisation, qui a son siège dans le seul code du travail, partage des caractéristiques communes avec le système d'apprentissage : il s'appuie sur un contrat de travail de type particulier, il réfère à la même définition de l'alternance comme une interaction entre travail productif et formation, et suppose dans l'entreprise un encadrement pédagogique assuré par un tuteur, il peut déboucher sur un titre ou un diplôme comparable à celui de l'apprentissage mais également sur un certificat de qualification professionnelle (CQP) délivré par les branches professionnelles, et non accessible par la voie de l'apprentissage. Il s'en distingue par le système de financement assuré par une contribution des entreprises au titre de la formation professionnelle continue, par le recours à des prestataires de formation qui n'obéissent pas à une réglementation spécifique comme c'est le cas des CFA, par l'absence d'inspection pédagogique. En revanche les financeurs sont tenus de faire respecter par les dispensateurs de formation des normes de qualité définies par la loi.

13. Il se distingue également du système d'apprentissage par son pilotage assuré par les partenaires sociaux à travers les OPCA, les branches professionnelles et les instances paritaires interprofessionnelles (COPANEF, FPSPP). Les conseils

⁵. Le bâtiment et les travaux publics ainsi que la métallurgie connaissent une tradition historique de l'apprentissage. Point

régionaux n'ont pas compétence pour intervenir dans ce dispositif de formation professionnelle en alternance.

14. À ces deux dispositifs de formation professionnelle en alternance qui ont pour point commun essentiel une volonté de recrutement de la part de l'employeur, puisqu'il s'agit de contrats de travail de type particulier, s'ajoutent les dispositifs de formation professionnelle en alternance sous statut scolaire et université. Dans ce dispositif, « l'entreprise d'accueil » n'est pas engagée dans un processus de recrutement traduit par un contrat de travail, mais par une convention de formation en alternance.

15. Le pilotage stratégique de ce dispositif relève de la seule compétence du service public d'éducation. Il est pour l'essentiel financé par le budget de l'État et bénéficie d'une partie, mal nommée, de la taxe d'apprentissage, destiné à l'enseignement technologique.

16. Alors que l'Allemagne compte environ 1 500 000 apprentis regroupé dans une seule voie de formation professionnelle en alternance, (le système dual), la France en compte 400 000 ce qui conduit, depuis des décennies les décideurs politiques à donner l'Allemagne en exemple. Sauf que la France connaît trois voies de formation professionnelle en alternance cela vient d'être décrit plus haut : le contrat de professionnalisation qui compte 170 000 alternants et la voie scolaires qui compte. 665 000 jeunes scolarisés en lycée professionnel, 430 000 dans les filières technologiques des lycées, 260 000 en BTS, 115 000 en IUT, 150 000 en écoles d'ingénieurs, et autant dans les écoles de commerce et de gestion⁶.

17. Nous faisons l'hypothèse que seule une vision stratégique « systémique » des différentes voies de formation professionnelle en alternance, en raison de la masse critique qu'elles représentent, en comparaison de la voie de la formation générale, est le véritable enjeu de la réforme radicale et sans tabou souhaitée par le gouvernement.

⁶ Daniel Vatant « le cœur de l'apprentissage a besoin d'un pacemaker » tribune AEF 21/11/2017.

III. Proposition d'architecture pour une « réforme systémique » de la formation professionnelle en alternance

Du bon usage du droit

18. Ni les objectifs culturels ni les objectifs opérationnels de cette réforme ne résulteront de la magie d'une seule loi s'ajoutant à la centaine de dispositions législatives et réglementaires intervenues depuis 1854⁷. Une telle réforme doit nécessairement s'inscrire dans la durée (moyen/long terme). Elle appelle un **pilotage stratégique de la conduite du changement qu'une loi cadre doit rendre visible et lisible**. Celle-ci étant enrichie selon une programmation préétablie par des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles spécifiques à chacun des maillons de la chaîne que constitue le processus de formation professionnelle en alternance.

Nous suggérons 7 principes directeurs pour la construction d'une loi-cadre ayant pour objectif une réforme en profondeur de la formation professionnelle en alternance.

Principes directeurs pour une réforme systémique

19. Principe directeur 1. La réforme englobe **les trois voies existantes de formation professionnelle en alternance**. L'objectif est de les réduire à deux, coordonnées entre elles au sein d'un même ministère, l'une sous statut scolaire l'autre sous contrat de travail.

20. Principe directeur 2. La réforme doit porter **sur la solidarité des maillons de la chaîne** que constitue le processus de formation professionnelle en alternance sous contrat de travail : l'information, le conseil, l'orientation préalables à l'entrée dans un processus de formation professionnelle en alternance, les conditions de la valeur formative du travail productif, l'interaction entre travail productif et formation générale, les modalités juridiques de reconnaissance des acquis de la formation. Chacun de ces maillons devra donner lieu à un diagnostic pouvant déboucher sur des dispositions législatives réglementaires ou conventionnelles.

⁷ Voir note numéro 5.

21. Principe directeur 3. Une attention particulière doit être portée au **maillon faible**, qui conditionne la force de la chaîne, à savoir « l'extraction dans l'entreprise de la valeur formative du travail productif », dans le cadre de la pédagogie de l'alternance. Cet objectif culturel pourra être porté d'une part par les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation collective relative notamment l'organisation du travail en vue de la rendre « capacitante » ainsi que par une révision des modalités d'allocation des ressources » afin de rendre cette voie de formation professionnelle attractive aussi bien pour les apprenants que pour les entreprises.

22. Principe directeur 4. Alors que la formation professionnelle continue tout au long de la vie s'inscrit dans une logique « de marché régulé » dont relève le contrat de professionnalisation, la formation en alternance sous statut scolaire relève du service public d'éducation et que le « le système d'apprentissage se situe dans un entre-deux relativement flou... la loi cadre devra fixer les perspectives d'une qualification du système de formation professionnelle en alternance sous contrat de travail ne relevant donc pas de la logique de service public administratif mais de celle **d'un marché régulé**.

23. Principe directeur 5. L'objectif de loi cadre sera de proposer l'allocation des ressources la plus efficiente en fonction des ambitions affichées. À cet effet, la contribution des entreprises qui prend aujourd'hui la forme de taxes, la taxe d'apprentissage et la contribution « alternance » au titre de la formation professionnelle continue gagnerait à être fusionnée. Par ailleurs le choix des modalités d'affectation de cette nouvelle « contribution alternance » devrait être guidé par des principes de transparence et d'efficience qu'une formule « **de paiement à l'acte** » pourrait garantir. La notion « d'acte » doit s'appliquer à la totalité des maillons de la chaîne que constitue le processus de formation professionnelle en alternance : l'ingénierie pédagogique, la formation le conseil des coûts pédagogiques en centre de formation et les coûts pour l'entreprise engendrés par l'accueil d'un alternant (productivité moindre, coûts du tutorat). Quant à la rémunération des alternants sous contrat de travail elle est assurée par l'entreprise en application de la convention collective.

24. Principe directeur 6. Pour un **pilotage stratégique** de la formation professionnelle en alternance qui distingue clairement la maîtrise d'ouvrage (qui commande, prescrit), de la maîtrise d'œuvre (qui réalise sur la base d'un cahier des charges définies par la maîtrise d'ouvrage). Les conseils régionaux qui ne disposent pas de pouvoir normatif ne sont par conséquent pas concernés par le

pilotage stratégique. En revanche, en vertu de la compétence qui est la leur de contribuer au développement économique et social équilibré du territoire dont ils ont la charge, il leur revient, avec les autres collectivités territoriales de promouvoir une offre de formation en adéquation avec chacun de leurs territoires.

Choix d'organisation pour une réforme systémique

25. Un ministère de la formation professionnelle en alternance de plein exercice.

Les dispositions normatives d'ordre public, notamment l'encadrement juridique des contrats de travail de type particulier que requiert la formation en alternance, le financement par la voie du budget de l'État et de la taxe dédiée à la formation professionnelle en alternance ainsi que le contrôle et l'évaluation relèvent de l'État. Il s'appuie sur un ministère de plein exercice pour assurer le pilotage stratégique de la réforme. Celui-ci dispose, outre des dotations budgétaires, de la nouvelle contribution « alternance » gérée au sein d'un fonds dédié.

26. Les partenaires sociaux exercent le pouvoir normatif que la constitution et la loi leur confère, à travers la négociation collective de branche et d'entreprise⁸ sur des thèmes tels que le statut et la rémunération des apprentis, l'élaboration des référentiels de certification, le positionnement des titres, diplômes et certifications dans les grilles de classification des conventions collectives, la négociation d'entreprise⁹ sur l'organisation du travail afin de la rendre « apprenante » et « capacitante »¹⁰. La gestion paritaire d'une contribution « alternance » de nature fiscale issue de la taxe d'apprentissage et de la contribution formation professionnelle ne s'impose pas, ni pour des raisons de principe, ni pour des raisons d'efficience. Les moyens humains réduits dont ils disposent à cet effet, auraient une meilleure efficacité dans une fonction consultative auprès du ministère en charge du pilotage stratégique. L'essentiel de leurs forces pouvant alors être affectées à la régulation par la négociation collective. Ce désengagement du paritarisme institutionnel, en qualité de

⁸ Cette orientation a d'ailleurs été fortement renforcée par les récentes ordonnances relatives au code du travail. Jean-Marie Luttringer. Chronique 129 (.jml-conseil.fr)

⁹ La notion de garantie sociale employée ici est celle de l'article L. 2 221-1 du code du travail.

¹⁰ Sur cette notion et les potentialités qu'elle recèle pour le développement de la formation professionnelle en alternance : voir : Pascale Fotius « Environnements capacitants ». Entreprise et personnel 2017.

délégataire de gestion d'une ressource de nature fiscale, n'exclut pas que les branches professionnelles qui le souhaitent, pour des raisons historiques, culturelles ou socio-économiques, puissent au nom du principe d'autonomie de la négociation collective, créer des institutions gestionnaires de garanties sociales¹¹, gérées paritairement. Ce qui est en cause aujourd'hui c'est le paritarisme institutionnel, que l'on peut qualifier de néo corporatiste, en raison du fait qu'il est imposé par la loi.

27. Le « **pilotage stratégique** » assuré par le ministère, nourri par l'instance consultative composée des partenaires sociaux, dispose d'un **bras armé** pour la mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation professionnelle en alternance. Compte tenu de l'existence des OPCA, qui de fait remplissent d'ores et déjà une mission d'intérêt général/service public, dans ce domaine, deux scénarios peuvent être envisagés :

Scénario 1 : les OPCA, ayant perdu leurs compétences de collecte sur des champs définis par des accords collectifs n'ont plus de raison d'être paritaires. Cette qualité leur est en effet acquise en raison de la qualification juridique de l'accord collectif qui les institue et du fait de la loi. Il demeure que ces « organismes » qui ne seront plus ni collecteurs, ni nécessairement paritaires et qui n'auront plus de raison d'être agréés, ont acquis une expertise et des compétences techniques dans le champ de la formation professionnelle en alternance qui doivent être préservées et réinvesties dans de nouvelles formes d'organisations au service des branches professionnelles et des entreprises.

Scénario 2. Le bras armé du ministère prend la forme d'une **agence technique** décentralisée, sur le modèle de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) ou des agences régionales de santé (ARS), pour la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle en alternance. L'agence nationale à notamment en charge la préparation technique des référentiels de certification soumise à validation des branches professionnelles concernées, une fonction de recherche-développement en matière d'ingénierie de la pédagogie de l'alternance, des programmes de formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage, l'appui à la négociation d'entreprise en vue du développement d'organisations du travail apprenantes/capacitantes la définition des cahiers des charges en vue du financement « de la chaîne de la pédagogie de l'alternance ». Elle est relayée au niveau territorial par des agences régionales. Celles-ci ont en charge la gestion de la maîtrise d'œuvre assurée par la diversité des prestataires

¹¹. La notion de garantie sociale est ici employée au sens de l'article L. 2221-1 du code du travail.

de services susceptibles d'intervenir « dans la chaîne du processus pédagogique de l'alternance.

28. Les prestataires de services, quel que soit leur statut, public ou privé, à but non lucratif ou lucratif, assurent les fonctions opérationnelles requises par un puissant dispositif de formation professionnelle en alternance, sur la base de cahier des charges définies par « le bras armé » du ministère en fonction des orientations politiques définies par ce dernier.

Conclusions

29. **La parité d'estime** entre la formation générale et la formation professionnelle en alternance doit être considérée comme le premier objectif d'une réforme « radicale et sans tabou ». Il s'agit d'un enjeu culturel qui distingue la France, notamment, de l'Allemagne. L'atteinte de cet objectif suppose d'affecter des ressources substantielles à cette nouvelle voie de formation professionnelle, et d'effectuer des choix d'organisation centrés sur la prééminence du pilotage stratégique à l'initiative des pouvoirs publics, qui auront pour effet de mettre fin à la dilution des responsabilités qui caractérise aujourd'hui ce système.

30. La consolidation de la chaîne que constitue le processus pédagogique de la formation professionnelle en alternance représente le second objectif. Le maillot que constitue l'entreprise requiert une attention particulière. Celle-ci doit rendre son organisation davantage « apprenante et capacitante » et, en contrepartie, être rémunérée pour le surcoût que génère sa contribution à la formation des alternants.

31. Les mutations culturelles ne se décrètent pas, elles se construisent dans la durée. Le législateur pourra utiliser la technique de la loi cadre pour proposer une vision de la réforme envisagée et les voies et moyens pour la rendre effective dans un délai déterminé. Une réforme systémique de cette ampleur est, en effet, digne des travaux d'Hercule : créer un nouveau ministère par le transfert de compétences détenues aujourd'hui notamment par le ministère de l'Éducation nationale et celui du Travail, recentrer les partenaires sociaux sur leur cœur de métier qui est la négociation collective au niveau des branches et des entreprises, mettre fin à « la gestion paritaire institutionnelle » des ressources de nature fiscale affectées à la formation en alternance, enlever aux conseils

régionaux des ressources et compétences récemment acquises et les recentrer sur leur mission de développement économique et social équilibré du territoire, créer un marché régulé de la formation professionnelle en alternance accessible à tout opérateur quel que soit son statut public ou privé dès lors qu'il respecte le cahier des charges de la formation professionnelle en alternance, reconstruire un système d'allocation des ressources (budget de l'État et contribution des entreprises) autour de la notion de paiement à l'acte, soumettre tous les maillons qui constituent la chaîne de la formation professionnelle en alternance à des procédures de contrôle qualité et d'évaluation, en mettant l'accent sur la qualité de l'entreprise apprenante afin de la valoriser...

Et ce serait une réforme radicale et sans tabou !

Janvier 2018.

Jean-Marie Luttringer, juriste

Bernard Masingue, consultant partenaire d'Entreprise & Personnel