

Centre d'études  
et de recherches  
sur les qualifications



le **cnam**  
ceet



# LES OPCA A LA VEILLE DE LA NOUVELLE REFORME : QUELLE PLACE EN TANT QU'INTERMÉDIAIRE DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

Cereq/Crem/Ceet-Cnam  
PARIS – 13 DÉCEMBRE 2018

**Anne MOYSAN-LOUAZEL**

*CREM/Université Rennes1.*

**Gérard PODEVIN**

*CEREQ Centre Associé Régional de Bretagne*

**Carole TUCHSZIRER**

*CNAM / Lise / CEET*

1. CONTEXTE (LA COMMANDE, MÉTHODE ET TERRAINS)
2. DE MULTIPLES TENSIONS AUTOUR DE LA RELATION MARCHAND/NON MARCHAND
3. COLLECTE ET OFFRE DE SERVICES : DES ÉVOLUTIONS MARQUÉES PAR LE POIDS CROISSANT DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES
4. TPE, DE, TERRITOIRES
5. MÉTIERS, ORGANISATION ET RH DANS LES OPCA
6. CONCLUSIONS : DES OPCA AUX OPCO, LA NOUVELLE RÉFORME VIENT-ELLE REMETTRE EN CAUSE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI S'EST IMPOSÉ DEPUIS 10 ANS ?

# 1. CONTEXTE

# Convention d'étude avec la DGEFP (2015 – 2018)

## Partenariat CEREQ, CEET, CREM

- Rendre compte des évolutions de l'offre de services des OPCA depuis 2004,
- Mieux comprendre les ruptures liées aux nouvelles missions d'intérêt général auprès des entreprises, suite aux réformes intervenues en 2009 et 2014
- Appréhender les nouvelles logiques d'actions et l'évolution des activités des OPCA sous l'impulsion des programmes du FPSPP (pour les TPE, les DE, les territoires)

**3 phases d'enquêtes :** - auprès des OPCA (Évolution 2004-2014 / actualisation de l'étude du CEREQ de 2004)  
- sur les partenariats institutionnels dans les territoires, et les attentes des entreprises adhérentes (TPE)  
- Retour auprès des OPCA 3 ans après la réforme de 2014 (modalités de son appropriation)

- **4 OPCA** (Agefos, Constructys, Unifaf, Transport-S) **et 3 régions** (PACA, Bretagne, Ile de France)

## **2. AUTOUR DE LA RELATION MARCHAND/NON MARCHAND**

# LES OPCA CONFRONTÉS À DE MULTIPLES TENSIONS ET A LA MONTÉE D'UNE LOGIQUE MARCHANDE

- **Poids croissant de l'Etat** et restructuration des OPCA qui **centralisent et rationalisent** (les outils, procédures, contrôle, gestion... (les COM)
- **Prégnance des politiques nationales autour des dispositifs emploi-formation** et moins d'interventions sur le seul Plan
- Tensions entre **les logiques de branche et les logiques transverses** (et interprofessionnelles)

**TENSIONS ENTRE MISSIONS DE SERVICE PUBLIC (D'INTÉRÊT GÉNÉRAL) ET LOGIQUES MARCHANDES ET CONCURRENTIELLES**

**3. COLLECTE ET OFFRE DE SERVICES :  
DES ÉVOLUTIONS MARQUÉES PAR LE  
POIDS CROISSANT DES CONTRIBUTIONS  
VOLONTAIRES**

# Le multi-financement : nouveau paradigme et nouvelle architecture

- Forte croissance des contributions volontaires
- Multi-financement et gestion intégrée de ressources d'origines diverses, distinctes des contributions légales, conventionnelles ou volontaires (Jusqu'à 20% dans certains OPCA) : fonds européens, EDEC, FPSPP, Pôle emploi, Conseils régionaux, ...
- Mutualisation réduite (branche, plan) en dehors de la professionnalisation et du CPF

## ➤ Conséquences :

- progression de l'individualisation des relations avec les entreprises (prestations de gré à gré) et pratiques commerciales
- les entreprises n'ont plus de prise en charge à 100 % (à l'exception des TPE), et les nouvelles clefs de répartition paraissent difficilement compréhensibles
- Le « volontaire » conditionne parfois l'accès aux fonds mutualisés
- Le paritarisme se trouve en partie déstabilisé



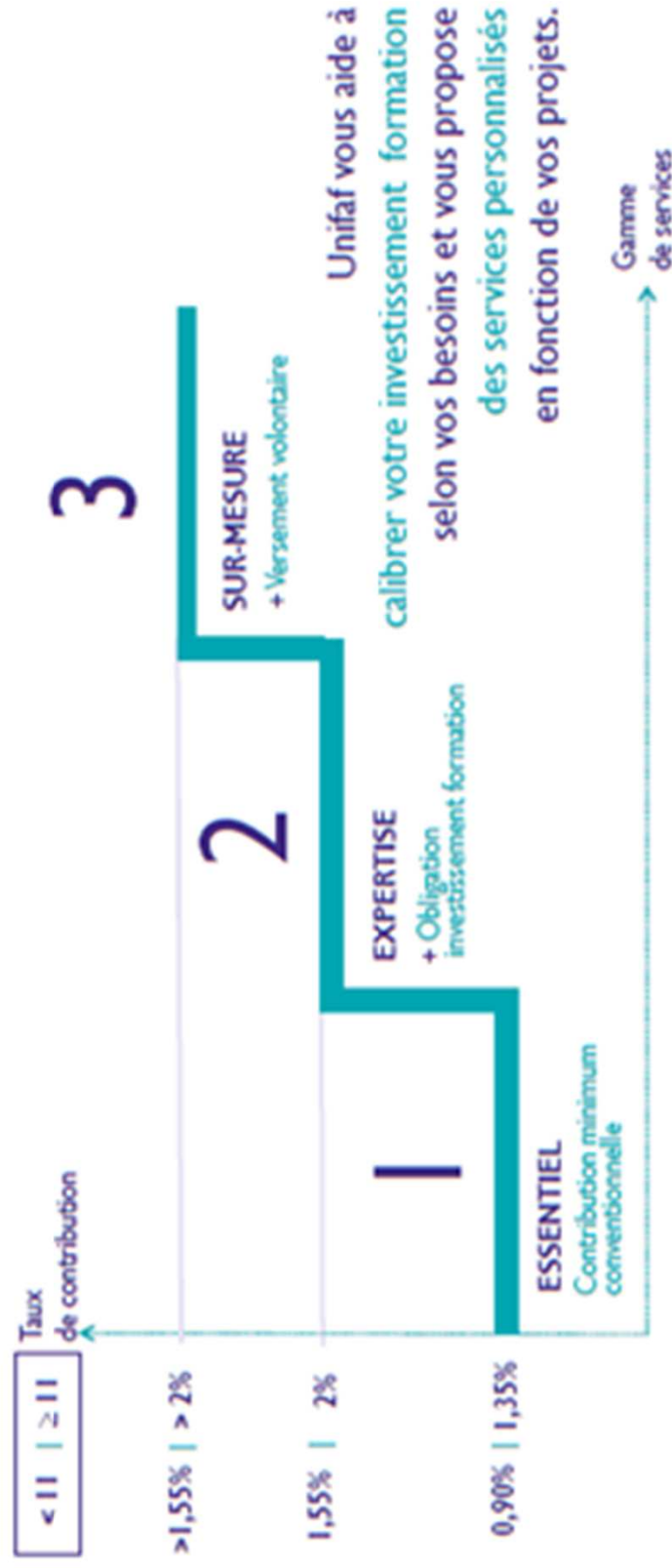


# **Une offre de services profondément renouvelée**

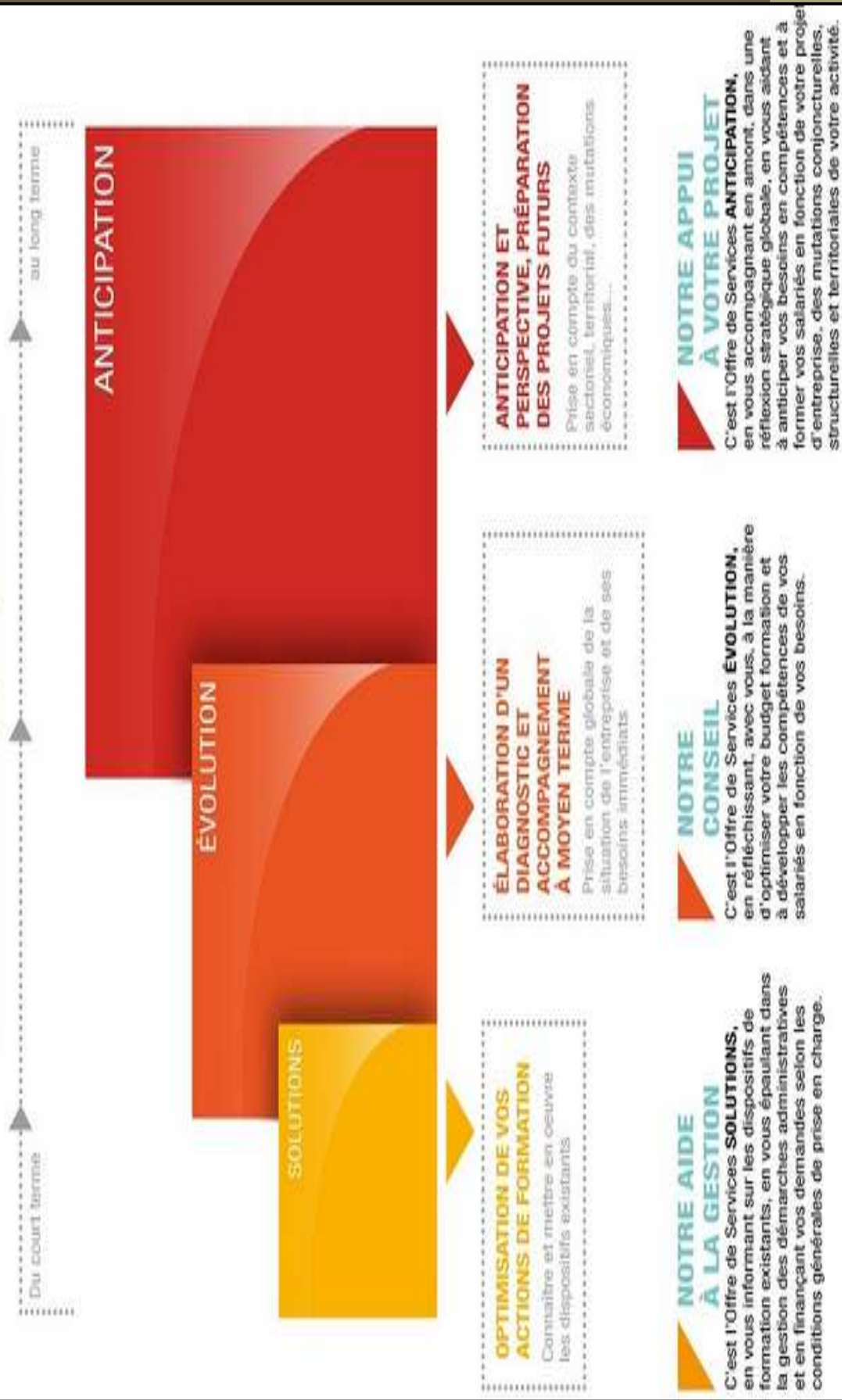
- **Offre de services segmentée et conditionnée par les montants de Contributions Volontaires (CV)**
- **Gamme complète de services hiérarchisés en paliers (voir schémas)**
- **Catégorisation des adhérents/clients (profils d'entreprises)**
- **Généralisation de la contractualisation avec chaque adhérent**
- **Faire la preuve de la VA apportée et du retour d'investissement**
- **De moins en moins «banquier » de plus en plus « conseiller » en RH et « expert » en ingénierie financière**

# CONVENTIONNEMENT ADHERENTS : Campagne 2018

→ En fonction de votre investissement formation, nous vous proposons des services au plus près vos besoins et à la hauteur de vos projets.



## Les niveaux de services proposés par AGEFOS PME



# **4. DE, TPE, TERRITOIRES**

# Les Opca et les demandeurs d'emploi (DE)

## □ Une inflexion majeure dans l'offre de service des Opca depuis 2009

- **Avant** : essentiellement des **prestataires de service aux entreprises** et aux branches professionnelles dans le cadre d'un paritarisme de gestion. **Depuis 2009**, une intervention directe et nouvelle sur **le public des DE** :
- **Intervention soustraite au modèle économique marchand des Opca** puisque prise en charge par le FPSPP via des dispositifs de formation préalables aux recrutements (POE)
- **Les Opca inscrivent leurs actions dans le cadre des politiques publiques** d'emploi et de formation et deviennent désormais des **intermédiaires du marché du travail** intervenant sur les deux segments du marché du travail.
- Des **services aux DE qui les rapprochent des acteurs du Services Public de l'Emploi** (Pôle emploi, Conseils régionaux, Direcctes) mais également de leurs missions de conseils RH auprès des entreprises sur le volet de l'aide au recrutement.
- **Des évolutions qui font sens du point de vue de la transformation des OPCA**

# Les OPCA et les TPE

## □ Seconde cible des politiques publiques « intermédiées » par le FPSPP

- **Pourquoi ?** faible « appétence des TPE pour la formation » et focalisation sur le « carnet de commande ». La formation n'est pas un objectif stratégique.
  - . Une fonction RH faiblement structurée dans les TPE et difficultés à penser la formation dans une logique de gestion des compétences.
  - . Des OPCA peu redistributeurs
- **Comment ?** plan TPE conçu par le FPSPP
- **Les résultats :** malgré une progression du nombre de salariés formés, des résultats décevants.
  - .Le modèle économique des OPCA inadapté au repérage et à la mobilisation de ce public de TPE
  - .Une offre de services des Opca qui ne semble pas correspondre aux attentes des TPE. Des Opca un peu perdus dans le « continent » inconnu des TPE .
- **Autre levier d'action** pour les TPE : Les territoires, un tiers-acteur de proximité qui peut faciliter une meilleure approche des TPE par les Opca et réciproquement.

# Les OPCA et les Territoires

- **La proximité spatiale reste primordiale** : problématique de la fréquence des visites aux TPE/PME
- **Le territoire n'est pas un simple réceptacle de politiques de branche**, il devient un espace autonome avec de nouvelles pratiques qui débordent le cadrage sectoriel de l'action publique et favorisent le dialogue social territorial autour de projets
- **Le territoire comme lieu d'expérimentation** (coopération et partenariats, notamment entre OPCA), avec le développement des dispositifs de **GPEC Territoriale** (Les OPCA y joue un rôle important avec la mobilisation des EDEC et des POEC et POEI)
- **capacité des OPCA à contribuer au maillage de réseaux locaux et à structurer l'action collective**

# **5. MÉTIERS, ORGANISATION ET RH DANS LES OPCA**



# **Restructuration des services de gestion dans une logique de plus en plus « industrielle »**

## **LES VOLUMES TRAITÉS PAR LES OPCA SONT MASSIFS**

- Augmentation du contrôle de l'activité et du reporting
- Les TIC sont mises au service de l'harmonisation des process et de la productivité / rationalisation des activités « numérisables »
- Création de centre de services partagés

## **Eclatement des binômes et spécialisation de l'activité**

### **LA QUESTION DE L'ARTICULATION DU FRONT-OFFICE ET DU BACK-OFFICE**

- Spécialisation des tâches administratives de gestion de dossiers en back-office
- Enrichissement des tâches et multiplication des interlocuteurs et des publics
- Création de référents régionaux ou interrégionaux sur des thématiques (GPEC, Contrat professionnalisation, POE)

## **Une montée de l'expertise « métier » et territoriale**

- Développement des interventions en conseil dans les domaines des RH et de l'ingénierie financière
- Participation/animation de réseaux d'acteurs institutionnels
- Logique commerciale visant au développement de portefeuilles

## **Une professionnalisation « problématique »**

- Une autonomie des conseillers de plus en plus « contrariée »
- Un lien formation-emploi difficile à établir mais des politiques RH mieux outillées dans les OPCA
- Des logiques d'action paradoxales qui s'imposent aux salariés des OPCA.
- Une transformation des identités au travail

## **Transformations des OPCA et GRH**

- Rester ou partir

**6. DES OPCA AUX OPCO, LA NOUVELLE  
RÉFORME VIENT-ELLE REMETTRE EN  
CAUSE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI  
S'EST IMPOSÉ DEPUIS 10 ANS ?**

## LES OPCA : SITUATION À LA VEILLE DE LA RÉFORME

ÉQUILIBRE ORIGINAL MAIS FRAGILE, NOURRI DE MULTIPLES TENSIONS. CARACTÉRISÉS PAR UNE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE ET UNE CAPACITÉ D'INNOVATION, LES OPCA ONT DÉMONTRÉ DEPUIS 1994 (LOI QUINQUENNALE) QU'ILS SAVAIENT FAIRE ÉVOLUER LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE.

- Un rôle d'intermédiation de plus en plus affirmé
- Déplacement du centre de gravité des différentes contributions financières
- Des missions profondément renouvelées pour une offre de services plus individualisée
- Des OPCA et des TPE qui peinent encore à se rencontrer
- Le rapport des OPCA aux territoires sous l'influence de vents contraires entre politiques nationales descendantes et expérimentations locales.
- Un modèle économique caractérisé par l'ambidextrie

## QUEL AVENIR POUR LES OPCO ?

- **La fonction d'intermédiaire du marché du travail risque t-elle d'être remise en cause au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ?**
  - Les OPCO vont-ils se limiter aux TPE/PME/Jeunes en alternance et aux observatoires de la relation emploi/formation (au détriment des actions liées au plan pour les salariés des établissements de plus de 50) ?
  - Vont-ils, à l'inverse, maintenir leur offre de service au-delà des publics cibles grâce aux contributions volontaires ?
  - Peut on être un opérateur de compétence sans vision (et intervention) d'ensemble du marché du travail ?
  
- **La tension entre activités à caractère marchand et missions d'intérêt général confiées par l'Etat ne va-t-elle pas alors s'intensifier ?**
  
- **Quelles conséquences peut engendrer le processus de concentration des OPCO sur les territoires ?**

Y a-t-il le risque d'un effet de centralisation dommageable aux dynamiques territoriales et partenariales, ou renforcement du rôle des OPCO lié au poids économique accru que leur confère la réforme ?

**.....Il y a ce que veut la réforme et ce que feront les OPCO avec les autres.....**

# Publications

- **Transformation des OPCA au fil des réformes récentes : vers un nouveau modèle économique ?** Gérard Podevin (coordination), Anne Moysan-Loisel, Nathalie Quintero, Carole Tuchsirer, Delphine Beraud.
- Moysan-Louazel A., Podevin G., Quintero N. et Tuchsirer C. (2018), **Dès 2014, une profonde mutation de l'offre de services des OPCA**, *Céreq Bref*, 362.
- **Trajectoires d'OPCA depuis 10 ans : évolution de l'offre de services, changements organisationnels et nouvelles dynamiques professionnelles**, A. Moysan-Louazel, G. Podevin, N. Quintero, in *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ?* JDL Rennes, Céreq Echanges n°1, déc. 2016.