

O R I E N T A T I O N S

e

assemblée  
générale  
La Rochelle  
18 et 19  
octobre 2007

**CCFP**  
L'AUDACE SOCIALE





**Document d'orientation**  
**Les axes stratégiques**  
**de développement**

assemblée  
générale  
La Rochelle  
18 et 19  
octobre 2007

**Selon sa charte**, l'économie sociale doit « concilier rigueur économique et audace sociale » <sup>1</sup>. Elle doit définir des critères économiques qui lui permettent d'exister dans une société où la rentabilité financière constitue le seul credo de la production de richesse. **C'est un défi** qui mérite d'être relevé, afin de préserver et de promouvoir la singularité des projets sociaux des organismes à but non lucratif. **Faire cohabiter** la rigueur économique et l'audace sociale revient à imaginer des modes de valorisation humaine qui osent s'affranchir du modèle dominant. Ce qui signifie d'être inventifs et

créatifs pour solliciter pleinement l'engagement de ces hommes et de ces femmes qui constituent notre principale richesse. **Le chemin** n'est ni tracé ni facile. Pour explorer cette voie, chacun s'autorisera à rapprocher valeurs, concepts et pratiques. **Notre 23<sup>e</sup> assemblée générale** vous invite à participer à cette œuvre collective par vos réflexions, vos interrogations, et vos réalisations. Nous en dégagerons ensemble des axes stratégiques et des actions qui renforceront notre efficacité individuelle et collective.

<sup>1</sup> La Charte de l'économie sociale a été publiée le 11 juin 1980 par le comité de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (Clamca).

Notre document d'orientation est construit à partir de 3 axes stratégiques que nous présentons au débat de la 23<sup>e</sup> AG des adhérents. Découlant naturellement de la conception progressiste que nous avons de la formation, ces axes serviront de guide à notre future activité.

### **Un service de proximité au plus près des adhérents**

Éminemment stratégique, la fonction de conseil que nous développons depuis des années, accompagne les adhérents dans la définition et la réalisation de leur politique de formation. Le conseil s'élabore à partir du projet d'entreprise afin que la formation favorise le développement de l'activité et celui des hommes et des femmes qui en assument la mise en œuvre.

### **La formation des acteurs de l'entreprise**

La formation tout au long de la vie peut devenir une réalité, grâce à la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer, de progresser, et d'évoluer dans leur vie professionnelle et sociale. Le vide qui existait entre le plan de formation et le congé individuel de formation est désormais comblé grâce

aux périodes de professionnalisation. L'entretien professionnel comme la validation des acquis de l'expérience (VAE) sont deux piliers à partir desquels l'accompagnement des acteurs de l'entreprise sociale trouve une nouvelle impulsion. L'entretien professionnel ouvre à chaque salarié le droit à l'expression sur son travail et son environnement social, dont la formation est partie intégrante. C'est un moyen efficace d'élaborer la politique de formation de l'entreprise, dans une démarche participative. La VAE permet à chacun de faire reconnaître l'ensemble de ses acquis, provenant de sa vie professionnelle mais aussi de son engagement social et citoyen.

## Le rayonnement du CCFP dans l'économie sociale

Le CCFP agit avec et pour ses adhérents. Il se positionne au regard des valeurs humanistes des mouvements et organismes qu'il rassemble. Il conçoit son action dans un esprit d'ouverture envers l'ensemble des acteurs de l'économie sociale. Son objectif est de développer les échanges et le partage sur des pratiques communes, afin de promouvoir et valoriser l'identité de notre secteur.

premier axe stratégique

# Un service de proximité, au plus près des adhérents

## Convaincre de l'importance d'investir dans la formation

La formation est un investissement majeur tant pour l'avenir des entreprises de l'économie sociale que pour les hommes et les femmes qui les composent. Développer les compétences individuelles et collectives est un gage d'avenir pour tous.

Le CCFP agit pour que ses adhérents dépassent le cadre minimum légal. Les fonds ainsi dégagés permettent d'élaborer des politiques de formation de haut niveau, qui renforcent la qualification, et donc la responsabilité des salariés. Cet investissement dans la formation est à penser en relation avec les évolutions technologiques. Que d'équipements achetés sans prévoir la formation des salariés qui les utilisent!

L'accord Usgeres<sup>1</sup>, Gema<sup>2</sup> et Unifed<sup>3</sup> s'inscrit dans cette volonté: il prévoit que le taux de contribution au plan de formation des entreprises employant moins de 10 salariés s'aligne progressivement sur celles qui en emploient plus de 10.

## Un OPCA qui responsabilise ses adhérents

Notre ligne de conduite? Favoriser l'information des adhérents, et donc les rendre toujours plus responsables de leur politique de formation. Nous sommes particulièrement attentifs à ne pas les placer sous la dépendance de leur OPCA. Ce serait un piège. Le CCFP conseille et accompagne les entreprises, sans jamais se poser en décideur. Les adhérents restent maîtres de l'utilisation

1 Usgeres: Union de syndicats

et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale.

2 Gema:

Groupement des entreprises mutuelles d'assurances.

3 Unifed: Union

des fédérations et syndicats nationaux sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social.

de leur contribution sur deux exercices et la mutualisation est placée au service de leurs besoins de formation.

Par ailleurs, être à leur service signifie alléger les procédures : les dispositifs et les réglementations sont déjà assez complexes...

## **Des orientations construites avec les adhérents**

Le CCFP s'est construit en étroite relation avec ses adhérents. C'est en nous confrontant avec eux aux différentes problématiques qu'ils rencontrent que nous avons conçu et mis en place l'accompagnement des différents acteurs du projet d'entreprise sociale — élus, directeurs, cadres, salariés, bénévoles et IRP.

Nous mesurons l'importance — et la difficulté — de concevoir une culture économique et une « gestion » sociale des salariés qui ne soient pas contradictoires et qui plus est, demeurent en adéquation avec les valeurs de nos mouvements.

Dès 1985, une formation universitaire (bac + 3) conçue avec le Centre d'éducation permanente de Paris X-Nanterre a largement contribué à former les dirigeants et responsables de nos entreprises. Notre AG d'Évian en 2000, puis le colloque de 2001 consacré aux relations des acteurs de l'économie sociale ont confirmé notre engagement à leur côté.

## **Branches et familles d'adhérents**

Une famille rassemble des adhérents ayant une identité partagée, tout en ne s'apparentant pas à une branche. Celle-ci rassemble des entreprises autour des métiers et des qualifications d'un secteur industriel ou de service, ce qui n'est évidemment pas le cas du mouvement politique ou syndical, des CE, ou du monde associatif. Au-delà de ces différences, nous pouvons nous inspirer de l'organisation sociale des branches.

La création d'un Observatoire prospectif des métiers améliorerait la Gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications de chaque famille. Les dirigeants, cadres et salariés, verraient s'ouvrir des parcours de vie où leurs choix individuels seraient pris en compte, tout comme les besoins du mouvement dans lequel ils interviennent. L'accent serait mis sur la promotion des compétences et la mobilité interne ou externe.

La signature d'accords sur la formation, adaptés aux modes d'organisation, impulserait des orientations progressistes. Ils donneraient du sens, de la cohérence et du contenu à la politique d'emploi, qui deviendrait ainsi plus dynamique. Leur signature n'est pas une fin en soi : leur intérêt est d'ouvrir un nouvel espace de dialogue social. Encore peu nombreux dans notre secteur, ils sont mal appliqués. Et quand ils le sont, une analyse régulière de leurs effets devrait être réalisée.

## **Les OPCA et la mutualisation**

Mutualiser, c'est mettre en commun, mais ce concept est-il toujours vertueux ? Examinons ce qu'il en est dans la formation.

La mutualisation des fonds versés par les entreprises est une pratique courante au sein des OPCA. Si cette prérogative est attachée à leur statut, elle ne responsabilise pas assez les acteurs de la formation, et en particulier ceux des entreprises. Or, si l'entreprise n'est pas mobilisée et active, rien d'efficace ne se réalise en matière de formation. Le travail s'effectue en son sein, les besoins de qualification s'y font ressentir ; c'est bien donc à son niveau que les décisions de formation trouvent naturellement leur place.

La branche, avec ses instances de négociation sociale et ses organismes paritaires (Commissions paritaires nationales de l'emploi,

Observatoires, OPCA), est un autre niveau pertinent ; elle offre un cadre de référence aux entreprises, mais ce qui n'est pas décidé ou relayé par elles n'a pas d'avenir.

## Les effets pervers de la mutualisation directe

Le principe de la mutualisation directe consiste à recueillir les fonds de l'ensemble des entreprises et de les redistribuer à celles qui sont actives en matière de formation. On crée ainsi un cadre illusoire : certains s'imaginent que le versement de la contribution minimale légale suffit pour obtenir le financement des projets de formation.

Ce faisant, on déculpabilise les entreprises par rapport à leur responsabilité, qui est d'investir dans la formation. Cette fausse générosité prive une majorité de salariés de leurs droits ; en encourageant la passivité, on rend un mauvais service à celles qui ne demandent jamais de formations. L'accès à « l'argent facile » n'a jamais conduit une entreprise à respecter le droit à la formation de ses salariés. D'ailleurs, celles qui ne s'investissent pas vraiment, n'intègrent pas dans leur organisation de travail les compétences acquises au cours des stages.

À notre avis, la mutualisation directe est un mode de fonctionnement qui n'a rien de solidaire ; au contraire, il s'avère condamnable socialement. Nous sommes loin de la solidarité qui existe dans le domaine de la santé : on souhaite à chacun de la préserver, mais on aide ceux qui ont besoin d'être soignés.

## Mutualisation et progrès social

Des moyens existent pour éviter cette dérive. Dans un premier temps, il s'agit de responsabiliser l'entreprise sur sa politique de formation et l'utilisation de ses fonds. L'OPCA peut lui proposer une maîtrise de son compte formation, ainsi qu'une disponibilité de ses contributions sur plusieurs exercices, favorisant une conception pluriannuelle du projet de formation.

Au CCFP, les sommes non utilisées au-delà du second exercice constituent le fonds de mutualisation général. Pour éviter de tomber dans le piège de la redistribution sans contrepartie, il faut associer l'accès des entreprises au fonds de mutualisation à une contribution qui dépasse le cadre légal. Ce mode de fonctionnement, sans être totalement vertueux (pour l'être, il faudrait l'engagement de tous), responsabilise les adhérents et les incite à dépasser le cadre légal.

## Mutualisation et familles d'adhérents

La mutualisation, lorsqu'elle s'appuie sur un partenariat avec les entreprises, et sur un projet partagé, donne du sens à la formation. Elle offre aux adhérents d'une famille (politique, syndicale, Commission nationale des CER-CCE Cheminots, CNL, Secours populaire, Aefiti), la possibilité de conjuguer leur responsabilité propre et la réflexion commune. Ils décident ensemble d'actions de formation qui renforcent l'identité et le sens de leur projet. Souvent, la formation est un moyen d'approfondir des liens et de créer des instances paritaires.

## La région

C'est un lieu naturel du service de proximité proposé par le CCFP dans son activité de conseil. Nous y développons à la fois la politique de la branche ou de la famille et la rencontre, toujours fructueuse, d'entreprises de secteurs différents.

La région est dotée de responsabilités politiques, économiques et sociales. Elle détient une réelle compétence en matière de formation professionnelle, qui en fait l'interlocuteur privilégié des services décentralisés des OPCA. Par exemple, nous avons conclu des accords sur l'aide à la formation des PME-TPE ou les Congés individuels de formation en Île de France; nous avons obtenu des aides financières dans d'autres régions, pour notre programme VAE des personnels de la restauration collective.

Dans cet espace, nous pouvons organiser avec des adhérents volontaires des mutualisations sur des projets de formation partagés. Et pourquoi ne pas envisager que ces mêmes adhérents deviennent les correspondants de nos conseillers en formation en région?

### **Les très petites entreprises (TPE)**

Elles sont majoritaires parmi les adhérents du CCFP, et notre dernière AG avait déjà souligné leur importance et leurs spécificités. Cependant, nous constatons, en le déplorant, que nous n'avons pas encore engagé suffisamment d'actions probantes pour les mobiliser sur la formation.

La taille de l'entreprise crée une situation atypique pour les dirigeants et le, ou les salariés qui ont d'autant plus besoin de se former qu'ils sont polyvalents. Or, le départ en formation pose la question de la continuité de l'activité, dissuadant dirigeants et salariés de jouir de leur droit à la formation. À plus forte raison lorsqu'il s'agit des cursus qualifiants ou diplômants, donc de longue durée.

Nous pouvons dépasser cette situation, certes difficile, si nous organisons avec plus de soin le départ en formation. Des dispositions existent pour remplacer les salariés des TPE, qui ne sont pas utilisées, faute d'organisation préalable. Les solutions devront être trouvées au niveau de la région, voire du département.

Un OPCA comme le nôtre ne peut accepter que des dirigeants comme des salariés soient privés de leur droit à la formation. D'autant que l'absence de formation amène trop souvent à renoncer à toute évolution professionnelle et sociale. Ce qui n'est acceptable ni pour les entreprises ni pour les individus concernés.



deuxième axe stratégique

## La formation des acteurs de l'entreprise sociale

### **La formation, élément du dialogue social**

Nous insistons sur l'importance de donner la parole aux salariés sur l'ensemble de la problématique de travail et sur leurs besoins de formation. L'entretien professionnel est pour nous la novation majeure de la réforme de la formation.

Il ne s'agit pas d'opposer la parole de salariés à celle des directions des entreprises qui ont un rôle et des responsabilités à assumer, mais bien de renforcer le dialogue social. Nous sommes bien au service des partenaires sociaux — directions et IRP. Sans vouloir polémiquer, nous nous interrogeons sur les réticences qui existent dans nos entreprises et nos mouvements à propos du dialogue social. D'autant que les dirigeants agissent « ailleurs » pour que les salariés accèdent à un meilleur statut, à plus de citoyenneté. Sans doute devons-nous pousser plus avant le débat, dans le prolongement de notre journée d'étude « Employeurs et salariés : regards croisés sur les relations sociales ».

### **Une conception différente des ressources humaines**

Tout est à construire dans ce domaine, en veillant à ne pas reproduire ce que nous contestons, à juste raison, dans les entreprises libérales. Le terme même de « ressources humaines » devrait être revu, pour qu'il corresponde à l'ambition qui est la nôtre. Notre idéal de ressources humaines en économie sociale ? Qu'elles se consacrent à valoriser le potentiel humain de l'entreprise. Nous prendrions ainsi le contre-pied de l'idée que le salarié est une charge. Notre

conception est tout autre : les salariés constituent une force productive vivante, sur laquelle s'appuie le développement de l'entreprise.

Avec les responsables des ressources humaines de nos entreprises, nous pouvons aborder de premiers axes de réflexion, qui amorceront un processus de mobilisation des acteurs sur cette question primordiale. En effet, notre avenir se jouera en grande partie sur notre capacité à faire la différence en la matière.

## Les acteurs de l'entreprise sociale

Les salariés sont les premiers acteurs concernés par l'activité du CCFP :

- dans son rôle d'OPCA et notamment sa mission de conseil en formation, le CCFP accompagne directions et IRP dans la définition et la mise en œuvre de la politique de formation destinée aux salariés de l'entreprise ;
- en matière d'ingénierie, il intervient auprès des organismes de formation afin que leurs propositions soient en adéquation avec les besoins des adhérents ;
- des actions d'intérêt général sont élaborées en collaboration avec des adhérents volontaires, et ensuite proposées à tous.

Citons les dispositifs de VAE conçus pour les personnels des restaurants (titre d'agent de restauration du ministère du travail) ; les aides à domicile (titre d'assistante de vie et diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale) ; les certificats de qualification professionnelle des métiers de la mutualité (conseiller mutualiste, assistant commercial, télé-conseil) ; la validation des compétences informatiques avec le passeport européen.

Pour rappel, voici une brève présentation des actions élaborées au fil des années en direction de toutes les catégories d'acteurs.

## Les dirigeants élus

Dès 1995, nous avons proposé un accompagnement à la fonction de dirigeant pour des associations, des syndicats et le PCF. Pas de démarche « toute faite », mais la construction avec les dirigeants eux-mêmes d'actions ayant pour but de les former à leur rôle d'employeurs.

Sur cet aspect, un partenariat est à ouvrir avec les adhérents et les représentants employeurs de notre CA, organisés au sein du Goes et de l'Ugem.

## Les directeurs

Ils assument le lien entre le projet des élus et sa mise en œuvre par les salariés. La fonction suppose de connaître les valeurs de l'entreprise et d'être en accord avec le projet. Dans ces conditions, les directeurs sont en mesure de le rendre vivant et de le faire partager à toutes les catégories d'acteurs, grâce à la création d'espaces de confrontation adaptés.

Rappelons qu'avec le concours du centre d'éducation permanente de Paris X-Nanterre nous avons organisé à leur intention trois séminaires sur la fonction de direction en 2003, 2004 et 2005. De nouvelles propositions leur seront faites lors de l'AG.

## Les responsables des ressources humaines

Il nous a fallu dépasser l'opposition au terme même de ressources humaines, qui s'appuie sur la contestation bien légitime du type de politique sociale menée par les entreprises libérales. Imaginer une nouvelle conception des RH en économie sociale n'est pas facile ; il s'agit de trouver le bon équilibre dans l'utilisation des outils existants, à charge pour nous de les adapter à nos valeurs et à nos projets, et d'en élaborer de nouveaux.

Les travaux du groupe de travail composé de responsables des ressources humaines issus d'entreprises adhérentes (juin 2005 à décembre 2006), a clairement identifié que les marges de manœuvre pour les politiques sociales se réduisent. Les causes en sont la baisse des moyens financiers dont disposent nos entreprises, et un encadrement légal de plus en plus contraignant.

Nous avons en projet l'ouverture en septembre 2007 d'un master Bac + 5 « RH en économie sociale ».

## Les cadres

Depuis la journée d'étude « Rôle et responsabilité des cadres dans l'économie sociale et le mouvement social » de mars 2005, nous avons enregistré une très nette accélération des formations pour cette catégorie. Leur accompagnement spécifique avait été jusqu'alors négligé, d'autant qu'une réflexion sur leur fonction n'avait pas été menée.

Les cadres ont un rôle fondamental à assumer pour relayer le projet d'entreprise auprès des salariés. Ils doivent animer les services, trouver les modes de management qui responsabilisent et valorisent les compétences. Ce sont les premiers acteurs de la politique des ressources humaines de l'entreprise. Leur action est déterminante pour la qualité des relations sociales et l'attention à accorder aux conditions d'exercice de l'activité professionnelle des salariés. Les entretiens professionnels qu'ils animent sont l'un des moyens mis à leur disposition pour mener à bien leur action.

## Les institutions représentatives du personnel (IRP)

Il ne s'agit pas d'intervenir dans les orientations des syndicats de salariés, mais d'aider les membres des IRP à prendre toute leur place dans l'élaboration des plans de formation et des entretiens professionnels. Nous sommes en cela bien positionnés sur la fonction d'aide au fonctionnement du paritarisme dévolue à notre OPCA.

## Construire les parcours de formation

Grâce à la réforme de 2004, « la formation tout au long de la vie » pourrait devenir une réalité, en particulier dans notre secteur. Lors des entretiens professionnels, les salariés peuvent évoquer leurs difficultés, mais aussi leur envie de progresser professionnellement et socialement.

Les entretiens favorisent l'élaboration de parcours de formation sur plusieurs années; ils débouchent souvent sur des demandes d'actions de formation, de bilan de compétences, de VAE et de CIF.

Le vide entre le plan de formation et le congé individuel de formation est comblé grâce aux périodes de professionnalisation; une alternative existe entre les stages courts et les formations de longue durée, qualifiantes ou diplômantes. En revanche, le DIF reste encore trop peu utilisé.

Les responsables des ressources humaines se doivent d'être à l'écoute des salariés, pour mieux les accompagner dans la réalisation de leurs projets. Projets qui peuvent se construire dans le temps, grâce à l'alternance de périodes de formation et de travail. C'est d'ailleurs une bonne méthode pour acquérir de nouvelles connaissances, prendre du recul et évoluer dans son travail.

Toute notre conception de la formation est à repenser. Cela suppose de réfléchir aux compétences à acquérir dans l'entreprise et au sein des directions de RH. Nous pensons en particulier à la formation de référents VAE capables d'aider les salariés dans leur recherche de reconnaissance et de promotion.

Un renforcement du rôle et donc des capacités de management des cadres, est également à imaginer, ainsi que de nouvelles responsabilités pour les IRP.

Ce processus de longue haleine dans lequel le CCFP doit s'engager avec ses adhérents, est porteur d'une réelle évolution du contenu et de la qualité de la formation professionnelle. Il est en tout cas en phase avec les ambitions de l'économie sociale et du mouvement social, qui veulent valoriser l'homme au travail.

## L'entretien professionnel

Bien utilisé, l'entretien professionnel est un nouveau droit susceptible de transformer les politiques de formation des entreprises. Sa réussite dépend du cadre proposé pour son organisation et sa conduite. La confiance est essentielle pour que les salariés acceptent de s'exprimer.

Cependant, des réticences perdurent quant à l'expression des salariés sur les problématiques liées à leur travail. La plus importante a trait à la notion d'évaluation : d'après certains, les salariés se trouveraient en position de faiblesse s'ils révélaient leurs manques sur tel ou tel aspect de leur activité professionnelle. L'entretien, comme la VAE, est construit sur l'idée que les individus peuvent valoriser leurs acquis tout en agissant par la formation sur les domaines où leurs compétences sont insuffisantes. Encore faut-il admettre qu'une compétence manquante va de pair avec un espace de progression possible.

Aux directions et aux IRP de créer les conditions d'un climat de confiance propice. Un accompagnement dans leur parcours de formation pourra être proposé aux salariés, afin qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et accèdent à une meilleure qualification, et pourquoi pas, à un diplôme.

Cela suppose pour les partenaires sociaux de faire preuve de courage et de détermination. Ne s'agit-il pas d'ouvrir ou non, le débat sur des questions vitales pour les salariés comme pour le développement des compétences collectives des entreprises ?

Au stade actuel du recueil des expériences auprès de nos adhérents, nous trouvons tous les cas de figure :

- ceux qui ont mal préparé l'information des salariés et qui ont connu l'échec ;
- ceux qui en sont restés prudemment à l'évocation des besoins de formation ;
- ceux enfin qui ont ouvert le débat sur l'ensemble de la problématique du travail, acceptant l'idée qu'on n'est pas obligé d'aboutir à une demande de formation pour que l'entretien professionnel soit réussi.

## Le droit individuel de formation (DIF)

Droit nouveau de 2004, il permet aux salariés d'être à l'initiative d'une demande de formation. Ce droit n'est pas associé à un financement particulier ; en revanche il ouvre sur l'ensemble des dispositifs : plan de formation, période de professionnalisation, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience professionnelle et sociale, congé individuel de formation. Sa durée de 20 heures par an, cumulables sur 6 ans, est insuffisante pour se lancer dans un projet de formation au long cours ; cependant le DIF, combiné à d'autres dispositifs, peut en être le déclencheur.

## La période de professionnalisation

C'est sans aucun doute le dispositif le plus novateur, celui qui peut réellement transformer les politiques de formation, pour qu'elles s'adressent enfin à toutes les catégories de salariés. Nous pensons en particulier à celles qui en ont le plus besoin et qui jusqu'ici en étaient exclues.

Les premiers niveaux de qualification sont ceux qui expriment le plus de réticence à l'égard de la formation. On en comprend aisément les raisons mais c'est une situation inacceptable pour notre OPCA, qui entend soutenir l'ensemble des salariés.

La période de professionnalisation ouvre un espace de formation permettant à chacun de renforcer sa qualification, d'évoluer dans son l'emploi, et même d'envisager une promotion professionnelle. Elle jette un pont entre le plan de formation de l'entreprise et le CIF, autorisant des parcours pluriannuels de formation.

Ce dispositif contribue à intégrer les besoins d'évolution des entreprises dans les politiques de ressources humaines et à élaborer une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **Le contrat de professionnalisation**

Il remplace l'ancien contrat de qualification, avec une ambition revue à la baisse, sa durée étant réduite à 12 mois, sauf accord de branche plus favorable.

Favoriser l'entrée de jeunes dans nos entreprises contribue à les pérenniser grâce à un maillage des générations. L'avenir se prépare par la possibilité offerte à des jeunes de se former et d'accéder ainsi à nos projets et à nos cultures d'entreprises. C'est une vision prospective qui donne du sens à la Gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications. Pour toutes ces raisons, le CCFP invite ses adhérents à conclure des contrats de professionnalisation.

### **La validation des acquis de l'expérience**

La loi de 2002 sur la VAE reconnaît les compétences liées à l'expérience professionnelle et à l'engagement social. Elle autorise un autre regard sur les parcours de vie. Bien qu'antérieure à la réforme de 2004, elle en devient l'un des éléments essentiels.

Le niveau de formation initiale ne suffit plus à définir un individu ; la VAE prend en compte l'ensemble des expériences qui ont contribué à construire de son identité. Qu'inclut la nouvelle VAE ? La vie professionnelle, avec toutes les compétences liées à l'exercice du métier ; les relations sociales et l'engagement, qu'il soit politique, syndical, associatif, avec les formidables ressources de citoyenneté mises en jeu. Faute de les identifier et de les reconnaître, notre société se priverait d'un formidable potentiel d'acquis.

Plus que tout autre, le mouvement social et l'économie sociale sont des lieux de valorisation de ces compétences multiples, qui autorisent les hommes et les femmes à s'engager, à prendre des responsabilités dans la vie professionnelle et sociale.

Dès les premiers textes, le CCFP a pris position en faveur de la VAE. Il accompagne les dirigeants, les cadres et les salariés dans un processus de validation adapté aux situations de chacun. Depuis 1997, nous développons un service d'accompagnement individualisé, ouvert à toutes les catégories socioprofessionnelles. Il a permis à beaucoup d'accéder aux diplômes les plus variés, du niveau V au niveau I.

Parallèlement, nous avons mené des expérimentations et des actions réussies de validation collective pour les personnels de la restauration sociale. Plusieurs centaines de salariés ont ainsi obtenu le titre d'« agent de restauration » du ministère de l'emploi. Nous avons également exploré la validation pour les métiers du tertiaire avec le titre de secrétaire assistante.

Citons également les beaux exemples de réussites universitaires, la VAE ayant permis d'accéder à tout ou partie d'un diplôme.

Nous envisageons de démultiplier les « acquis de notre expérience » en accompagnement individuel en créant une fonction de référent VAE dans les grandes entreprises de notre secteur, pour répondre aux besoins exprimés lors des entretiens professionnels.

## La sécurisation des parcours professionnels

Un débat public s'est récemment ouvert sur le thème de la sécurisation des parcours professionnels. Cette question suscite notre intérêt, car elle rejoint notre action sur les parcours de formation et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle et sociale.

Mais il y a loin de la « coupe aux lèvres ». Comment lâcher un travail pour entreprendre un parcours menant à une promotion professionnelle incertaine ? Les menaces sur l'emploi sont suffisamment lourdes pour que les salariés hésitent à se lancer dans une aventure à risques. Et ce ne sont pas les discours sur la flexibilité ou sur la mobilité, prononcés par des « dignitaires » bien installés, qui transformeront une réalité de l'emploi dont on s'accorde à constater combien elle est dégradée. Quitter un emploi, même s'il n'est ni satisfaisant, ni valorisant, c'est souvent flirter avec le chômage. De plus, les candidats au changement sous-estiment leurs capacités de réussite. La confiance est indispensable pour s'autoriser — ou non — à franchir la zone des incertitudes. Elle se décline de deux manières :

- la confiance en soi : elle s'acquiert après avoir identifié les compétences acquises dans les situations professionnelles mais aussi personnelles, sociales, etc. Chacun dispose de beaucoup plus de savoirs qu'il ne l'imagine ; encore faut-il être aidé pour les identifier, et se faisant, se les approprier ;
- la confiance dans l'accompagnement : la première étape d'un projet consiste à en vérifier la pertinence. D'où l'importance de bénéficier d'un accompagnement qualifié. Expression en vogue, l'accompagnement est essentiel, mais c'est aussi un marché. Avec le risque d'être accessible à quelques-uns, laissant de côté les plus démunis.

## Un secteur qui doit mériter la confiance

L'économie sociale se veut être un secteur différent des autres, dans sa relation à l'humain et au travail. Elle devrait donc proposer à ses salariés comme à ses dirigeants des parcours de vie professionnelle socialement valorisants. Les idées novatrices ne suffisent pas, ce qui compte c'est leur réalisation. En matière de sécurisation des parcours, nous avons à explorer des modalités de mobilité qui garantissent aux salariés la continuité de leur statut.

La mise en réseau d'informations en matière d'offres d'emploi est essentielle. D'autant que les candidatures correspondant à ces offres existent bel et bien dans notre secteur. Ceci suppose d'intégrer la notion du « temps » dans nos politiques d'emploi et d'imaginer une gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications singulière. L'anticipation, la vision prospective, nous font trop souvent défaut pour établir un lien porteur de sens entre le projet d'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Notre secteur a toutefois de belles réussites à son actif. La diversité des responsabilités confiées aux hommes et aux femmes de nos mouvements fournit un immense capital de compétences. Même sous-estimées, elles participent à l'accomplissement de parcours professionnels et sociaux de grande valeur. À nous d'organiser des modes d'accompagnement qui aident chacun à s'approprier son parcours, les acquis qui en résultent, et qui autorisent les

projections sur de nouveaux projets. Le terrain que nous occupons nous est contesté par le secteur marchand. C'est une motivation supplémentaire pour être attentif à la valorisation des compétences des hommes et des femmes, qui constituent la richesse principale de l'économie sociale.

## L'expérience du CCFP

Depuis 1997, nous nous sommes engagés de façon déterminée dans l'accompagnement individuel, en utilisant la Validation des acquis professionnels (VAP), puis à la VAE, et les bilans de compétences. Grâce à cette expérience, nous comprenons bien mieux la richesse d'un parcours de vie, où se conjuguent expérience professionnelle, sociale, et formation.

La richesse des compétences humaines représente une véritable source, dans laquelle puiser pour le développement des mouvements sociaux et des entreprises de l'économie sociale. Sans sombrer dans les formules flamboyantes, nous pouvons porter un autre regard sur l'homme et ses potentialités.

Cela pose la question des relations sociales dans nos entreprises et d'une politique des ressources humaines conforme aux valeurs humanistes dont l'économie sociale se prévaut. Chemin difficile, qui suppose de rompre avec la culture économique et sociale dominante. Plus que de rupture, nous parlerons d'engagement à élaborer dans la vie, au quotidien, un nouveau mode de valorisation des hommes et des femmes. Ne représentent-ils pas la plus grande richesse de notre secteur? L'économie sociale est capable d'en faire la démonstration par des actes. La tenue de notre 23<sup>e</sup> AG devrait être l'occasion pour les partenaires sociaux, qui participent à la vie de notre OPCA, de s'engager dans un processus de sécurisation et de promotion des parcours professionnels.

troisième axe stratégique

## Le rayonnement du CCFP dans l'économie sociale

### La recherche-action

La décision d'expérimenter la recherche-action a été prise par notre assemblée générale de mars 2004. Elle s'est traduite par l'ouverture d'une première session de formation Bac + 5 sur la « Conduite de projet en économie sociale par la recherche-action », avec Paris III-Sorbonne Nouvelle. Bientôt, 9 stagiaires, pionniers de cette aventure, soutiendront leurs mémoires, fruit du travail des groupes de recherche collective qu'ils ont animés.

Par cette première expérience, nous avons pu mesurer la capacité d'intervention des acteurs lorsqu'ils sont en situation d'agir et de transformer le réel. Nous avons acquis la conviction que seuls les acteurs peuvent décider collectivement de faire évoluer leurs pratiques.

La recherche-action s'inscrit comme un prolongement, un approfondissement de l'accompagnement que nous proposons aux acteurs du projet d'entreprise sociale. Elle doit être reliée aux entretiens professionnels et la place décisive que nous leur accordons dans l'élaboration d'une nouvelle politique de formation, et de relations sociales dans l'entreprise. Donnons-nous le temps, et les moyens, de mesurer tout ce que la recherche-action peut apporter au développement personnel des salariés, mais aussi à l'efficacité du projet d'entreprise sociale.

## Le laboratoire de recherche en économie sociale

Rendre les salariés acteurs, quelle que soit leur position hiérarchique dans l'entreprise; faire en sorte qu'ils conçoivent et conduisent ensemble le changement tout en respectant mutuellement leur rôle et leurs responsabilités: voilà l'un des credos de l'activité du CCFP.

C'est dans cette optique que sous l'égide du Ceges, nous avons imaginé la création d'un Laboratoire, où toutes les branches et composantes du mouvement social pourront se rencontrer. Notre ambition est d'en faire un lieu d'échange, de confrontation et de partage des réalisations, des expériences et des recherches-actions. Cet espace de réflexion sur les problématiques de l'économie sociale fournira des informations sur des pratiques innovantes, utiles à l'affirmation de notre identité singulière.

Par la confrontation des valeurs et des pratiques, de l'économique et du social, de l'humanisme et des ressources humaines, nous souhaitons:

- valoriser auprès de tous des pratiques novatrices;
- rassembler les praticiens et les universitaires intéressés par le secteur de l'économie sociale.

## Universitaires et acteurs de l'économie sociale

Le monde universitaire et celui de l'économie sociale sont porteurs de savoirs et de savoir-faire pour le moins différents, mais qui mériteraient de se confronter beaucoup plus. Il est contreproductif d'opposer savoirs théoriques et savoirs de l'action, ils sont complémentaires. Mais notre culture les a opposés, empêchant ainsi la rencontre de ces deux univers. Sans oublier les complexes de supériorité et d'infériorité, qui selon les époques et les lieux, marquent les uns ou les autres.

Or, l'économie sociale a besoin d'une rencontre, d'une confrontation qui produise du nouveau dans ses pratiques. Ce n'est pas seulement l'accès aux diplômes qui nous intéresse, mais ce qu'ils supposent de connaissances, de capacités à transformer les réalités au regard des valeurs et des projets dont l'économie sociale est porteuse.

Pour que ces savoirs soient transférables dans les situations de travail, il faut se fixer une ambition commune: être en veille permanente sur leur traduction dans la pratique. C'est à ce nouveau type de relation que sont invités les acteurs de l'économie sociale, les formateurs et les universitaires.

## Développer l'information et l'échange

Parmi les questions décisives pour l'évolution de notre secteur, se trouvent l'information et l'échange sur les réalisations innovantes, les expériences qui améliorent les pratiques. Que ce soit dans la manière d'aborder l'économique ou d'élaborer les relations sociales, la «volonté de mutualiser» au service de tous fera progresser l'identité de l'économie sociale.

## Un paritarisme de dialogue et de progrès social

La 22<sup>e</sup> AG des adhérents de 2004 a marqué une étape décisive dans l'évolution de notre paritarisme. Nous avons eu le plaisir d'accueillir de nouveaux partenaires dans notre conseil d'administration.

Pour le collège employeurs: des représentants de l'Union générale des employeurs mutualistes désignés par l'Usgeres, et du Goes (Groupement des employeurs de l'économie sociale). Ce dernier a été créé en 1993 avec des adhérents du CCFP, à l'occasion de la loi quinquennale.

Pour le collège salariés: des représentants des trois confédérations syndicales, CFTD, CFTC et CGT.

À côté de cette représentation issue de désignations, nous avons souhaité conserver une partie de notre spécificité avec l'élection par l'AG d'administrateurs issus des entreprises adhérentes, non couvertes par ces organisations représentatives. Notre objectif actuel est d'assurer la présence de toutes les composantes de la représentativité sociale de notre pays.

L'ambition de l'économie sociale est d'être enfin reconnue comme une composante majeure de notre pays. Le dialogue social étant l'un des domaines où elle peut marquer son identité et sa différence, un organisme de gestion paritaire comme le nôtre doit s'en inspirer pour les projets de formation qu'il propose.

Le CCFP s'est construit au fil du temps, sans tabou, grâce à un grand esprit d'ouverture, et une capacité à affronter avec ses adhérents des problématiques liées aux politiques de formation dans leur réalité quotidienne, comme sur un plan plus général. Il rassemble des entreprises adhérentes dont les directions élues proviennent de toutes les composantes sociales. Nous apprécions leur confiance et entendons la mériter en respectant leur diversité, qui est la marque d'un dialogue social de qualité.

### **Élargir notre champ d'intervention**

La structuration de branche de l'économie sociale et les accords paritaires prévoient la désignation des OPCA. Nous voulons apporter notre pierre à l'édifice social à construire dans notre secteur. Nous ne nous considérons pas comme des concurrents, mais bien comme des partenaires des autres OPCA de l'économie sociale, l'objectif étant de rassembler toutes les entreprises qui doivent s'y retrouver.

C'est sur ce champ ouvert et riche de potentialités que le CCFP agira pour organiser et réussir son développement.



L'organisme paritaire  
collecteur agréé  
de l'économie sociale  
et du mouvement social

261 rue de Paris  
93556 Montreuil cedex  
téléphone 01 41 58 16 55  
télécopie 01 48 97 20 88  
[www.ccfp.asso.fr](http://www.ccfp.asso.fr)  
[ccfp@wanadoo.fr](mailto:ccfp@wanadoo.fr)

Communication  
du CCFP, mai 2007.  
Conception graphique  
Thierry Sarfis,  
réalisation Olivier  
Cabon, Thotm,  
imprimerie Rivet,  
Limoges.



