



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Les opérateurs de compétences :  
transformer la formation professionnelle  
pour répondre aux enjeux de compétences

Rapport de la mission confiée à  
MM. Jean-Marie Marx et René Bagorski  
par Mme la Ministre du Travail

Établi avec l'appui de :

Emilie Marquis-Samari  
Julien Tiphine  
Nathanaël Abecera

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

- Date – 24 août 2018  
- N° - 2018-070

## SYNTHESE

[1] Dans le contexte de l'examen par le Parlement du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, adopté le 1<sup>er</sup> août<sup>1</sup>, Mme la ministre du Travail nous a confié une mission sur les opérateurs de compétences et les conditions de réussite de leur mise en place.

[2] Prévus à l'article 39 du projet de loi, les opérateurs de compétences ont vocation à succéder aux actuels opérateurs paritaires de collecte agréés (OPCA), mais aussi à être l'instrument d'une simplification profonde du fonctionnement et du financement de la formation professionnelle, autour d'un nouvel acteur national, France Compétences.

[3] Leurs grandes missions, définies par la loi, sont :

- d'assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches ;
- d'apporter un appui technique aux branches adhérentes pour la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), et pour leur mission de certification ;
- d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), et de promouvoir l'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation).

[4] La collecte légale<sup>2</sup> et la collecte conventionnelle seront désormais transférée aux URSSAF<sup>3</sup>. Cela constitue un bouleversement profond pour les opérateurs et pour le financement de la formation professionnelle : les opérateurs de compétences ne seront plus chargés de la collecte et de l'ingénierie financière de la formation, mais auront pour fonction d'aider les branches professionnelles et les entreprises à anticiper les mutations technologiques, leurs effets positifs et négatifs sur l'emploi, les besoins nouveaux en compétences, les implications sur la formation et la reconversion et la sécurisation des parcours des salariés.

[5] Cette transformation nécessite une forte cohérence du champ d'intervention des opérateurs de compétences, pour qu'ils puissent assurer rapidement, avec efficacité et efficience, leurs nouvelles missions, et garantir un haut niveau d'entrées en formation et de qualité des formations, afin que la réforme ne pénalise pas l'accès effectif à la formation durant la phase de transition, et même permette de le développer rapidement.

[6] Le schéma que nous proposons regroupe les secteurs économiques en 11 opérateurs de compétences, soit une réduction de l'ordre de moitié par rapport aux 20 OPCA actuels, avec l'affirmation de critères de cohérence des métiers et des compétences, de cohérence de filière, d'enjeux communs de compétences, de formation, de mobilité, de services de proximité et de besoins des entreprises.

---

<sup>1</sup> Et en attente de décision du Conseil constitutionnel au moment de la finalisation du présent rapport.

<sup>2</sup> La collecte légale est la participation financière des entreprises au développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage : 0,55 % à 1 % de la masse salariale selon la taille des entreprises. La collecte conventionnelle résulte d'un accord de branche. La collecte volontaire résulte d'un accord entre une entreprise et un opérateur ; le projet de loi prévoit la possibilité d'un transfert aux URSSAF, dans des conditions qui ont vocation à être précisées par ordonnance et texte réglementaire.

<sup>3</sup> Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

[7] Nous pensons que les branches doivent être nettement invitées à adopter ces logiques de compétences, plutôt que la continuité avec des regroupements historiques dont les raisons et la plus-value ont pu se perdre avec le temps, et qui parfois répartissent en de nombreux opérateurs des secteurs d'activité proches, ou même identiques. A défaut d'accord, comme prévu par la loi, l'Etat désignera l'opérateur de rattachement des branches.

[8] La mission propose en conséquence au pouvoir réglementaire le scénario cible suivant, étant précisé que des marges d'initiatives sont possibles :

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés
1	Agriculture et transformation alimentaire	Agriculture, production maritime, transformation alimentaire
2	Industrie	Regroupement des secteurs industriels
3	Construction	Bâtiment, travaux publics
4	Mobilité	Transports (routier, ferroviaire, aérien, maritime, fluvial), services à l'automobile
5	Commerce	Commerce de détail et grande distribution
6	Services financiers et conseil	Regroupement des services financiers et de conseil (banques, assurances, activités de conseil et professions juridiques)
7	Santé	Regroupement des professions de la santé et médico-social
8	Culture et médias	Regroupement des activités culturelles, et du secteur des médias (presse, audiovisuel...)
9	Cohésion sociale	Champ social et insertion, sport
10	Services de proximité et artisanat	Professions de l'artisanat, professions libérales, hôtellerie, restauration, tourisme
11	Travail temporaire, propreté et sécurité	Travail temporaire, propreté et sécurité privée

Source : mission ; cf. infra pour un tableau détaillé.

[9] Toutefois, dans plusieurs cas pointés par la mission, des secteurs peuvent, et à la condition nécessaire que ce mouvement se fasse en bloc et sans émiettement, se rattacher à différents opérateurs. C'est par exemple le cas du commerce de gros, des mutuelles, des services à la personne, de l'énergie, des télécommunications – pour lesquels plusieurs cohérences possibles sont proposées par la mission.

[10] Le rapport insiste, dans ses recommandations sur la mise en œuvre des opérateurs de compétence, sur le fait qu'il faudra veiller, dans les décisions d'agrément, à respecter la cohérence et la pertinence économique des périmètres, et aussi mettre en place rapidement une communication vers les branches et les partenaires sociaux sur les modalités d'agrément (orientations retenues pour le périmètre des opérateurs de compétences, calendrier, cahier des charges).

[11] Pour l'enjeu clé de la transition, qui doit être rapide, dans les délais resserrés prévus par la loi<sup>4</sup>, et permettre de maintenir et même d'augmenter les entrées en formation conformément aux

---

<sup>4</sup> La loi prévoit que la validité des agréments délivrés aux OPCA expire le 1er janvier 2019, et que les OPCA agréés au 31 décembre 2018 bénéficient d'un agrément provisoire en tant qu'opérateurs de compétences à compter du 1er janvier 2019 et jusqu'au 31 mars 2019 ; que le collecte au titre des rémunérations versées en 2018 est la dernière assurée selon le dispositif actuel ; que parallèlement France Compétences est substituée au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) dans tous ses droits et obligations à compter du 1er janvier 2019.

priorités du Gouvernement, il faudra s'appuyer, pour les nouveaux opérateurs de compétences, sur les opérateurs actuels les plus en capacité d'assurer à la fois les nouvelles missions fixées par la loi et une bonne continuité de service (proximité territoriale, accompagnement des TPME).

[12] La gouvernance des opérateurs de compétences doit être à la fois simplifiée, adaptée à leurs nouvelles missions et à la priorité donnée aux TPME et à l'alternance : elle devra intégrer toutes les parties prenantes, ce qui n'est pas le cas, pour des raisons historiques, dans tous les opérateurs actuels ; et permettre un pilotage efficace par les branches et les interbranches.

[13] Pour la gestion des enveloppes TPME et alternance prévues par la loi, France Compétences devra formaliser un cadre permettant la définition des coûts des contrats, établir des coûts cohérents entre des formations similaires de branches différentes, et les opérateurs de compétences devront assurer la transmission à France Compétences des coûts des contrats par branche, et de la périodicité de leur réévaluation.

[14] Dans le calendrier resserré prévu par la loi, et alors que la formation professionnelle et la politique des compétences sont des priorités et font l'objet d'investissements publics majeurs, les opérateurs de compétences devront être rapidement en appui des politiques d'emploi et d'insertion dans les territoires et les bassins d'emploi. Cela permettra au nouveau dispositif d'être immédiatement opérationnel et de garantir l'amélioration de l'accès à une formation professionnelle de qualité.

[15] La mission tient à remercier l'ensemble des interlocuteurs auditionnés, sollicités pour des éléments statistiques et techniques dans un délai resserré, et qui ont fait preuve, par rapport à la transformation profonde qui est engagée par le Gouvernement, d'un esprit constructif, proactif, de réforme et de responsabilité, qui doit être salué.

# SOMMAIRE

SYNTHESE .....	2
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
1 UNE REFONDATION DU ROLE DES ORGANISMES PARITAIRES COLLECTEURS AGREES DANS UNE LOGIQUE DE COHERENCE, D’EFFICIENCE ET DE QUALITE DE SERVICE.....	9
1.1 Plusieurs lois et réformes, depuis 1993, se sont efforcées d’encadrer, de rationaliser et de professionnaliser les OPCA .....	9
1.2 Si le rôle des OPCA est déterminé par le code du travail, leur périmètre est issu d’une succession d’accords de branches et de décisions d’agrément.....	10
2 LE POINT DE DEPART : MISSIONS, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES OPCA .....	12
2.1 La collecte auprès des entreprises, une mission essentielle pour les OPCA et leur légitimité .	12
2.2 La cohérence du champ d’intervention des opérateurs de compétences, un objectif qui reste à atteindre.....	12
2.3 Quelle gouvernance pour quelle efficacité ?.....	13
2.4 Des missions récemment orientées vers l’accompagnement et la prospective.....	14
2.4.1 L’inégal accompagnement des entreprises.....	14
2.4.2 Observatoires prospectifs : des situations diverses, peu de mutualisation .....	16
2.4.3 Une mission de certification à développer.....	16
2.4.4 Alternance : des missions nouvelles s’appuyant sur l’expérience des contrats de professionnalisation.....	17
3 LE PERIMETRE ET LA MISE EN PLACE DES OPERATEURS DE COMPETENCES : CRITERES, METHODE ET SCHEMA PROPOSE.....	18
3.1 Cohérence et pertinence économique du champ d’intervention.....	18
3.2 La capacité des opérateurs de compétences à assumer leurs missions.....	19
3.3 Logique et méthode de l’objectif cible proposé par la mission : 11 opérateurs de compétences	21
3.4 Des compromis et aménagements possibles, dans le respect de la cohérence d’ensemble .....	27
3.5 Des points de vigilance pour la transition – sur l’habitude de travail en commun, le système de gouvernance, les différences d’offre de service.....	27
4 LES ENJEUX ET LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE DES OPERATEURS DE COMPETENCES	29
4.1 La création des opérateurs de compétences : un calendrier ambitieux, des enjeux de cohérence, de communication, de transmission d’informations.....	29
4.2 La gouvernance des opérateurs, plus lisible, devra s’adapter aux nouveaux périmètres .....	30

4.2.1	Le maintien systématique des instances locales mérite d’être questionné .....	31
4.2.2	Les nouveaux conseils d’administration structurés suite à la création des opérateurs de compétences devront s’adapter, en termes d’effectifs et de représentativité, à l’accueil d’un plus grand nombre de branches .....	31
4.2.3	L’organisation des instances devra être suffisamment agile pour répondre aux besoins des branches et le recours aux sections paritaires professionnelles devra être rationalisé .....	31
4.3	Recommandations sur la mise en œuvre des missions des opérateurs de compétences .....	32
4.3.1	La gestion des enveloppes « accompagnement des TPME » et « alternance ».....	32
4.3.2	Les opérateurs de compétences et leurs missions d’accompagnement des branches professionnelles.....	33
4.3.3	Les missions d’accompagnement des entreprises et les partenariats.....	34
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....	36
	LETTRE DE MISSION .....	38
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	40
	SIGLES UTILISES.....	49

## INTRODUCTION

[16] Le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, voté par l'Assemblée nationale le 1<sup>er</sup> août 2018 – et, au moment de la finalisation de ce rapport, en attente de la décision du Conseil constitutionnel – prévoit, en son article 39, la création d'opérateurs de compétences.

[17] L'exposé des motifs précise qu'ils seront « à gestion paritaire, agréés par l'État ». Ils seront chargés :

- d'aider les branches professionnelles à exercer leurs nouvelles responsabilités dans le champ de l'alternance ; à anticiper les mutations technologiques ;
- de définir le coût par contrat des contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) ;
- de mettre en œuvre le paiement au contrat, prévu par la loi, des centres de formation d'apprentis (CFA) ;
- de co-construire des diplômes et certifications (écriture des référentiels de compétences et d'activités) ;
- de proposer une offre de service de proximité à destination des entreprises et des salariés, dont les apprentis.

[18] Dans ce contexte, le ministre du Travail nous a confié le 29 mai 2018 une mission demandant en particulier de proposer différents scénarios de périmètres d'intervention des opérateurs de compétences.

[19] Ces périmètres doivent répondre à une exigence de structuration par une logique sectorielle (proximité des métiers, des emplois et des compétences couverts) et / ou une logique de filière (cohérence et structuration d'une filière économique existante, intégration amont-aval, donneurs d'ordre – sous-traitants). Ils doivent également constituer les critères à appliquer à défaut d'accord de branche – étant indiqué comme envisageable un paysage post-réforme dessinant entre 10 à 15 opérateurs agréés.

[20] Avec l'appui de l'IGAS<sup>5</sup>, la mission a procédé à 37 auditions de l'ensemble des acteurs (confédérations patronales, fédérations professionnelles, confédérations et fédérations d'organisations syndicales de salariés, présidences paritaires d'OPCA accompagnées de leur directrice ou directeur général), et a sollicité la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du Travail.

[21] A chacun des acteurs, nous avons rappelé que la mission consistait à préparer la création et la mise en place, selon un nouveau paradigme, d'opérateurs aux missions nouvelles et ambitieuses. Les opérateurs de compétences ne seront en effet plus chargés de la collecte et auront pour fonction de gérer deux enveloppes : la première pour financer les contrats en alternance et la seconde pour accompagner les TPME. Ils devront également aider les branches professionnelles

---

<sup>5</sup> Nathanaël Abecera, Emilie Marquis-Samari et Julien Tiphine.

(observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, politique de certification) et les entreprises à anticiper les mutations technologiques, leurs effets positifs et négatifs sur l'emploi, les besoins nouveaux en compétences, les implications sur la formation ainsi que sur la reconversion et la sécurisation des parcours des salariés.

[22] Cette transformation profonde nécessite une forte cohérence du champ d'intervention des opérateurs de compétences, et un renforcement du service de proximité, notamment au service des TPE/PME, avec un calendrier resserré afin que les entreprises et les salariés bénéficient rapidement et pleinement des effets de la réforme. Ainsi, les partenaires sociaux devront négocier au sein des branches professionnelles, d'ici au 31 décembre 2018, et demander leur rattachement à un opérateur de compétences. A défaut d'accord, le Gouvernement a annoncé que l'Etat désignera l'opérateur de rattachement des branches. Pour parachever l'ensemble, des conventions d'objectifs et de moyens (COM) de l'Etat avec les opérateurs de compétences devront préciser les moyens pour réaliser leurs missions. Les nouveaux agréments par l'Etat seront accordés au plus tard le 1<sup>er</sup> avril 2019.

[23] L'ensemble de cette transformation devra permettre une continuité des missions de service public de la formation professionnelle, et des entrées en formation maintenues et même accrues, conformément aux priorités du Président de la République.



## **1 UNE REFONDATION DU ROLE DES ORGANISMES PARITAIRES COLLECTEURS AGREES DANS UNE LOGIQUE DE COHERENCE, D'EFFICIENCE ET DE QUALITE DE SERVICE**

[24] Les OPCA sont issus des fonds d'assurance formation (FAF) créés par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971 (loi Delors), qui a fixé les deux principes de la mutualisation des contributions obligatoires des entreprises au sein d'organismes situés au niveau des branches professionnelles, et de la gestion paritaire de ces organismes.

[25] De 1970 à 1993, les missions des organismes ont suivi les grandes étapes de réforme de la formation professionnelle, avec l'élargissement du périmètre des entreprises assujetties aux moins de 10 salariés, la création des contrats d'insertion en alternance puis contrats de professionnalisation (en 2004), du capital temps formation devenu droit individuel à la formation (DIF) en 2004, la transformation des fonds de formation en organismes de mutualisation agréés en 1984 puis en OPCA en 1993, et parallèlement la création des fonds de gestion des congés individuels de formation (FONGECIF).

[26] Dans le même temps, le paysage des OPCA est devenu de plus en plus complexe, avec l'accumulation de décisions de périmètre guidées parfois par des considérations politiques ou de personnes, et non de cohérence économique de secteur et de filière.

### **1.1 Plusieurs lois et réformes, depuis 1993, se sont efforcées d'encadrer, de rationaliser et de professionnaliser les OPCA**

[27] La loi « Giraud » de 1993 (loi quinquennale n°93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle) réagit déjà à des dérives constatées sur le rôle des organismes. Le chapitre IV « Modernisation du financement et du contrôle de la formation professionnelle et de l'apprentissage » de son titre III « Formation et insertion professionnelle » affirme :

- l'interdiction faite aux OPCA d'être à la fois financeur et offreur de formation ;
- l'interdiction d'effectuer des transferts de fonds entre eux ;
- la subordination de leur agrément à un accord paritaire, mais aussi à leur capacité financière, à leur organisation territoriale et à leur aptitude à assurer leur mission compte tenu de leurs moyens ;
- la mise en place d'une peine pouvant aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement pour un responsable d'OPCA qui aurait frauduleusement utilisé les fonds collectés.

[28] La loi de 2004 (loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social), issue des ANI de 2003, a créé le droit individuel à la formation (DIF) et le contrat de professionnalisation, révisé les modalités d'utilisation de la collecte, mis en place un fonds unique de péréquation (FUP), et a développé la négociation de branche (le nombre d'accords de branches traitant de la formation professionnelle passant de 89 en 2003 à 210 en 2004 et 240 en 2005).

[29] La loi de 2009 (loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social) a fixé le seuil de collecte à 100 M€ au lieu de 15 M€, ce qui a fait passer le nombre d'OPCA de 42 fin 2011 à 20 fin 2012.

[30] La loi de 2014 (loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale) et ses décrets d'application ont élargi les missions des OPCA : ils peuvent collecter désormais les versements finançant l'apprentissage ; en tant que financeur, ils s'assurent de la capacité du prestataire à dispenser une formation de qualité, en effectuant tout signalement utile et étayé auprès des services de l'Etat chargés du contrôle de la formation professionnelle.

## **1.2 Si le rôle des OPCA est déterminé par le code du travail, leur périmètre est issu d'une succession d'accords de branches et de décisions d'agrément**

[31] Le rôle des opérateurs paritaires collecteurs agréés (OPCA) est défini comme suit aux articles L.6332-1 et suivants du code du travail :

- ils ont une compétence nationale, interrégionale ou régionale ;
- ils sont agréés par l'autorité administrative, en fonction notamment de leur capacité financière, de leurs performances de gestion, de la cohérence de leur champ d'intervention géographique et professionnel ou interprofessionnel, de leur aptitude à assurer leur mission, des services de proximité au bénéfice des TPME, et d'engagements sur la transparence de leur gouvernance et la publicité de leurs comptes ;
- l'agrément est subordonné à l'existence d'un accord entre les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives dans le champ d'application de l'accord ; et à un seuil de montant de collecte fixé par décret ;
- les OPCA peuvent être habilités à collecter également la taxe d'apprentissage (OCTA) ;
- ils financent notamment les formations relevant du plan de formation, les formations financées par le compte personnel de formation (CPF) lorsque leur agrément le leur permet, le contrat de professionnalisation (contrat de pro.) et la préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Ils peuvent, pour ceux ayant un agrément d'OPACIF, gérer le congé individuel de formation (CIF) ;

[32] Le paysage actuel des OPCA est composé de 18 OPCA de branches et de 2 OPCA interprofessionnels (cf. encadré).

Encadré 1 : Le paysage actuel des OPCA

18 OPCA de branche :

1. ACTALIANS : professions libérales, établissements de l'hospitalisation privée et de l'enseignement privé ;
2. AFDAS : spectacle, cinéma, audiovisuel, publicité, distribution directe et loisirs, artistes-auteurs ;
3. ANFA : services de l'automobile ;
4. CONSTRUCTYS : entreprises de la construction ;
5. FAFIEC : ingénierie, informatique, études et conseils ;
6. FAFIH : industrie hôtelière et activités de loisirs ;
7. FAFSEA : exploitations et entreprises agricoles ;
8. FAF.TT : entreprises de travail temporaire ;
9. FORCO : commerce et distribution ;
10. INTERGROS : commerce de gros et commerce international ;
11. OPCA 3+ : Industries de l'ameublement, du bois, des matériaux pour la construction et l'industrie et de l'inter-secteur papiers cartons ;
12. OPCA DÉFI : industries chimiques, pétrolières, pharmaceutiques et plasturgie ;
13. OPCABAIA : banques, sociétés et mutuelles d'assurances, agents généraux d'assurance, sociétés d'assistance ;
14. OPCA Transports et services : transports et propreté, agences de voyage et de tourisme ;
15. OPCAIM : industries de la métallurgie ;
16. OPCALIM : industries alimentaires, de la coopération agricole et de l'alimentation en détail ;
17. UNIFAF : sanitaire, social et médicosocial privé à but non lucratif ;
18. UNIFORMATION : Économie sociale, associations, coopératives, mutuelles et syndicats.

2 OPCA interprofessionnels :

1. AGEFOS-PME ;
2. OPCALIA.

Source : ministère du Travail.

[33] De plus, la procédure d'agrément et de modification de périmètre des OPCA tend à privilégier des ajustements résultant de demandes de branches portées au niveau politique, fruit d'offres de services faites par les OPCA aux branches, d'« offres commerciales » avantageuses et de conditions d'adhésion négociées, mais aussi d'oppositions de gouvernance stratégique, voire d'enjeux de pouvoirs, plutôt que de la stabilisation d'un schéma d'ensemble cohérent. De nombreuses incohérences de périmètre peuvent ainsi être relevées (cf. *infra*).

## 2 LE POINT DE DEPART : LES MISSIONS, L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES OPCA

### 2.1 La collecte auprès des entreprises, une mission essentielle pour les OPCA et leur légitimité

[34] Comme l'indique leur nom, les organismes paritaires collecteurs agréés ont pour mission de collecter les contributions financières des entreprises pour la formation professionnelle continue des salariés. Trois types de collectes sont assurés par les OPCA :

- une contribution légale et fiscale représentant de 0,55 % à 1 % de la masse salariale brute (en fonction de la taille de l'entreprise) ;
- le versement conventionnel, contribution supplémentaire prévue par un accord de branche étendu, visant à financer les priorités du secteur. Cette contribution est mutualisée au sein de l'OPCA, dans des sections particulières, pour développer la formation professionnelle continue dans le respect des conditions prévues par l'accord de branche et les règles prévues par l'opérateur ;
- le versement volontaire, contribution supplémentaire effectuée librement par l'entreprise en dehors de toute obligation légale ou de branche, et permettant à l'entreprise de financer des actions ou de bénéficier des services proposés par l'OPCA.

[35] La première modification fondamentale apportée par la réforme est la fin de la collecte légale et conventionnelle par les OPCA, qui constituait l'une des prérogatives importantes de ces organismes. Ces cotisations seront désormais collectées par les URSSAF auprès des entreprises à partir de janvier 2021 au plus tard.

[36] Par ailleurs, si la fin de l'acte de collecte par les OPCA ne semble pas poser de difficulté de principe (sans sous-estimer les défis de reconversion professionnelle que cela pose pour certains salariés des OPCA), beaucoup d'opérateurs s'inquiètent néanmoins du risque de perdre un lien direct avec l'ensemble des entreprises d'une branche qui leur permettait de recueillir par le même biais les informations nécessaires à une connaissance fine de leurs besoins.

[37] Pour remédier à cet état de fait, certains OPCA demandent aujourd'hui des garanties quant à la transmission d'information de la part des URSSAF, le cas échéant via France compétences à qui les URSSAF reverseront la collecte formation et alternance pour « redistribution », aux futurs opérateurs de compétences.

### 2.2 La cohérence du champ d'intervention des opérateurs de compétences, un objectif qui reste à atteindre

[38] Selon l'article L. 6332-1 du code du travail, modifié par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, les OPCA sont agréés en fonction du respect de la « cohérence de leur champ d'intervention géographique et professionnel ou interprofessionnel ». Pour autant, ce critère de cohérence n'a pas été systématiquement appliqué au vu des mouvements de branches enregistrés au cours de ces dernières années.

[39] De fait, ce critère est difficilement opposable aux deux OPCA interprofessionnels qui, au-delà de leur offre de service à l'attention des entreprises non rattachées à des branches ou de

grandes entreprises « à statut », sont également des OPCA interbranches qui regroupent des branches multisectorielles (industrie, commerce et services, etc.). Les mouvements de branche les plus fréquents ont lieu vers ces OPCA, sans véritables critères de cohérence.

[40] De leur côté, la plupart des branches ne se sont pas non plus saisies de l'occasion qui leur était donnée de se regrouper au sein d'un OPCA par cohérence de métiers ou pertinence économique. Ainsi, certains secteurs sont éclatés entre plusieurs OPCA, on peut noter de manière non exhaustive :

- les activités de banque et d'assurance sont représentées dans cinq OPCA distincts : OPCABAIA, OPCALIA (Banque populaire), AGEFOS (Caisses d'épargne), FAFSEA (Crédit agricole), UNIFORMATION (mutuelles) ;
- le secteur du commerce n'est pas regroupé au sein de l'OPCA dédié, mais relève, pour certaines branches du commerce de détail, des OPCA interprofessionnels ;
- le secteur de la propreté est hébergé au sein du même OPCA que celui des transports ;
- le commerce de gros et le négoce sont répartis entre un OPCA dédié et un OPCA interprofessionnel ;
- les industries sont dispersées entre 3 principaux OPCA, voire 4 si l'on considère l'industrie agro-alimentaire ;
- la branche des bouchers a rejoint un OPCA interprofessionnel alors que l'alimentation de détail relève d'OPCALIM ;
- les établissements de santé privés (cliniques) et les établissements de santé privés à but non lucratif (associations) sont rattachés à deux OPCA différents, et les établissements de santé publics sont rattachés à un opérateur spécifique (ANFH), bien que les métiers exercés soient strictement identiques – alors que des relations plus étroites entre les différents acteurs de la santé en matière de compétences seraient très utiles.

### 2.3 Quelle gouvernance pour quelle efficacité ?

[41] En vertu des articles L. 6332-1 et R. 6332-16 du code du travail, la gouvernance des OPCA est précisée dans le cadre de l'accord constitutif nécessaire à l'agrément de chaque opérateur. Le conseil d'administration (CA) est l'instance qui dispose de la personnalité morale.

[42] Dans la presque totalité des OPCA, ont été créées des sections paritaires professionnelles (SPP). Différents schémas sont possibles en fonction des OPCA : une seule SPP par branche ; des SPP multi-branches ; dans quelques cas, une seule section multi-branches. Les prérogatives de ces sections sont variables : de la simple application des orientations définies en commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de branche et du suivi de la mise en œuvre des décisions de gestion du conseil d'administration, jusqu'à une relative autonomie les transformant en instance de gouvernance avec un simple devoir de *reporting*. Ce fut souvent le cas pour des branches qui disposaient, avant la loi de 2009, de leur propre OPCA. Le CA délègue ainsi aux SPP la gestion d'enveloppes et laisse de fait une grande autonomie à des sections dans la définition, l'utilisation et l'attribution d'enveloppes financières mises à leur disposition.

[43] La mutualisation au premier euro telle que le prévoyait la loi n'est de fait pas effective dans de nombreuses situations : la gouvernance des OPCA est hétérogène malgré l'évolution des récentes dispositions législatives et réglementaires. Surtout, au vu de l'importance prise par

certaines SPP, on peut s'interroger sur les capacités réelles d'un CA d'OPCA à être le régulateur de l'ensemble des branches de son périmètre.

[44] La gouvernance patronale au sein du CA et des sections peut aussi poser problème, notamment lorsqu'un OPCA regroupe un nombre important de branches adhérentes, avec des situations de représentation par une seule organisation interprofessionnelle ne couvrant pas l'ensemble des adhérents, et de répartition des postes d'administrateurs en fonction de la représentativité patronale. Cette situation a pu conduire à un renforcement du rôle et de l'autonomie des SPP, compensant l'absence de représentation des syndicats patronaux de celles-ci directement au sein du CA. Dans d'autres cas, des réunions préparatoires patronales regroupant l'ensemble des syndicats patronaux peuvent être organisées en amont des CA pour associer l'ensemble des organisations et coordonner les positions.

[45] Enfin, même si les OPCA disposent d'une personnalité morale unique qui réside dans leur CA, certains OPCA sont dotés, au niveau territorial, d'instances de gouvernance partiaires territoriales, ayant une personnalité morale, auxquelles peuvent être délégués des pouvoirs importants, qui facilitent la coordination avec les acteurs locaux mais qui peuvent complexifier le schéma de prise de décision au sein de l'OPCA.

## 2.4 Des missions récemment orientées vers l'accompagnement et la prospective

[46] Outre leurs prérogatives de collecte, les missions des OPCA ont été étendues, en particulier par la loi du 5 mars 2014 et sont désormais définies par l'article L 6332-1-1 du code du travail de la manière suivante :

- contribuer au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- informer, sensibiliser et accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle ;
- participer à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels ;
- assurer la qualité des formations dispensées.

### 2.4.1 L'inégal accompagnement des entreprises

[47] La notion de service de proximité reposait jusqu'à présent sur l'article L. 6332-1 qui précisait que les OPCA avaient une compétence nationale, inter-régionale ou régionale, ce qui déterminait par ailleurs leur agrément<sup>6</sup>.

[48] La plupart des OPCA sont organisés pour exercer une présence territoriale, en général via des délégations interrégionales. Toutefois, l'intensité de cette présence territoriale est très variable : elle va de quelques conseillers pour l'ensemble du territoire national, à la présence de

---

<sup>6</sup> L'un des critères d'agrément était fondé sur la « cohérence de leur champ d'intervention géographique et professionnel ou interprofessionnel »

bureaux physiques dans chaque région, chaque OPCA ayant forgé son réseau à la hauteur de ses moyens, de ses besoins mais aussi de son histoire.

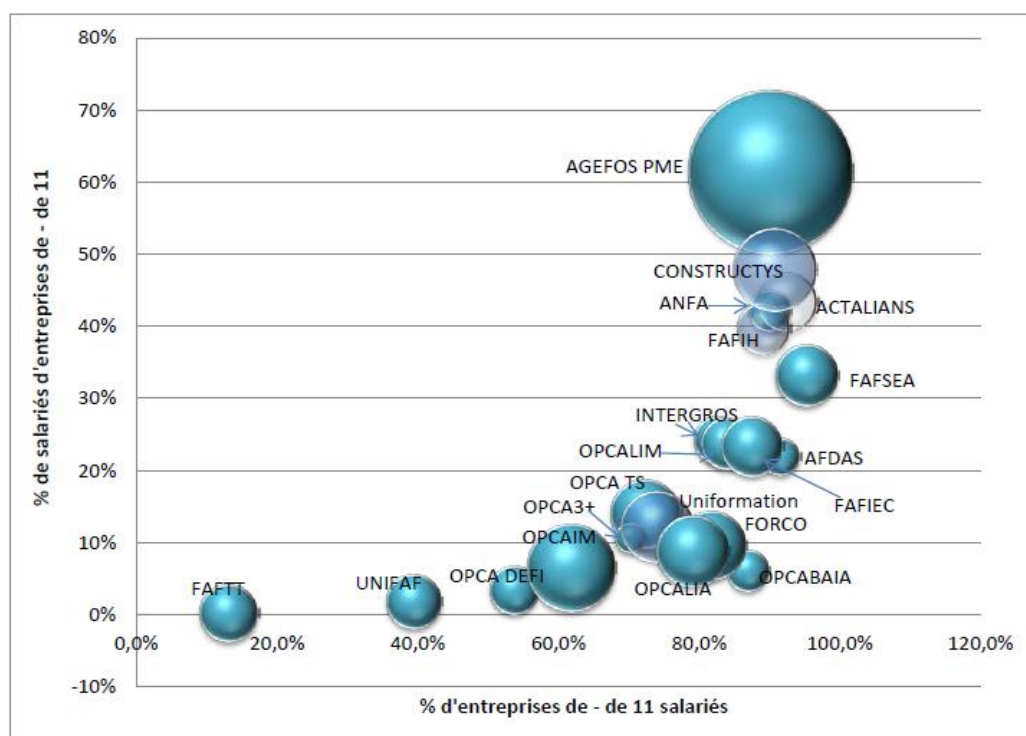
[49] Par ailleurs, certains OPCA s'inscrivent dans un paysage d'acteurs installés dès avant la loi Delors, où les opérateurs patronaux jouent un rôle central, et continuent de bénéficier de délégation de certaines des missions des OPCA. Ce système peut réduire le rôle de l'OPCA et sa visibilité sur l'exécution de ses missions.

[50] Concernant les outre-mer, la plupart des OPCA, bien que la loi de 2014 l'autorise, ne sont pas présents physiquement, mais une délégation continue aux OPCA interprofessionnels permet à tous les OPCA de rendre des services.

[51] Les moyens mis à disposition du service de proximité par les OPCA dépendent également de la proportion de PME adhérentes à chaque OPCA. En effet, la part des entreprises de moins de 11 salariés par OPCA est dans l'ensemble élevée, mais avec des différences : elle va de plus de 80 % pour FAFIH, AGEFOS, CONSTRUCTYS, FAFSEA, ANFA, à moins de 60 % pour FAF-TT, UNIFAF ou l'OPCA DEFI.

[52] La mutualisation en faveur des TPME varie également ; on note cependant un net progrès sur les dernières années, les TPME étant désormais en général plus consommatrices que contributrices.

Graphique 1 : Répartition des OPCA par nombre d'entreprises, % d'entreprises de moins de 11 salariés et % de salariés dans ces entreprises de - de 11 salariés



Source : Rapport IGAS, Évaluation des conventions d'objectifs et de moyens des OPCA et OPACIF, avril 2018.



## 2.4.2 Observatoires prospectifs : des situations diverses, peu de mutualisation

[53] Les observatoires, ou observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ), ne disposent pas, à ce jour, d'existence au niveau de la loi. Ils connaissent des situations très différentes, en fonction des branches et des OPCA. Les situations suivantes peuvent être observées : observatoires rattachés directement à des branches, observatoires hébergés au sein d'un OPCA ou observatoire unique mutualisé internalisé.

[54] Cette hétérogénéité concerne tout aussi bien la mobilisation et l'utilisation des ressources dédiées à l'observatoire. Trois modèles principaux émergent : mobilisation de ressources internes de l'OPCA, prestations sous-traitées, combinaison des deux précédentes.

[55] Cette diversité est permise par le fait que les OPCA ont pour mission la prise en charge, en appui aux branches, des dépenses des observatoires. Ils viennent donc en complémentarité des branches, dont certaines se sont saisies de la prospective indépendamment de l'OPCA.

## 2.4.3 Une mission de certification à développer

[56] L'exercice obligatoire pour toutes les branches d'établir la liste des certifications éligibles à un financement via le compte personnel de formation (CPF), mêmes celles qui n'ont pas de politique de certification, a généralisé la prise de conscience de l'importance des enjeux des certifications.

[57] La certification est le terme générique qui recouvre à la fois les diplômes de l'éducation nationale, de l'enseignement agricole, et de l'enseignement supérieur, les titres des différents ministères, les certificats de qualification professionnelle (CQP) des branches professionnelles mais également les certifications « privées » portées par des réseaux d'offre de formation (et qui représentent 1/3 des certifications recensées au répertoire national des certifications professionnelles - RNCP).

[58] Les enjeux liés à la certification sont au cœur des activités des partenaires sociaux puisque ceux-ci participent aux commissions paritaires consultatives (CPC) des ministères de l'éducation nationale, du travail ainsi que d'autres ministères et/ou conçoivent des CQP à l'attention des salariés de leurs entreprises adhérentes. C'est pourquoi l'ingénierie de certification est d'ores et déjà très présente dans certains OPCA, à qui certaines branches ont délégué la construction des référentiels des CQP. Elle recouvre néanmoins des réalités tout à fait différentes dans sa mise en œuvre, notamment :

- l'OPCA ne fait que rédiger un cahier des charges à la demande d'une CPNE ;
- l'OPCA prend en charge l'ensemble du processus de certification y compris les jurys ;
- l'OPCA se charge de l'inscription des certifications au RNCP ou à l'inventaire.

[59] Mais d'autres branches ont pu préférer déléguer cette compétence à des prestataires. Par ailleurs, toutes les branches n'ont pas développé de politique de CQP, encore moins de CQPI (interbranche) pourtant promus depuis la loi de 2014.

[60] De fait, la coopération interbranche au-delà de l'OPCA n'est pas la norme, y compris pour des métiers communs. Or, dans un contexte où la sécurisation des parcours professionnels devient de plus en plus importante, la certification prend une dimension encore plus grande que par le passé.



[61] Enfin, les branches seront désormais confrontées à un nouvel enjeu d'ingénierie pour développer les actions de formation en situation de travail (AFEST) que la nouvelle définition de l'action de formation issue du projet de loi du 1<sup>er</sup> août dernier promeut. Les expérimentations qui ont déjà eu lieu sur le sujet montrent bien qu'il s'agit d'un sujet multi-branches.

#### 2.4.4 Alternance : des missions nouvelles s'appuyant sur l'expérience des contrats de professionnalisation

[62] L'alternance regroupe à la fois les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage mais leur financement se faisait jusqu'à présent de façon distincte, selon des règles spécifiques. La loi invite désormais les branches à déterminer le niveau de prise en charge financier, par contrat en alternance. Cette mission incombait déjà aux CPNE de branches pour les tarifs de prise en charge des contrats de professionnalisation, à défaut de quoi un tarif de 9,15 € par heure était appliqué par les OPCA, quelle que soit la certification poursuivie.

[63] Ce qui est attendu des branches est donc nouveau pour l'apprentissage, dont le financement repose sur un financement à trois étages – coût par apprenti de l'employeur, fonds libres des entreprises ou des OCTA et subvention d'équilibre de la région – au terme d'un dialogue de gestion par CFA.

[64] Demain, le niveau de prise en charge au contrat, déterminé au niveau national en fonction du domaine d'activité du titre ou du diplôme visé, sera le même quel que soit le CFA, ce qui garantit l'égalité de traitement de la branche, même si des modulations seront possibles notamment lorsque le CFA bénéficie « d'autres sources de financement public » dans des conditions qui restent à déterminer.

[65] L'enjeu est aujourd'hui de déterminer des coûts pertinents supportés par les CFA pour préparer à une même certification dans le respect de l'ensemble des missions de service public qui leur sont confiées (et que le projet de loi adopté le 1<sup>er</sup> août a renforcé).

[66] Reste, en outre, que pour un CFA, pour un même diplôme, les apprentis pourraient dépendre de différentes branches, selon leur employeur ; la convergence du niveau de prise en charge sera un enjeu fort.

[67] Enfin, si la loi permet à tous les organismes de formation de devenir CFA, cette qualité demeure régulée par deux leviers : l'obligation de détenir la certification qualité nationale créée par la réforme, qui prendra en considération les spécificités de l'apprentissage, et la nécessité d'être habilité ou reconnu<sup>7</sup> par l'autorité de certification responsable des diplômes ou titres préparés par le CFA et qui, de ce fait, est responsable du contrôle pédagogique du CFA. Dans ce contexte, il reviendra aux opérateurs de compétences, qui doivent veiller à la qualité des formations qu'ils financent, de s'assurer que ces deux certifications et « habilitation ou reconnaissance ministérielle » sont bien détenues par le CFA demandant la prise en charge de ces contrats.

---

<sup>7</sup> Les pratiques et périmètre d'habilitation sont très variables d'un ministère à l'autre.

### 3 LE PERIMETRE ET LA MISE EN PLACE DES OPERATEURS DE COMPETENCES : CRITERES, METHODE ET SCHEMA PROPOSE

[68] La loi et les textes d'application encadrent les modalités de constitution des opérateurs de compétences. La liberté contractuelle s'exerce dans ce cadre et doit en respecter les orientations et les principes.

[69] Le rôle des branches est renforcé. Les ordonnances de 2017 réformant le code du travail et le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel mettent ainsi en avant les logiques de branches et portent des objectifs de proximité de branches voire de regroupement, même si ce dernier objectif ne doit pas être interprété comme une conséquence de la définition du périmètre d'intervention des opérateurs de compétences.

[70] La mission rappelle ainsi que, sans cette cohérence partagée et contractualisée, il n'y aurait pas lieu de créer différents opérateurs de compétences : en effet, si ces conditions n'étaient pas réunies, le nombre pourrait être réduit à un seul opérateur multi-branches.

[71] La création d'opérateurs de compétences doit permettre d'accompagner les besoins des entreprises et les priorités des branches. La démarche de constitution des opérateurs de compétences ne saurait en conséquence être réduite à une démarche « commerciale » débouchant sur des mises en concurrence et éloignées de l'objectif de la loi.

[72] Il est ainsi rappelé que tous les opérateurs de compétences agréés devront satisfaire les critères arrêtés et feront l'objet d'une COM, leur plus-value est bien le lien avec les orientations de branches et interbranches dans des démarches cohérentes.

#### 3.1 Cohérence et pertinence économique du champ d'intervention

[73] Le projet de loi initial du 27 avril 2018 mentionnait parmi les critères d'agrément des opérateurs de compétences « la cohérence de leur champ d'intervention professionnel ou interprofessionnel ». La version adoptée le 1<sup>er</sup> août 2018 comporte cette reformulation : « la cohérence et la pertinence économique de leur champ d'intervention »<sup>8</sup>.

[74] Le schéma que nous proposons suit cette feuille de route – sachant qu'il sera primordial que les décrets d'application et les décisions administratives d'agrément, sur la durée, s'attachent à maintenir cette cohérence et évitent des dérogations qui remettraient en cause ces principes.

[75] Les notions de cohérence et de pertinence économique doivent selon nous être approchées avant tout sous l'angle des métiers et des compétences : la nature des activités, des métiers, les besoins de formations et de compétences doivent être un premier critère d'unité pour le champ d'un opérateur de compétences.

[76] Cette approche peut ensuite s'appuyer sur plusieurs éléments auxquels les opérateurs seront amenés à se conformer, totalement ou partiellement :

- proximité des besoins de compétences, anticipation des évolutions (évolution technologique, impact numérique, transition écologique, etc.) ;
- certifications communes, blocs de compétences partagés ;

---

<sup>8</sup> Article L. 6332-1-1 du code du travail.

- qualification des salariés : part de main d'œuvre qualifiée, proportion de cadres (de moins de 10% des salariés à plus de 60 %) ;
- parcours et mobilité professionnelle : les salariés du champ d'un opérateur de compétences doivent pouvoir y accomplir des parcours professionnels sur la durée, avec des mobilités professionnelles internes et externes aux entreprises.

[77] La pertinence économique peut aussi s'analyser par :

- une logique de filière et ou de synergie amont-aval : à la logique sectorielle, caractérisée par la proximité des métiers, des emplois et des compétences couverts, peut s'ajouter une logique de filière, caractérisée par la cohérence et la structuration d'une filière économique existante, de l'amont à l'aval (fournisseurs – transformateurs – distributeurs ; donneurs d'ordre – sous-traitants ; production – distribution – maintenance – services).
- la proximité territoriale ;
- enfin, la prise en compte du tissu économique (part des TPME) et la grande dispersion de l'activité dans les territoires : une forte proportion de TPME implique des besoins particuliers de proximité, d'implantation territoriale, de service personnalisé.

[78] La mission propose ainsi que le périmètre d'intervention des opérateurs de compétences prenne en compte une approche multicritères. Se référer à un seul critère serait limitatif et ne prendrait pas en compte l'ensemble des problématiques.

### 3.2 La capacité des opérateurs de compétences à assumer leurs missions

[79] La nouvelle loi dispose que l'agrément est accordé aux organismes paritaires en fonction notamment « de leur capacité financière, de leurs performances de gestion » et « de leur aptitude à assumer leurs missions compte tenu de leurs moyens et de leur capacité à assurer des services de proximité aux entreprises et à leurs salariés sur l'ensemble du territoire national »<sup>9</sup>.

[80] 1° Capacité financière : la taille critique sera liée aux fonds gérés et non plus à la collecte, le principe d'un seuil est maintenu dans la loi ;

[81] 2° Performances de gestion : les performances de gestion telles qu'édictées par la loi seront définies dans le cadre de conventions d'objectifs et de moyens qui seront néanmoins très différentes de celles actuellement signées pour les OPCA. Les COM définiront en effet non seulement les modalités de financement de l'opérateur, mais aussi :

- le cadre d'action de l'opérateur de compétences ;
- les objectifs et résultats attendus de l'opérateur de compétences dans la conduite de ses missions.

[82] Par ailleurs, la création de France Compétences modifie sensiblement les fonctions d'appui et de contrôle exercées auprès des opérateurs de compétences. En effet, France Compétences a la charge de la répartition et du versement des fonds de la formation professionnelle et de la péréquation interprofessionnelle en matière d'alternance et d'accompagnement des TPME, Elle est chargée de la régulation de la qualité (dont l'évaluation de la qualité des formations dispensées) et

---

<sup>9</sup> Article L.6332-1-1 du code du travail.

des prix des formations. Elle doit assurer la capitalisation des travaux des observatoires sur la base du premier niveau de capitalisation assuré par les opérateurs de compétences. Pour mettre en œuvre l'ensemble de ces missions, elle devra donc mettre en place un partenariat étroit avec les opérateurs de compétences.

[83] 3° Moyens : il s'agit de parvenir à une taille critique afin de répondre à des impératifs d'efficacité de gestion, mais également d'intégrer la logique de cohérence de champ. Les opérateurs de compétences devront être également en capacité de nouer des partenariats entre eux afin de répondre à des enjeux communs.

[84] 4° Capacité à assurer des services de proximité sur l'ensemble du territoire national : la compétence nationale des opérateurs de compétences rend nécessaire d'organiser et d'assurer une proximité effective pour les TPME, qu'elle soit directe, physique, ou organisée par des délégations, des outils et services dématérialisés, des plateformes d'appels. L'offre de services attendue des opérateurs de compétences par les entreprises comporte à la fois l'information, le conseil et le conseil spécialisé.

[85] Plusieurs interlocuteurs de la mission ont signalé une « fracture numérique » rendant difficile de toucher par le numérique de nombreuses très petites entreprises, les particuliers employeurs, des salariés des services à domicile, etc.

[86] La priorité donnée aux opérateurs de compétences sur les entreprises de moins de 50 salariés suscite également l'inquiétude de plusieurs interlocuteurs de la mission, qui pointent les risques :

- d'un désintérêt possible des grandes entreprises pour les opérateurs de compétence, puisqu'elles ne pourront pas bénéficier de leur accompagnement ;
- d'une rupture de la chaîne de solidarité entre les grandes/moyennes et plus petites entreprises ;
- du manque de moyens à destination des PME entre 50 et 299 salariés.

[87] Au-delà de ces risques qui devront être pris en compte et maîtrisés, une priorité de la période de transition sera de ne pas perdre les liens établis par des OPCA avec les TPME : un capital important et difficile à reconstituer une fois perdu.

### 3.3 Logique et méthode de l'objectif cible proposé par la mission : 11 opérateurs de compétences

[88] Conformément à la lettre de mission, nous proposons ci-dessous une répartition des secteurs économiques en un nombre limité d'opérateurs de compétence cohérents – cohérence sectorielle et cohérence de filière.

[89] La première logique, prédominante parmi les périmètres proposés, est celle de la cohérence de métiers et de compétences. Elle s'applique en particulier aux périmètres de l'industrie, de la construction, de la mobilité, du commerce, de la santé, de la culture et des médias, de la cohésion sociale. Il s'agit largement de la confirmation et du prolongement de regroupements existants.

[90] La deuxième logique, complémentaire de la première, est celle des filières économiques, au sens (cf. *supra*) d'abord de l'intégration entre amont et aval et entre sous-traitants et donneurs d'ordre, mais aussi de grands enjeux de société et de transformations à venir – ce qui est aussi une innovation dans le champ de la formation professionnelle.

[91] Ainsi, la qualité de l'alimentation est un enjeu commun aux secteurs agricole et agro-alimentaire.

[92] Les transformations de la mobilité et de la logistique bouleversent à la fois le secteur des transports et celui des services à l'automobile.

[93] Le monde de la santé, au-delà des différences de modèle économique et de statut des personnels, trouve son unité dans les métiers du soin, mais aussi les défis du vieillissement et les potentialités de l'innovation et de la « e-santé ».

[94] Les métiers de la banque, de l'assurance, de la protection sociale, du conseil aux entreprises, actuellement éclatés entre plusieurs opérateurs différents, se rejoignent sur les enjeux de la transformation numérique, les mobilités professionnelles nécessaires, et les nouveaux besoins des entreprises.

[95] Un opérateur de compétences commun a aussi semblé à la mission pouvoir répondre aux enjeux de territoire, de services de proximité, et avec de fortes potentialités d'inclusion dans l'emploi et de développement de l'alternance.

[96] Enfin, les secteurs de la sécurité, de la propreté et du travail temporaire présentent des cohérences de besoins des entreprises et de besoin en compétences.

RAPPORT

Tableau 1 : Les opérateurs de compétences – Une proposition de périmètre

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés	Cohérence, pertinence, points communs, plus-value <i>Points de vigilance pour la mise en œuvre</i>
1	<b>Agriculture et transformation alimentaire</b>	Agriculture, production maritime transformation alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une logique de filière, une cohérence amont-aval ;</li> <li>- Une logique forte : le travail du vivant, un enjeu stratégique commun : la qualité de l'alimentation – avec des exigences de qualité, de traçabilité, de respect de l'environnement, une réglementation spécifique ;</li> <li>- Des enjeux croissants autour de l'agriculture et des produits biologiques, de la transformation et de la vente directe ;</li> <li>- Des mobilités professionnelles, des trajectoires professionnelles au sein de la filière (ex. : reprise de l'exploitation, double activité, travail saisonnier) ;</li> <li>- Des relations de travail établies entre les acteurs, des représentations syndicales proches ;</li> <li>- Des points communs : difficultés de recrutement ; secteur de main-d'œuvre ; beaucoup de TPE ; une forte dispersion territoriale en milieu rural ;</li> <li>- Des besoins communs : des services de proximité, des certifications communes (agricoles / agroalimentaires), des besoins de compétences, avec des évolutions rapides des technologies et de la réglementation.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : les différences entre les opérateurs actuels correspondant à ces secteurs pour la gouvernance, l'organisation territoriale, les offres de service.</i></p>
2	<b>Industrie</b>	Regroupement des secteurs industriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une logique de secteur, de métiers, de compétences ;</li> <li>- De fortes mobilités et trajectoires intersectorielles au sein de l'industrie ;</li> <li>- Des enjeux de recrutement et de compétences ;</li> <li>- Des certifications communes (CQP, CQPI) ;</li> <li>- Une proportion importante de TPE et de PME, une forte importance de la sous-traitance ;</li> <li>- Des relations de travail en commun : les fédérations professionnelles du secteur sont regroupées au sein du Groupe des fédérations industrielles (GFI) ;</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : les différences entre les opérateurs actuels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>gouvernance : enjeu de la mise en place d'une gouvernance équilibrée entre les acteurs patronaux ;</i></li> <li>- <i>organisation territoriale et offre de services ; proximité avec les réseaux de formation.</i></li> </ul>

## RAPPORT

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés	Cohérence, pertinence, points communs, plus-value <i>Points de vigilance pour la mise en œuvre</i>
3	<b>Construction</b>	Bâtiment, travaux publics et professions liées au secteur de la construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une logique de secteur, de métiers, de compétences ;</li> <li>- Egalement une logique de filière, entre donneurs d'ordre et sous-traitants ;</li> <li>- De fortes mobilités et trajectoires intersectorielles au sein des secteurs de la construction;</li> <li>- Des certifications communes ;</li> <li>- Des enjeux de recrutement et de compétences ; des métiers en tension ;</li> <li>- Une proportion importante de TPE et de PME ; une forte dispersion territoriale ; le besoin de services de proximité ;</li> <li>- Des compétences nouvelles dans la transformation numérique ;</li> <li>- Enjeux du développement durable et des bâtiments de haute qualité énergétique (HQE) ;</li> <li>- Capacité d'inclusion par l'emploi, de recrutement de jeunes ; fort développement de l'alternance.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : gouvernance et cohérence de filière ; organisation territoriale, proximité avec les réseaux de formation.</i></p>
4	<b>Mobilité</b>	Transports (routier, ferroviaire, aérien, maritime, fluvial), services à l'automobile, logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cohérence de secteur, de métier, et aussi de filière économique existante ;</li> <li>- Des enjeux de transformation communs autour des plateformes multimodales, de la transformation numérique, de la logistique, et de la transition énergétique (réduction des émissions, développement des véhicules électriques, protection de l'environnement) ;</li> <li>- Des interlocuteurs publics communs, avec les collectivités territoriales, autorités organisatrices des transports publics (dessertes ferroviaires, bus...) ;</li> <li>- Des besoins communs en compétences et certifications ;</li> <li>- Capacité d'inclusion par l'emploi, des mobilités et des trajectoires au sein du secteur ;</li> <li>- Beaucoup de TPME, besoin de proximité territoriale.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : gouvernance ; poids des entreprises à statut ; organisation des services de proximité.</i></p>
5	<b>Commerce</b>	Commerce de détail et grande distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cohérence de secteur, de métier, autour de la vente ;</li> <li>- Des transformations profondes et rapides, avec l'impact du numérique (automatisation), de la vente à distance, de la livraison à domicile – avec des enjeux communs de transformation des compétences ;</li> <li>- Une capacité d'inclusion par l'emploi ;</li> <li>- Des certifications communes.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : assurer une gouvernance équilibrée entre grande distribution et petit commerce.</i></p>

RAPPORT

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés	Cohérence, pertinence, points communs, plus-value <i>Points de vigilance pour la mise en œuvre</i>
6	<b>Services financiers et conseil</b>	Regroupement des services financiers et de conseil (banques, assurances, activités de conseil et professions juridiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cohérence des services financiers (banques, assurances, gestion financière) quel que soit le statut (banque, assurance, mutuelle, institution de prévoyance), adressés tant aux entreprises qu'aux particuliers ;</li> <li>- En cohérence, les métiers du conseil aux entreprises : financiers, juridiques, numériques avec les SSII, RH avec notamment le recrutement ;</li> <li>- Une proximité des métiers, des types d'emplois et de compétences ;</li> <li>- Une proportion importante de cadres (supérieure à 50 %) ;</li> <li>- Une mobilité forte et de nombreuses trajectoires professionnelles entre les différents secteurs ;</li> <li>- Des certifications communes ;</li> <li>- Un fort impact de la transformation numérique, qui remet en cause les grands réseaux de distribution, avec des enjeux de transformation, de reconversion, de renouvellement des compétences.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : le fort éclatement du secteur bancaire entre différents opérateurs, avec l'enjeu de les regrouper ; la gouvernance ; si les secteurs banque, assurance, protection sociale ont des problématiques communes et des espaces de dialogue, ce n'est pas le cas avec les métiers du conseil si ce n'est au sein du Groupement des professions de services (GPS) ; les services de proximité sont à développer.</i></p>
7	<b>Santé</b>	Regroupement des professions de la santé et médico-social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte cohérence de métier, de filière, d'enjeux de société, autour de la même activité du soin, quel que soit le statut (public, privé, associatif, lucratif ou non lucratif, en établissement ou indépendant) ;</li> <li>- Le défi du vieillissement de la population ; des enjeux du développement de la e-santé ;</li> <li>- Une mobilité forte et de nombreuses trajectoires professionnelles entre les différents secteurs ;</li> <li>- Importance de la réglementation, des professions réglementées, des financements publics ;</li> <li>- Des métiers communs, marqués par des difficultés de recrutement, des pénuries croissantes dans certains métiers et certains territoires ; des certifications communes.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans le domaine de l'hôpital et des EHPAD, et même si les métiers sont les mêmes, les secteurs public, privé et associatifs ont des opérateurs aujourd'hui différents ; pour autant la nécessaire mise en cohérence par les compétences doit être privilégiée.</li> <li>- - gouvernance à construire ; le secteur du médico-social (personnes âgées, personnes handicapées) présente des spécificités par rapport au monde de la santé (hôpital, médecine de ville), qui seront un enjeu majeur pour le futur opérateur de compétences.</li> </ul>



RAPPORT

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés	Cohérence, pertinence, points communs, plus-value <i>Points de vigilance pour la mise en œuvre</i>
8	<b>Culture et médias</b>	Regroupement des activités culturelles, et du secteur des médias (presse, audiovisuel...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte cohérence de secteur et de filière ;</li> <li>- Un grand nombre de métiers, réunis par le rapport au public, au patrimoine culturel, à la création, à la diffusion, les enjeux de la transformation numérique, le rôle des entreprises multimédia globales ;</li> <li>- Des enjeux communs de pérennisation d'emplois, avec une forte proportion de saisonniers, de contrats courts, et le statut particulier de l'intermittence ;</li> <li>- Une part importante de financements publics (Etat, établissements publics, collectivités territoriales) ;</li> <li>- Des compétences en forte évolution, en lien avec le numérique et les nouveaux besoins des consommateurs et des territoires ;</li> <li>- Des enjeux forts de cohésion sociale et territoriale ; une grande dispersion sur le territoire, une forte proportion de TPE fragiles, avec un besoin de services de proximité.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : améliorer les services de proximité ; prise en compte des enjeux de l'intermittence.</i></p>
9	<b>Cohésion sociale</b>	Champ social et insertion, sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence de secteur d'activité et d'enjeux de société, autour du lien social ;</li> <li>- Une forte culture associative, tant dans l'insertion que dans le sport ;</li> <li>- Une part importante de financements publics : Etat, établissements publics, collectivités territoriales – politique de la ville, soutien aux associations ;</li> <li>- Logement social : un secteur en cours de réforme, avec une gouvernance spécifique ;</li> <li>- Opérateurs des politiques de l'emploi, nationaux ou locaux ;</li> <li>- Des enjeux communs de formation et de professionnalisation.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : la capacité à construire une offre cohérente sur le nouveau périmètre.</i></p>
10	<b>Services de proximité et artisanat</b>	Professions de l'artisanat, professions libérales, hôtellerie, restauration, tourisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence économique et de clientèle (B2C) ;</li> <li>- Beaucoup de TPME, avec une grande dispersion territoriale, un enjeu fort de services de proximité ;</li> <li>- Une forte pratique de l'alternance, en particulier dans les petites entreprises ;</li> <li>- Des difficultés de recrutement, des métiers en tension ;</li> <li>- Beaucoup d'emplois saisonniers, de contrats courts, un <i>turn-over</i> élevé ;</li> <li>- Une capacité d'inclusion par l'emploi, avec le recrutement de jeunes, de personnes peu qualifiées, et la possibilité d'ascension sociale.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : gouvernance ; périmètre financier et péréquation ; organisation territoriale et services de proximité ; risque de perte de mutualisation entre grandes et petites entreprises ; hétérogénéité des besoins de formation selon les métiers ; proximité avec les réseaux de formation.</i></p>

## RAPPORT

	Opérateur de compétences	Secteurs concernés	Cohérence, pertinence, points communs, plus-value <i>Points de vigilance pour la mise en œuvre</i>
<b>11</b>	<b>Travail temporaire, propreté et sécurité</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence de besoins des entreprises en fonctions support (B2B) et de soutien, fréquemment externalisées (propreté, sécurité), et de besoins en main-d'œuvre ponctuels (travail temporaire) ;</li> <li>- Services à forte intensité de main-d'œuvre ;</li> <li>- Difficultés de recrutement, métiers en tension ;</li> <li>- Capacité d'inclusion par l'emploi, de recrutement de jeunes, de personnes peu qualifiées, en reconversion professionnelle ;</li> <li>- Besoin d'accompagnement social des salariés : pour leur mobilité, l'action sociale, leur formation, leur évolution vers l'emploi stable ;</li> <li>- Besoins spécifiques de formation : accès à des compétences clés, et aux premiers niveaux de qualification.</li> </ul> <p><i>Points de vigilance : gouvernance, mutualisation des moyens, mise en place de réelles politiques transversales.</i></p>

### **3.4 Des compromis et aménagements possibles, dans le respect de la cohérence d'ensemble**

[97] Si les périmètres proposés par la mission portent une forte cohérence de secteur regroupant potentiellement plusieurs branches, il reste qu'à une échelle plus réduite, des ensembles cohérents de branches pourraient préférer se regrouper dans un opérateur de compétences plutôt qu'un autre sans mettre à mal la cohérence globale du schéma proposé.

[98] Ainsi, la mission a pu notamment identifier certains ensembles cohérents qui pourraient relever de plusieurs hypothèses : commerce de gros (mobilité ou commerce), mutuelles (services financiers ou cohésion sociale).

[99] C'est aussi la raison pour laquelle la mission a fait le choix de ne pas positionner les secteurs de l'enseignement et de la formation, des services à la personne, de l'énergie ou celui des télécommunications dans un champ de cohérence particulier, estimant que ceux-ci pouvaient relever de plusieurs périmètres.

[100] Il appartiendra donc aux organisations de chacun de ces secteurs de s'accorder sur leur vision stratégique et sur l'opérateur de compétences de leur choix, en le rejoignant en bloc, cette condition étant essentielle, et la décision d'agrément devant y veiller tout particulièrement.

[101] S'agissant de l'opérateur de compétences des services de proximité, la mission a été attentive à élargir le périmètre au-delà du seul champ de l'artisanat et des professions libérales, en incluant l'hôtellerie-restauration et le tourisme (cf. tableau supra). Dans les enjeux de la mise en œuvre figurent notamment :

- l'existence effective d'un réseau de proximité territoriale permettant de répondre aux besoins des très nombreuses TPME rattachées à l'opérateur ;
- la capacité objective de l'opérateur à assurer l'ensemble des missions d'un opérateur de compétences (notamment observatoire, certification) ;
- l'adhésion des branches en fonction de leur choix, rattachement à un opérateur de compétences à « dominante métier » ou services de proximité.

### **3.5 Des points de vigilance pour la transition – sur l'habitude de travail en commun, le système de gouvernance, les différences d'offre de service**

[102] La mission ne sous-estime pas les enjeux ni les difficultés à prévoir dans la mise en œuvre de ce regroupement, notamment dans les cas suivants :

- le manque d'habitude de travail en commun de certaines branches qui ont des enjeux communs ;
- un système de gouvernance national ou territorial peu équilibré ;
- des offres de service très différentes entre opérateurs ayant vocation à se regrouper ;
- le souci de préserver un ou des opérateurs spécifiques ;
- les craintes que de tels regroupements ne soient une anticipation du regroupement de branches.

[103] Si certaines branches ont anticipé ces évolutions et s'inscrivent d'ores et déjà dans les orientations gouvernementales, beaucoup attendent les conditions de mise en œuvre de la réforme. Cette situation pose la question du délai nécessaire à la négociation d'un accord constitutif d'un opérateur de compétences sur la base d'un nouveau périmètre. Le report à fin décembre de la demande d'agrément, avec un délai supplémentaire de deux mois en cas de recommandations formulées par les services de l'Etat, répond à cette préoccupation, même si le calendrier reste ambitieux. Il faut noter à ce sujet qu'une période transitoire trop longue créerait des incertitudes quant à l'issue du processus, et immobiliserait en partie l'activité et les projets des opérateurs.

[104] Cette difficulté est renforcée lorsque des branches proches ne partagent pas la volonté de se regrouper au sein d'un même opérateur, et que le dialogue social interbranches est inexistant, c'est le cas du secteur de la santé. Dans ces situations, l'ambition du projet devra être clairement affichée par l'Etat de façon à mettre en mouvement les partenaires. Il conviendra, dans ce cas, de leur laisser l'initiative sur les conditions de réalisation, notamment dans le système de gouvernance détaillé plus loin.

[105] La gouvernance est souvent un point sensible, du fait du poids relatif de certaines organisations professionnelles de branche. Dans ce cas, le système de gouvernance doit être redéfini et ouvert pour laisser toute leur place à l'ensemble des composantes, y compris celles qui ne sont pas représentées aujourd'hui.

[106] La présence d'offres de services différentes, en termes de services aux adhérents et/ou de relais territoriaux ou d'outils spécifiques financés par les OPCA peuvent créer des craintes et des résistances lors de la création des opérateurs de compétences. La mission est cependant convaincue qu'un nouvel opérateur gagnera à évaluer les services existants et à s'enrichir des bonnes pratiques de ses différentes composantes.

[107] La mission a constaté dans de nombreuses auditions les craintes que le nouveau périmètre d'un opérateur de compétences anticipe un futur regroupement de branches – situation qui peut freiner certaines évolutions en même temps qu'elle peut en être un levier.

## 4 LES ENJEUX ET LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE DES OPERATEURS DE COMPETENCES

### 4.1 La création des opérateurs de compétences : un calendrier ambitieux, des enjeux de cohérence, de communication, de transmission d'informations

[108] Le calendrier de création des opérateurs de compétences est précisé par la loi :

- 31 décembre 2018 : date limite de négociation pour que les branches désignent leur opérateur de rattachement ;
- 1<sup>er</sup> avril 2019 : date des nouveaux agréments ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2020 : fin de la procédure de transfert des biens, droits et obligations entre les OPCA et les opérateurs de compétences.

[109] Ce calendrier doit néanmoins prendre en considération le temps nécessaire à la négociation de branche.

[110] Concernant les mouvements et reclassements de personnel induits par la réforme, le dialogue social a d'ores et déjà été anticipé par la majorité des OPCA pour lesquels l'activité de collecte est considérée comme une activité saisonnière. Ce processus de suppression ou de requalification de postes ne devrait donc pas nuire à la mise en place d'opérateurs de compétences à courte échéance.

[111] Malgré ce calendrier resserré, sans négliger l'importance du dialogue social et de la dynamique de négociation, la mission juge important de faire primer la cohérence de secteur dans le rattachement à un opérateur.

[112] De plus, quand bien même les discussions n'auraient pas permis d'aboutir formellement à un rapprochement, la politique d'agrément et la définition de périmètres élargis peuvent être des outils efficaces : le maître-mot doit être le pragmatisme, pour éviter que des branches proches, qui se rapprochent, ne soient divisées entre plusieurs opérateurs de compétences différents.

[113] Ainsi, il semble important à la mission de réaffirmer la responsabilité de l'Etat dans la mise en place et le maintien des cohérences de champ, en particulier lors de l'agrément, afin de fixer un cap en harmonie avec la logique de rapprochement des branches professionnelles. De fait, le mouvement en cours de restructuration des branches est une évolution positive, qui pourrait favoriser cette mise en cohérence.

**Recommandation n°1 : Dans les décisions d'agrément, veiller à respecter la cohérence et la pertinence économique des périmètres.**

[114] Pour autant, pour les entreprises n'étant pas liées à une convention collective, une solution de rattachement à l'un des opérateurs cibles doit être prévue préalablement sur la base du code NAF<sup>10</sup> ou CRIS<sup>11</sup> par exemple.

---

<sup>10</sup> NAF : nomenclature d'activités française (INSEE).

**Recommandation n°2 : Désigner un opérateur de compétences pour les entreprises non rattachées à une convention collective.**

[115] Toutefois, pour que les opérateurs de compétences puissent être créés dans les délais, il appartient également à l'administration de préciser rapidement les cahiers des charges, critères et modalités d'agrément afin que la négociation entre branches puisse se préciser dès septembre 2018.

**Recommandation n°3 : Mettre en place une communication vers les branches et les partenaires sociaux sur les modalités d'agrément (orientations retenues pour le périmètre des opérateurs de compétences, calendrier, cahier des charges).**

[116] Le nouveau périmètre des opérateurs de compétences ne préjuge pas du rattachement à un OPCA existant. En effet, plusieurs schémas sont possibles :

- création d'un opérateur de compétences en s'appuyant sur un OPCA existant dont le périmètre serait conforté ou qui servirait de support au nouvel opérateur ;
- création d'une nouvelle entité qui tiendrait compte des compétences de différents OPCA.

[117] Les OPCA interprofessionnels disposent d'un ancrage territorial particulièrement précieux qui devra être un point d'appui pour le nouveau paysage des opérateurs de compétences. Dans une logique de cohérence et de taille critique, un recentrage pourra s'avérer nécessaire, en fonction des discussions des branches.

**Recommandation n°4 : S'appuyer, pour les nouveaux opérateurs de compétence, sur les opérateurs actuels les plus en capacité d'assurer à la fois les nouvelles missions fixées par la loi et une bonne continuité de service.**

[118] Dans les moyens dont les opérateurs de compétences auront besoin pour le bon accomplissement de leurs missions figurent les données que les URSSAF leur transmettront une fois que la collecte légale leur sera transférée. Cette question doit être rapidement travaillée par l'Etat (DGEFP, direction de la sécurité sociale), l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS), France Compétences et les opérateurs de compétences.

**Recommandation n°5 : Garantir aux futurs opérateurs de compétences une bonne transmission d'informations par les URSSAF.**

## **4.2 La gouvernance des opérateurs, plus lisible, devra s'adapter aux nouveaux périmètres**

[119] La mission attire l'attention sur le système de gouvernance des opérateurs de compétences, qui doit intégrer leur nouveau périmètre : ses règles doivent figurer dans l'accord constitutif de l'opérateur ainsi que dans les statuts. La représentation au sein du CA tant côté patronal que syndical constituera un point d'attention particulier.

---

<sup>11</sup> CRIS : conventions regroupées pour l'information statistique, grille regroupée des codes d'identifiants de conventions collectives (IDCC), qui sont utilisés dans les enquêtes sur l'activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo) de la DARES, dans les enquêtes sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS) de l'INSEE, ou encore dans les sources administratives (déclarations annuelles des données sociales : DADS).

**Recommandation n°6 : Adapter la gouvernance au nouveau périmètre de l'opérateur de compétences, en intégrant toutes les parties prenantes.**

[120] Les enjeux d'une nouvelle gouvernance plus efficiente et plus lisible peuvent être ainsi résumés :

**4.2.1 Le maintien systématique des instances locales mérite d'être questionné**

[121] Le projet de loi précise que l'opérateur de compétences dispose d'une instance de gouvernance paritaire à vocation nationale. Dans une logique d'efficacité et d'efficacités, une gouvernance paritaire au niveau régional ne pourra être justifiée que par la nécessité d'un dialogue partenarial au plus près des bassins d'emploi.

**4.2.2 Les nouveaux conseils d'administration structurés suite à la création des opérateurs de compétences devront s'adapter, en termes d'effectifs et de représentativité, à l'accueil d'un plus grand nombre de branches**

[122] La période de transition à assurer sera particulièrement importante pour porter le projet de nouvel opérateur auprès de l'ensemble des parties prenantes notamment dans les actuels OPCA interprofessionnels.

**4.2.3 L'organisation des instances devra être suffisamment agile pour répondre aux besoins des branches et le recours aux sections paritaires professionnelles devra être rationalisé**

[123] Tout d'abord, l'organisation des instances devra être suffisamment agile pour répondre aux besoins des branches sans démultiplier les réunions (réunions préparatoires / patronales / techniques / paritaires / plénières).

[124] Les SPP devront désormais s'adapter aux modifications de périmètres des enveloppes allouées aux opérateurs de compétences en intégrant un principe de transversalité dans la représentation des branches afin d'aborder au mieux l'alternance et l'accompagnement des TPME. Les branches, au sein d'un même opérateur, devront être amenées à davantage se concerter afin de mutualiser leurs moyens mais également leur vision prospective, que ce soit pour les enveloppes qui sont confiées à l'opérateur par France Compétences ou pour les fonds conventionnels. Pour ce faire, l'organisation même des instances de gouvernance devra se calquer sur ce modèle de dialogue.

[125] La mission s'interroge sur la nécessité de préserver les SPP alors que les opérateurs de compétences n'auront que deux enveloppes légales à gérer, l'alternance et les TPME, et que ces enveloppes seront a priori mutualisées. Il serait ainsi cohérent d'avoir une seule section pour les TPME et une autre pour l'alternance. Si des sections devaient être conservées, notamment en cas de rapprochement de plusieurs OPCA et/ou de branches, leur rôle devra être précisé au vu du rôle renforcé des CPNE de branches, et en évitant de recréer les anciens OPCA au travers de SPP dédiées et autonomes. Il serait en tout cas souhaitable de réduire le nombre de sections et de les regrouper en interbranches proches. Des prévisions et un reporting par branche devront dans tous les cas être mis en place.

**Recommandation n°7 : Organiser l'articulation des instances (CPNE, CA, SPP) de façon à assurer un pilotage par les branches ou interbranches.**

**Recommandation n°8 : Créer des commissions paritaires transversales pour les entreprises de moins de 50 salariés et pour l'alternance.**

[126] La présence d'instances paritaires spécifiques pourrait être davantage justifiée en cas de versements conventionnels de branche, mais ils pourraient eux-mêmes être gérés dans une section élargie.

### 4.3 Recommandations sur la mise en œuvre des missions des opérateurs de compétences

[127] La réforme prévoit que les opérateurs de compétences auront à accompagner les branches et les entreprises en leur proposant une offre de service permettant de mieux répondre aux évolutions de l'économie, de leurs secteurs, des compétences nécessaires aux entreprises pour être compétitives, et à leurs salariés pour être employables sur un marché du travail en pleine mutation.

[128] Alors que les OPCA collectaient les cotisations des entreprises et organisaient l'utilisation de ces fonds dans différents chapitres (plan de formation, professionnalisation, CPF, etc.) prévus par la loi, les opérateurs de compétences n'auront plus à collecter les cotisations légales (rôle des URSSAF) mais seront gestionnaires de deux enveloppes, le financement de l'alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) et le financement du plan de formation des entreprises de moins de 50 salariés. Cette gestion se fera en lien avec les branches adhérentes des opérateurs de compétences qui auront à déterminer le niveau de prise en charge d'un contrat et déterminer les priorités d'utilisation de l'enveloppe TPME.

#### 4.3.1 La gestion des enveloppes « accompagnement des TPME » et « alternance »

[129] Suivant le nouvel article L. 6123-5 du code du travail, France Compétences versera aux opérateurs de compétences deux enveloppes distinctes. La première concerne l'alternance, au titre de la péréquation interbranches. La loi précise que les modalités d'affectation de ces fonds seront précisées par décret. Pour la mission, il s'agit de préciser les critères selon lesquels France Compétences déterminera l'affectation des enveloppes aux différents opérateurs.

[130] Les branches ont la responsabilité de définir le niveau de prise en charge par contrat qui sera ensuite appliqué par les opérateurs<sup>12</sup>. Or, il est aujourd'hui difficile pour certaines d'entre elles d'établir un tel coût étant donné que pour une même formation, les coûts pratiqués par les centres de formation peuvent fortement varier.

[131] Pour les aider dans leur tâche, les opérateurs pourront bénéficier du soutien de France compétences qui arrêtera une méthodologie de calcul du coût et publiera des recommandations en matière d'observation des coûts et de niveaux de prise en charge<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Art. L. 6332-14 : « 1° Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation au niveau de prise en charge fixé par les branches ou, à défaut, par un accord collectif conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires d'un accord constitutif d'un opérateur de compétences interprofessionnel gestionnaire des fonds de la formation professionnelle continue. »

<sup>13</sup> Art. L.6123-5.



[132] Afin d'accompagner au mieux les branches, il apparaît donc opportun que France Compétences établisse clairement un cadre définissant les possibilités de prise en charge et les critères attendus. La formalisation d'un cahier des charges permettrait notamment d'aider les branches à établir le coût des contrats en décomposant les frais pouvant être effectivement pris en compte dans le calcul des coûts (frais pédagogiques, localisation du centre de formation, nature de la formation (industrielle, tertiaire, etc.), coût des matériaux, etc.

**Recommandation n°9 : Formaliser un cadre permettant la définition des coûts des contrats par France Compétences.**

[133] Dans ce contexte, la mission juge opportun qu'au sein des opérateurs de compétences, les branches aient recours à une instance paritaire transversale afin d'assurer une gestion des fonds respectueuse des équilibres des branches adhérentes à l'opérateur. De plus, une telle instance permettrait une discussion des branches autour de leurs objectifs.

**Recommandation n°10 : Etablir des coûts cohérents entre des formations similaires de branches différentes.**

[134] Concernant l'investissement, étant donné que France Compétences sera chargé de verser des fonds aux régions pour le financement des CFA, il s'agira de veiller à ce que l'articulation entre les financements soit effectuée en cohérence et en coordination. Un tel encadrement, au-delà d'un objectif d'efficacité dans l'utilisation des fonds publics, devrait également permettre d'éviter une sur-tarifification du coût par contrat par les branches en excluant clairement la partie investissement.

**Recommandation n°11 : Assurer la transmission à France Compétences des coûts des contrats par branche, et de la périodicité de leur réévaluation.**

[135] La seconde enveloppe allouée par France Compétences aux opérateurs de compétences concerne l'accompagnement des TPME. Toutefois, la logique de branche est renforcée sur ce champ puisque chaque branche, via sa CPNE, aura pour mission de déterminer ses critères et ses priorités pour l'accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés.

#### 4.3.2 Les opérateurs de compétences et leurs missions d'accompagnement des branches professionnelles

[136] Outre la gestion de ces deux enveloppes, les opérateurs de compétences doivent venir en appui aux branches, notamment via les observatoires. Il apparaît souhaitable d'aller vers une harmonisation des méthodes, sous l'égide de France Compétences, tout en laissant le choix à chaque branche de son organisation dans le cadre de champs de compétences homogènes.

**Recommandation n°12 : Mutualiser, dans chaque opérateur de compétences, les moyens et les travaux des différents observatoires.**

[137] Concernant la certification, elle relève des branches professionnelles, charge à elles de reprendre le modèle le plus efficient en fonction de leurs besoins (cf. *supra*).

[138] En revanche, il apparaît important à la mission de promouvoir l'inscription des qualifications au RNCP ou à l'inventaire afin de favoriser la reconnaissance des compétences des salariés ainsi formés et d'en faire bénéficier l'ensemble du marché de l'emploi.

[139] La mission d'appui des opérateurs de compétences pour la certification pourrait se traduire par la création d'une commission paritaire transverse qui assurerait une fonction de coordination méthodologique, de priorisation des besoins et de capitalisation.

**Recommandation n°13 : Créer, au sein de chaque opérateur de compétences, une commission paritaire transversale pour la certification.**

[140] Les branches, au sein d'un même opérateur, devront être amenées à davantage dialoguer afin de mutualiser leurs moyens mais également leur vision prospective, que ce soit pour les enveloppes qui sont confiées à l'opérateur par France Compétences ou pour les fonds conventionnels. Pour ce faire, l'organisation même des instances de gouvernance devra se calquer sur ce modèle de dialogue.

### 4.3.3 Les missions d'accompagnement des entreprises et les partenariats

[141] Les opérateurs auront pour mission d'accompagner les entreprises dans l'analyse de leurs besoins, en particulier en matière de GPEC, via un service de proximité. Comme précisé plus haut, les services de proximité doivent s'entendre non seulement au sens géographique du terme mais également dans un sens plus large de mise en relation avec les entreprises via différents canaux : rendez-vous conseil, contact téléphonique et mail avec un conseiller, plateforme tel, site web et applications.

[142] De plus, les partenariats avec des réseaux territoriaux et professionnels constituent des outils indispensables au développement d'une logique de proximité, dans un contexte où les opérateurs n'auront plus de relation directe avec l'ensemble des entreprises via la collecte légale.

[143] La réponse aux besoins de compétences passe également par une meilleure prise en compte des problématiques territoriales et des bassins d'emploi qui concentrent la majeure partie des mobilités professionnelles. Le lien avec les politiques d'emploi et d'insertion portées par l'Etat et les Régions doit ainsi être renforcé, notamment en favorisant la mise en œuvre de préparations opérationnelles à l'emploi collective (POEC).

**Recommandation n°14 : S'assurer que les opérateurs de compétences soient rapidement en appui des politiques d'emploi et d'insertion dans les territoires et les bassins d'emploi.**

[144] Concernant les outre-mer, la mission ne voit pas d'objection à la continuité d'une délégation de mission à certains opérateurs de compétences présents territorialement.

[145] Enfin, le fait que beaucoup de métiers et formations sont partagés par différentes branches, qu'elles soient ou non regroupées au sein d'un même opérateur, plaide en faveur d'une coordination renforcée entre les opérateurs de compétences, mais aussi les branches sur les coûts de l'alternance, les certifications et travaux prospectifs.

**Recommandation n°15 : Renforcer le travail entre les différents opérateurs de compétences – sur les coûts, les certifications, les travaux prospectifs.**

[146] En conclusion, pour assurer la bonne mise en place des opérateurs de compétences puis la mise en œuvre effective de leurs missions, il apparaît à la mission nécessaire de réunir les conditions suivantes:

## RAPPORT

- prévoir une mission d'appui placée auprès de la DGEFP pour accompagner les branches dès septembre 2018, puis les opérateurs de compétences dans leur travail de rapprochement et de préparation des accords constitutifs ;
- renouveler les conventions d'objectifs et de moyens signés avec l'Etat : par la prise en compte des nouvelles missions dévolues aux opérateurs tout d'abord, mais également de leurs relations partenariales ou contractuelles (en particulier avec France Compétences) ou encore l'usage des fonds qui leur seront alloués ;
- au-delà de son rôle explicite de régulation, France Compétences<sup>14</sup> aura un important rôle d'animation à jouer afin que les opérateurs de compétences travaillent en cohérence et partagent leurs efforts dans l'amélioration de la formation professionnelle. Les partenaires sociaux auront eux-mêmes à assurer plus directement une coordination interbranches.

**Recommandation n°16 : Organiser, au sein de la DGEFP, un appui projet dédié à destination des branches et des futurs opérateurs.**

**Recommandation n°17 : Mettre en place de nouvelles conventions d'objectifs et de moyens en fonction des nouvelles missions.**

**Recommandation n°18 : Assurer l'animation par France Compétences du réseau des opérateurs de compétences.**

---

<sup>14</sup> Article L. 6123-5 du code du travail.

## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable	Echéance
<b>Création des opérateurs de compétences</b>				
1.	Dans les décisions d'agrément, veiller à respecter la cohérence et la pertinence économique des périmètres.	1	DGEFP	S1 2019
2.	Désigner un opérateur de compétences pour les entreprises non rattachées à une convention collective.	1	DGEFP	S1 2019
3.	Mettre en place une communication vers les branches et les partenaires sociaux sur les modalités d'agrément (orientations retenues pour le périmètre des opérateurs de compétences, calendrier, cahier des charges).	1	Cabinet, DGEFP	Septembre 2018
4.	S'appuyer pour les nouveaux opérateurs de compétence sur les opérateurs actuels les plus en capacité d'assurer les nouvelles missions et une bonne continuité de service.	1	DGEFP	T4 2018
5.	Garantir aux futurs opérateurs de compétences une bonne transmission d'informations par les URSSAF.	3	DSS, ACOSS, France Compétences	2020
<b>Gouvernance des opérateurs</b>				
6.	Adapter la gouvernance au nouveau périmètre de l'opérateur de compétences, en intégrant toutes les parties prenantes.	2	Partenaires sociaux, DGEFP (COM)	T4 2018
7.	Organiser l'articulation des instances (CPNE, CA, SPP) de façon à assurer un pilotage par les branches ou interbranches.	2	Partenaires sociaux, DGEFP (COM)	S1 2019
8.	Créer des commissions paritaires transversales pour les entreprises de moins de 50 salariés et pour l'alternance.	2	Partenaires sociaux, DGEFP (COM)	S1 2019
<b>Mise en œuvre des missions des opérateurs</b>				
9.	Formaliser un cadre permettant la définition des coûts des contrats par France Compétences.	1	DGEFP, France Compétences	S1 2019

## RAPPORT

10.	Etablir des coûts cohérents entre formations similaires de branches différentes.	1	Partenaires sociaux, France Compétences	S2 2019
11.	Assurer la transmission à France Compétences des coûts des contrats par branche, et de la périodicité de leur réévaluation.	2	Opérateurs de compétences	S2 2019
12.	Mutualiser, dans chaque opérateur de compétences, les moyens et les travaux des différents observatoires.	3	Opérateurs de compétences, partenaires sociaux	S1 2020
13.	Créer, au sein de chaque opérateur de compétences, une commission paritaire transversale pour la certification.	3	Partenaires sociaux, opérateurs de compétences	S1 2020
14.	S'assurer que les opérateurs de compétences soient rapidement en appui des politiques d'emploi et d'insertion dans les territoires et les bassins d'emploi.	2	Opérateurs de compétences, branches professionnelles	S1 2019
15.	Renforcer le travail entre les différents opérateurs de compétences – sur les coûts, les certifications, les travaux prospectifs.	3	Opérateurs de compétences, France Compétences	S2 2019
16.	Organiser, au sein de la DGEFP, un appui projet dédié à destination des branches et des futurs opérateurs.	1	DGEFP	T4 2018
17.	Mettre en place de nouvelles conventions d'objectifs et de moyens en fonction des nouvelles missions.	1	DGEFP, opérateurs de compétences	S1 2019
18.	Assurer l'animation par France Compétences du réseau des opérateurs de compétences.	3	France Compétences, DGEFP, partenaires sociaux	S2 2019

# LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DU TRAVAIL

*La Ministre*

*Paris, le 29 mai 2018*

*Chers* Messieurs les Présidents,

L'article 19 du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel vise à transformer les OPCA en opérateurs de compétences.

Contrairement aux réformes précédentes, il s'agit d'un changement de métiers et de missions : les opérateurs ne seront plus chargés de la collecte et de l'ingénierie financière de la formation, mais auront pour fonction d'aider les branches professionnelles et les entreprises à anticiper les mutations technologiques, leurs effets positifs et négatifs sur l'emploi, les besoins nouveaux en compétences, les implications sur la formation et la reconversion et la sécurisation des parcours des salariés. Les opérateurs de compétences devront également aider les branches professionnelles à exercer leurs nouvelles responsabilités dans le champ de l'alternance : co-construction des diplômes (écriture des référentiels de compétences et d'activités), définition du coût contrat des diplômés et des certifications, paiement au contrat dans des délais très resserrés des centres de formation d'apprentis, appui aux organismes qui souhaitent développer ou créer des centres de formation d'apprentis.

Cette transformation nécessite une forte cohérence du champ d'intervention des opérateurs de compétences et un renforcement sans précédent du service de proximité, notamment au service des TPE/PME. Afin qu'ils assurent, avec efficacité et efficience, leurs nouvelles missions, les partenaires sociaux des branches devront donc négocier, d'ici le 30 octobre 2018, une évolution de leurs périmètres d'intervention. A défaut d'accord, l'Etat désignera l'opérateur de rattachement des branches.

Monsieur Jean-Marie MARX  
Président du Conseil National de l'Emploi,  
de la Formation et de l'Orientation Professionnelle  
(CNEFOP)  
10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon  
45015 PARIS

Monsieur René BAGORSKI  
Président de l'Association Française pour la Réflexion  
et l'Echange sur la Formation  
(AFREF)  
40, rue des blancs Manteaux  
75004 PARIS

Le périmètre d'intervention des opérateurs de compétences pourra se faire selon deux logiques possibles :

- une logique sectorielle, caractérisée par la proximité des métiers, des emplois et des compétences couverts ;
- une logique de filière, caractérisée par la cohérence et la structuration d'une filière économique existante.

Dans ce cadre, afin d'accompagner les partenaires sociaux des branches dans la construction d'opérateurs de compétences cohérents et efficaces, et d'éclairer l'Etat dans les décisions éventuelles qu'il devra prendre à défaut d'accord de branche, nous vous demandons de proposer différents scénarii répondant à l'exigence d'opérateurs structurés par une logique sectorielle ou une logique de filière. Si le nombre final d'opérateurs ne constituera pas, en soi, un critère de succès de la transformation, la recherche de cohérence, au vu du paysage actuel, devrait conduire à un paysage post-réforme dessinant entre dix à quinze opérateurs agréés. Vos différents scénarii de configuration des opérateurs de compétences devront expliciter leurs avantages et inconvénients, y compris au regard de l'existant.

Vos travaux devront être conclus au plus tard dans la première quinzaine du mois d'août.

Pour la réalisation de cette mission, vous serez accompagnés des personnalités reconnues pour leur expertise en matière de développement économique, de dynamique territoriale ainsi que sur le champ de l'emploi et de la gestion des compétences.

Vous serez appuyés par l'IGAS et les services du ministère du travail, et plus particulièrement ceux de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

Nous vous remercions par avance pour votre mobilisation qui concoure à la mise en œuvre de la nécessaire transformation de l'apprentissage et de la formation continue

Je vous prie de croire, Messieurs les Présidents, en l'expression de ma considération distinguée.

*Bien à vous,*



Muriel PENICAUD

# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

## Ministère du Travail

### **Cabinet**

- M. Antoine Foucher, directeur de cabinet ;
- M. Stéphane Lardy, directeur adjoint.

### **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)**

- Mme Carine Chevrier, déléguée générale ;
- M. Alain Druelles, chef de projet, réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage ;
- M. Cédric Puydebois, sous-directeur des politiques de formation et de contrôle ;
- M. Stéphane Rémy, adjoint au sous-directeur des politiques de formation et de contrôle.

### **Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)**

- Mme Selma Mahfouz, directrice ;
- M. Malik Koubi, sous-directeur des salaires, du travail et des relations professionnelles ;
- M. Philippe Zamora, sous-directeur du suivi et de l'évaluation des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

### **Inspection générale des affaires sociales (IGAS)**

- Mme Véronique Wallon ;
- M. Laurent Caussat ;
- M. Frédéric Remy.

## Partenaires sociaux

### **Confédération française démocratique du travail (CFDT)**

- M. Yvan Ricordeau, secrétaire national en charge de la formation professionnelle ;



## RAPPORT

- Mme Patricia Ferrand, secrétaire confédérale ;
- M. Philippe Debruyne, secrétaire confédéral ;
- Mme Michèle Perrin, secrétaire confédérale ;
- M. Yannick Ghoris, secrétaire confédéral.

### **Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE – CGC)**

- M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge de l'emploi, de la formation, de l'égalité professionnelle et de la transition numérique ;
- M. Eric Freyburger, délégué national en charge de la formation professionnelle ;
- M. Clément Delaunay, conseiller technique en charge de la formation.

### **Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)**

- Mme Aline Mougnot, membre de la commission confédérale formation professionnelle ;
- M. Maxime Dumont, secrétaire confédéral, chef de file pour la formation professionnelle.

### **Confédération générale du travail (CGT)**

- Mme Angeline Barth, secrétaire générale adjointe de la Fédération CGT du spectacle ;
- M. Manu Blanco, secrétaire de la fédération CGT de l'industrie pharmaceutique ;
- M. Djamel Teskouk, conseiller confédéral ;
- M. André Fadda, secrétaire de l'Union syndicale CGT de l'intérim.

### **Force ouvrière (CGT-FO)**

- M. Michel Beaugas, secrétaire confédéral chargé de l'emploi ;
- Mme Angéline Ledoux, conseillère technique nationale pour la formation professionnelle ;
- Mme Garance Desjours, conseillère technique pour la formation professionnelle.

### **Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)**

- M. Jean-Michel Pottier, vice-président chargé des affaires sociales et de la formation ;
- M. François Falise, conseiller technique.

### **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**

- Mme Florence Poivey, membre du conseil exécutif ;
- Mme Elisabeth Tomé-Gertheinrichs, directrice générale adjointe en charge des politiques sociales.

### **Union des entreprises de proximité (U2P)**

- M. Alain Griset, président ;
- M. Michel Chassang, vice-président ;
- M. Pierre Burban, secrétaire général ;
- M. Olivier Coone, conseiller technique formation.

### **Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)**

- M. Jérôme Volle, vice-président ;
- M. Morgan Oyaux, sous-directeur emploi et relations sociales FNSEA.

### **Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)**

- M. Jean-Pierre Azaïs, vice-président en charge de la formation professionnelle ;
- M. Serge Guyot, responsable du pôle relations sociales ;
- M. Sébastien Darrigrand, Délégué général.

### **Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)**

#### **ACTALIANS**

- Joëlle Loussouarn-Peron, présidente ;
- Jean-Jacques Billou, collègue employeurs – SYNERPA ;
- Arnaud Muret, directeur général.

#### **AFDAS**

- Mme Angéline Barth, présidente du collège des salariés ;
- Mme Isabelle Gentilhomme, présidente du collège des employeurs ;

## RAPPORT

- M. Stéphane Martin, trésorier ;
- M. Thierry Teboul, directeur général.

### AGEFOS-PME

- Mme Céline Schwebel, présidente ;
- M. Jean-Philippe Marechal, vice-président ;
- M. Joël Ruiz, directeur général ;
- Mme Silvia Rodriguez, déléguée en charge des politiques de formation.

### ANFA

- Mme Virginie de Pierrepont, présidente ;
- M. Bertrand Mazeau, vice-président ;
- M. Patrice Omnès, délégué général.

### CONSTRUCTYS

- Mme Claire Khecha, directrice générale.

### FAFIEC

- M. Olivier Lepick, ex-président.

### FAFIH

- M. Didier Chastrusse, président du collège des salariés ;
- M. Laurent Barthélémy, vice-président du collège des employeurs ;
- M. Elisabeth Browaeyns, directrice générale.

### FAFSEA

- Mme Claire Merland, trésorière ;
- M. Jérôme Despey, secrétaire général.

## **FAF-TT**

- Patrick Tuphe, vice-président ;
- Valérie Sort, directrice générale.

## **FORCO**

- Marie-Hélène Mimeau, présidente ;
- Christine Courbot, vice-présidente ;
- Philippe Huguenin-Genie, délégué général ;
- Fanny Favorel Pige, trésorière adjointe.

## **INTERGROS**

- M. Michel Mourgue-Molines, directeur général.

## **OPCA Transports et Services**

- M. Jean-Marc Dubau, président ;
- Mme Raphaëlle Franklin, déléguée générale.

## **OPCALIA**

- Mme Brigitte Dumont, vice-présidente ;
- M. Yves Hinnekint, directeur général ;
- M. Xavier Royer, directeur de la branche textile-mode-cuir ;
- Mme Solange Berthelot-Chappelart, directrice déléguée au développement ;
- M. Abdelkader Chigri, représentant CGT textile habillement cuir.

## **OPCALIM**

- M. Dominique Braoudé, président ;
- M. Gilbert Keromnes, vice-président ;
- M. Joël Mauvigney, membre du bureau ;
- M. Bruno Lucas, directeur général.

## **UNIFAF**

- M. Jean-Pierre Mercier, président ;
- M. Jean-Pierre Delfino, délégué général.

## **UNIFORMATION**

- M. François Edouard, président ;
- M. Thierry Dez, directeur général.

## **Organisations professionnelles**

### **Association française des banques (AFB)**

- Mme Michèle Rossi, chargée des négociations sociales de branche ;
- M. André-Guy Turoche, directeur des affaires sociales.

### **Association nationale des industries alimentaires (ANIA)**

- M. Lionel Deloingce, Vice-Président de l'ANIA en charge des Affaires Sociales.

### **Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)**

- Mme Estelle Chambrelan, directrice formation.

### **Confédération Française du Commerce de Gros et International (CGI)**

- M. Hugues Pouzin, directeur général ;
- Mme Isabelle Bernet-Denin, secrétaire générale.

### **Union nationale des employeurs des industries gazières (UNEMIG)**

- M. Michel Caillol, Engie ;
- M. Fabien Guenfou, directeur de la formation, EDF.

### **Fédération de la plasturgie et des composites**

- M. Jean Martin, délégué général.

### **Fédération française de l'assurance (FFA)**

- M. Alexis Meyer, directeur des affaires sociales ;
- Mme Elisabeth Bauby, directrice adjointe des affaires sociales.

### **Fédération nationale des travaux publics (FNTP)**

- M. Richard Langlet, chef de service formation et santé sécurité.

### **Fédération française du bâtiment (FFB)**

- M. Jérôme Vial, directeur de la formation.

### **Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)**

- M. Jacques Creyssel, directeur général ;
- M. Renaud Giraudet, directeur affaires sociales, emploi, formation.

### **Fédération des cliniques et hôpitaux privés de France (FHP)**

- M. Michael Ballereau, directeur général ;
- Mme Fabienne Séguenot, directrice des affaires sociales et des ressources humaines.

### **Fédération française de la chaussure (FFC)**

- M. Hubert de Chaisemartin, vice-président.

### **Fédération française de la maroquinerie (FFM)**

- M. Edgar Schaffhauser, délégué général.

## **Fédération française du Négoce de l'Ameublement et de l'Équipement de la Maison (FNAEM) et Fédération du commerce et services de l'électrodomestique et du multimédia (FENACEREM)**

- M. Jérôme Dalmayer, coordonnateur formation pour les 2 branches ;
- M. Jean-Charles Vogley, secrétaire général FENACEREM et FNAEM.

## **Fédération nationale des centres de lutte contre le cancer (UNICANCER)**

- Mme Martine Sigwald, directrice des ressources humaines.

## **Fédération nationale des transports routiers (FNTR)**

- Mme Florence Berthelot, déléguée générale.

## **Fédération nationale des transports de voyageurs (FNTV)**

- M. Jean-Sébastien Barrault, président ;
- Mme Ingrid Mareschal, déléguée générale.

## **Fédération SYNTEC**

- Mme Houria Sandal Aouimer, déléguée générale.

## **Les entreprises du médicament (Leem)**

- M. Pascal Le Guyader, directeur des affaires industrielles, sociales et de la formation.

## **NEXEM**

- M. Jean-Marie Poujol, membre du bureau, secrétaire général.

## **Prism'emploi**

- Isabelle Eynaud-Chevalier, déléguée générale.

## **Syndicat National des Etablissements et Résidences Privés pour Personnes Agées (SYNERPA)**

- Mme Carole Falguières, directrice des opérations et de la coordination ;
- Mme Audrey Houssais, directrice des affaires publiques et des territoires.

## **Union des entreprises de transport et de logistique de France (TLF)**

- M. Claude Blot, président.

## **Union des industries chimiques (UIC)**

- M. Luc Wangen, directeur des affaires sociales.

## **Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)**

- M. Hubert Mongon, délégué général ;
- M. Jean-Pierre Fine, Secrétaire général.

## **Union des industries textiles**

- Mme Emmanuelle Butaud, déléguée générale.

## **Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH)**

- M. Hervé Becam, vice-président confédéral ;
- M. Philippe Delterme, directeur général ;
- M. Lorenzo Dry, directeur de la formation.

## **Union française des industries pétrolières (UFIP)**

- M. Gérard Patin, secrétaire général.

## **Cabinet de conseil**

### **ALIXIO**

- Mme Raphaëlle Gauducheau, directrice générale déléguée.



## SIGLES UTILISES

<b>AFEST</b>	Action de formation en situation de travail
<b>ANI</b>	Accord national interprofessionnel
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CEP</b>	Conseil en évolution professionnelle
<b>CFA</b>	Centre de formation d'apprentis
<b>CIF</b>	Congé individuel de formation
<b>COM</b>	Convention d'objectifs et de moyens
<b>CPC</b>	Commission paritaire consultative
<b>CPF</b>	Compte personnel de formation
<b>CPNE</b>	Commission paritaire nationale de l'emploi
<b>CQP</b>	Certification de qualification professionnelle
<b>CQPI</b>	Certification de qualification professionnelle interbranches
<b>DARES</b>	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
<b>DGEFP</b>	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
<b>DIF</b>	Droit individuel à la formation
<b>FAF</b>	Fonds d'assurance formation
<b>FONGECIF</b>	Fonds de gestion du congé individuel de formation
<b>FPSP</b>	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
<b>FUP</b>	Fonds unique de péréquation
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>IGAS</b>	Inspection générale des affaires sociales
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>OCTA</b>	Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage
<b>OPACIF</b>	Organisme paritaire collecteur agréé pour le financement du congé individuel de formation
<b>OPCA</b>	Organisme paritaire collecteur agréé
<b>OPMQ</b>	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
<b>POE</b>	Préparation opérationnelle à l'emploi
<b>POEC</b>	Préparation opérationnelle à l'emploi collective
<b>PME</b>	Petite ou moyenne entreprise
<b>RNCP</b>	Répertoire national des certifications professionnelles
<b>SPP</b>	Section paritaire professionnelle
<b>TPE</b>	Très petite entreprise (10 salariés maximum)
<b>TPME</b>	Très petites et moyennes entreprises
<b>URSSAF</b>	Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations Familiales.

\*