

Évaluer la formation professionnelle continue : le paritarisme à l'épreuve

Edine Gassert

DANS **REVUE FRANÇAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE** 2021/1 (N° 177), PAGES 97 À 114
ÉDITIONS **INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC**

ISSN 0152-7401

DOI 10.3917/rfap.177.0103

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2021-1-page-97.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Institut national du service public.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ÉVALUER LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : LE PARITARISME À L'ÉPREUVE

Edine GASSERT

Docteur en sociologie, membre associé au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE), coanimateur du groupe « Formation – Emploi » de la Société française de l'évaluation (SFE)

Résumé

Cet article interroge le processus d'institutionnalisation de l'évaluation qui s'est enclenché au cours de la dernière décennie au sein du régime paritaire de la formation professionnelle. Tout d'abord, il montre comment l'évaluation est devenue un enjeu politique. Il explore ensuite la mise en forme de l'évaluation au prisme des rapports sociaux et des arrangements institutionnels issus d'une réforme intervenue en 2009. Enfin, il explore les retombées du « travail d'évaluation » sur les acteurs syndicaux. À travers l'examen des dynamiques d'apprentissage et des obstacles liés à la pratique de l'évaluation, l'article met en lumière les ressorts de la constitution d'un nouvel acteur collectif de l'évaluation dans le domaine de l'action publique négociée de la formation professionnelle.

Mots-clefs

Évaluation, formation professionnelle, syndicats, paritarisme, relations professionnelles

Abstract

— *The shared evaluation of vocational training put to the test – This paper examines the process of institutionalization of the evaluation of vocational training policy that has taken place over the last decade. In France the management of the vocational training policy, as well as its evaluation, is shared between employees unions' and workers unions'. The article shows firstly how evaluation has become a political issue. It then explores the work of shaping evaluation through the prism of social relations and institutional arrangements resulting from a reform introduced in 2009. Finally, the impact of "evaluation work" on trade union actors is presented. Through the examination of learning dynamics and obstacles related to practice of evaluation, this paper highlights the motives of the creation of a new collective actor of evaluation in the field of negotiated public action of vocational training.*

Keywords

Evaluation, vocational training, unions, parity, professional relations

En 2009, dans le champ de la formation professionnelle continue, les confédérations syndicales et patronales ont initié une politique d'évaluation sans précédent de leurs politiques paritaires ¹ nationales et interprofessionnelles. L'évaluation s'est imposée comme un « instrument de gouvernance » (Lascombes, Le Galès, 2004) incontournable dans un contexte de mise à l'épreuve du système de négociation et de gestion paritaire de la formation, à la suite de l'éclatement en 2008 d'une récession économique. Cette dynamique conventionnelle détonne dans un champ où l'évaluation a été qualifiée de pratique « introuvable » (Cour des comptes, 2008) et où son usage est longtemps resté à l'écart des cultures syndicales (Mériaux, 2015). Dans cette configuration, et face au caractère polymorphe de l'évaluation (Barbier, 2014), l'institutionnalisation de l'évaluation s'est davantage présentée comme une « dynamique collective ouverte » (Midler, 1994) accordant une large place à l'invention de règles, plutôt que comme une solution « clef en main » préalablement définie et adaptable aux structures et aux modes d'action du régime paritaire de la formation professionnelle.

Fondée sur une démarche ethnographique, cet article ² retrace les processus concrets de cette institutionnalisation. Suivant une voie tracée par l'étude des « pratiques concrètes de l'évaluation de politique en France » (Spenlehauer, 1995), l'évaluation est ici saisie comme un révélateur des tensions, ambivalences et contradictions qui pèsent sur les relations professionnelles de ce champ. Sa théorisation et son instrumentation au sein des instances paritaires interprofessionnelles sont conçues comme des enjeux politiques majeurs qui éclairent la nature des rapports sociaux entre partenaires sociaux, experts et pouvoirs publics ³.

Cet article débute par l'analyse des conditions d'émergence de l'évaluation au sein des instances paritaires nationales de la formation professionnelle continue. Il éclaire ensuite la mise en forme du travail d'évaluation à travers l'installation de l'instance d'évaluation des partenaires sociaux. Après avoir observé les dynamiques d'apprentissage engendrées par le travail d'évaluation, il identifie enfin les obstacles à sa réalisation à l'aune des spécificités des structures et des modes de fonctionnement de l'action paritaire dans le domaine de la formation professionnelle.

1. Cette notion désigne l'ensemble des règles et des dispositifs issus de la négociation collective, repris dans le cadre d'accords collectifs et déclinés par des institutions paritaires.

2. L'auteur remercie Arnaud Mias, Pierre-Edouard Weill et François Lafarge pour leurs commentaires sur ce texte.

3. Cet article s'appuie sur les résultats d'un travail de thèse pour lequel nous avons enquêté au sein du régime paritaire de la formation professionnelle. Cette recherche s'est inscrite dans le cadre d'un financement CIFRE. De 2011 à 2016, nous avons occupé la position de chargé d'études pour le compte du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP). Durant cette période, nous avons consigné de nombreuses notes d'observation, exploité un ensemble de textes (lois, réglementations, littérature grise) et réalisé une trentaine d'entretiens auprès d'acteurs du champ (représentants de salariés et d'employeurs, chercheurs, consultants, fonctionnaires d'État).

Tableau n° 1 : Liste des sigles et abréviations

ANI	Accord national interprofessionnel
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises (aujourd'hui Confédération des petites et moyennes entreprises, CPME)
CGT	Confédération générale du travail
CIF	Congé individuel de formation
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNEFP	Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle
COPANEF	Comité paritaire interprofessionnel pour l'emploi et la formation
CPF	Compte personnel de formation
CPNE	Commission paritaire nationale de l'emploi
CPNFP	Comité paritaire national pour la formation professionnelle
DARES	Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques
DEFIS	Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés
FO	Force ouvrière
FPSPP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
FUP	Fonds unique de péréquation
Medef	Mouvement des entreprises de France
PP	Période de professionnalisation
IRISSO	Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPACIF	Organismes paritaire collecteur agréé pour le financement du congé individuel de formation
TPE	Très petite entreprise
UPA	Union professionnelle artisanale (aujourd'hui Union des entreprises de proximité, U2P)

LA GENÈSE DE L'ÉVALUATION : UN ÉCHANGE POLITIQUE ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX ET L'ÉTAT

L'évaluation est devenue un enjeu politique au sein des instances paritaires nationales et interprofessionnelles à la suite de l'adoption de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009⁴. Pour la première fois, l'ensemble des confédérations de salariés (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) et d'employeurs (Medef, CGPME, UPA) a pris l'engagement de développer « une évaluation systématique des politiques et des dispositifs » en procédant notamment à la création d'une instance dédiée à l'évaluation.

Cette innovation conventionnelle a surgi dans un contexte de négociation « contrainte » (Freyssinet, 2010a), marquée par une forte pression exercée par le gouvernement. Dès 2007, le président de la République a déclaré : « Notre système de formation professionnelle est à bout de souffle, dans son organisation comme dans son financement. » À l'automne 2008, la récession économique atteignant l'Europe conduit à modifier l'agenda social et à intensifier l'intervention de l'État, soucieux d'amortir les effets de la crise en mobilisant les fonds de la formation professionnelle dans la lutte contre le chômage (Freyssinet, 2011). Face à l'urgence, l'État exigea l'ouverture d'une négociation sur la formation professionnelle afin de procéder à une réforme. Cette volonté réformatrice s'est appuyée notamment sur plusieurs rapports publics (Carle, Sellier, 2007 ; Guégot, 2008 ; Cour des comptes, 2008 ; IGAS, 2008) dressant des constats particulièrement sévères à l'encontre du système jugé « inefficace », « complexe », et « opaque », et préfigurant des pistes de réformes radicales comme la reconfiguration des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ou encore le renforcement du pilotage régional des politiques. De façon récurrente, ces rapports ont pointé l'absence d'évaluation des politiques menées, plaidant pour le renforcement de ses outils et de sa culture. Lors de la concertation multipartite (État, partenaires sociaux, régions) qui se déroula le premier semestre 2008, cette piste d'évolution a rencontré une forte adhésion de la part des acteurs, conduisant à son inscription parmi les priorités de la réforme.

En tant qu'objet de négociation, l'évaluation est apparue comme un terrain de compromis social entre syndicats de salariés et d'employeurs. Le Medef a porté le sujet en proposant la création d'un dispositif national d'évaluation. La CFDT a adhéré à cette proposition jugée cohérente avec son projet « d'ancrer la négociation collective dans la réalité sociale » (Grignard, 2009, 15). De leur côté, la CGT et FO y ont vu un moyen de renforcer leur responsabilité dans la gestion paritaire des fonds. Plus largement, cette convergence syndicale s'est insérée dans un processus d'échange politique entre les partenaires sociaux et l'État dans un contexte de rapprochement du champ de la formation professionnelle à celui de l'emploi (Tallard, 2011). Face à la demande pressante de l'État, les partenaires sociaux ont convenu de la transformation du Fonds unique de péréquation (FUP) en Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). Le nouveau fonds, héritant des attributions de l'ancien (péréquation financière entre les OPCA et les OPACIF), s'est vu confier le financement de la réalisation des objectifs de l'ANI de 2009 : former chaque année 500 000 salariés parmi les moins qualifiés (soit un doublement) et 200 000 parmi les demandeurs d'emploi (soit une augmentation d'un tiers). L'essentiel de ses ressources a reposé sur un prélèvement annuel compris entre 5 % à 13 % de l'obligation légale de

4. Relatif au développement de la formation, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.

financement de la formation professionnelle collecté par les OPCA ⁵. Un financement potentiellement conséquent a donc été garanti pour amplifier les actions de formation à destination des salariés et des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés. Cette innovation a marqué une prise de distance avec la séparation étanche des circuits de financement de la formation des demandeurs d'emploi et des salariés exposés au risque du chômage. En contrepartie, les négociateurs de l'ANI de 2009 ont revendiqué l'autonomie de leurs instances paritaires dans l'affectation et la gestion de ces ressources. Dans ce cadre, ils ont procédé à une réforme de la « gouvernance paritaire » (Luttringer, 2009), marquée notamment par le renforcement du pouvoir normatif de la principale instance politique paritaire au plan national, le CPNFP ⁶. Cet organe politique s'est vu confier de nouvelles missions, telles que l'élaboration des priorités d'action du FPSPP, celles-ci induisant de nouvelles responsabilités comme la fixation annuelle du taux de prélèvement ou bien la détermination des actions et des moyens pour atteindre les objectifs chiffrés en termes d'accès à la formation. Face à ces exigences, l'évaluation est apparue comme un instrument de gouvernance privilégié pour soutenir ce travail de régulation paritaire. Mentionnée à de nombreuses reprises dans l'accord de 2009 ⁷, elle a été convoquée à la fois comme une « technique de gestion » autorisant le contrôle des activités et l'efficacité des ressources financières, mais aussi comme une « méthode d'organisation du jugement » ⁸ éclairant les processus de décisions collectives.

En dotant ainsi leur organe politique d'un dispositif d'évaluation *ad hoc*, les partenaires sociaux ont tenu à affirmer une capacité de régulation (politique, financière) relativement autonome par rapport à l'État. Cette instrumentation de la régulation paritaire s'est insérée dans un contexte de réforme où la refonte des circuits de financement a soumis la gestion paritaire à « une tutelle renforcée de l'État » (Luttringer, Willems, 2010) souhaitant par ce moyen s'assurer d'un meilleur contrôle des flux financiers de la formation pour les affecter à des objectifs de la politique de l'emploi à court terme et à des publics fragilisés en raison de leur « déficit de formation ». Dans le cas du FPSPP, cette régulation du contrôle étatique s'est exprimée à travers l'adoption d'un ensemble de règles nouvelles, telles que l'obligation de conclure des conventions triennales tripartites, ainsi que leurs annexes financières chaque année, ou la désignation de représentants de l'État pour siéger au sein des instances décisionnaires et techniques du nouvel organisme.

5. Fixé chaque année par arrêté ministériel sur proposition des partenaires sociaux, le montant du prélèvement a été fixé à 13 % pour l'année 2009, soit un montant de 800 millions d'euros (M€) pour une collecte totale réalisée par les OPCA supérieure à 6 milliards d'euros (Mds €).

6. Créé en 2009, le Comité paritaire national pour la formation professionnelle est l'instance politique paritaire nationale. Réunissant l'ensemble des organisations syndicales et patronales, il est le lieu où s'élaborent des réflexions voire des décisions qui donneront lieu ensuite à des négociations. Son rôle d'orientation politique s'est renforcé lors de la réforme de 2009. Suite à la loi de mars 2013, le CPNFP est devenu le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF).

7. Le terme « évaluation » est employé à 29 reprises dans le texte qui comprend 28 pages dans sa version définitive.

8. Nous empruntons ici une typologie de l'évaluation élaborée par Albert Ogien (2016). Elle informe de la diversité des angles d'appréciation d'une politique selon l'importance des valeurs (sociale, arithmétique) que ses acteurs/institutions lui confèrent. Cet emprunt vise à clarifier les propos en ordonnant les nombreuses finalités que les négociateurs de l'accord de 2009 ont attribué à l'évaluation.

LA MISE EN FORME DE L'ÉVALUATION : UN TRAVAIL D'ORGANISATION

Les signataires de l'accord du 7 janvier 2009 ont donné corps à leur politique d'évaluation au travers de la création d'une instance d'évaluation. Ce dispositif a inauguré un important travail de codification des règles visant à établir une « véritable structure de travail » (CSE, 1996, 30) assurant l'élaboration et la conduite de travaux d'évaluation et veillant à l'intégration de leurs résultats.

Une instance d'évaluation comme dispositif

Dès son préambule, l'accord du 7 janvier 2009 a posé le principe d'« une gouvernance claire supposant le respect des compétences de chacun et sur une évaluation systématique des politiques et des dispositifs ». Son article 48 a précisé la mise en place d'un Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) visant à « mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle ».

Cette instance d'évaluation a été installée en 2011 par le CPNFP. Elle s'est composée de vingt représentants des organisations patronales et syndicales, à parts égales, et de quatre personnalités qualifiées⁹ choisies par ces organisations, dont l'une est désignée pour occuper la présidence. Ce mandat d'une durée de deux ans, renouvelable une fois, a été confié de 2011 à 2015 à Sandra Enlart, directrice de l'association Entreprise & Personnel¹⁰, puis de 2016 à 2018 à Michèle Tallard, sociologue et chercheuse associée à l'IRISSO de l'université Paris-Dauphine.

Pour mener ses missions, le Conseil a été doté d'un secrétariat technique, animé par un permanent professionnel du Medef et un chargé d'études. Ce binôme devait assurer le fonctionnement régulier des travaux et les coordinations nécessaires à leur déroulement. Le Conseil a également bénéficié du soutien logistique et financier du FPSP. Les dépenses ont été affectées à son budget « études et évaluations », s'établissant en moyenne, de 2010 à 2015, à un peu plus de 1,5 M€ par an.

Face à la grande diversité de leurs missions¹¹, les membres du Conseil ont retenu celle d'« évaluer en continu la mise en œuvre et les résultats de l'action paritaire dans le champ de la formation professionnelle » (CNEFP, 2017, 5). Considérant l'ANI du 5 octobre 2009¹² comme leur point de référence, les acteurs paritaires et les experts ont tenu à appréhender ses dispositions non pas sous l'angle de leur conformité, c'est-à-dire de leur application stricte, mais plutôt au regard de leurs effets en termes de dynamiques de changement. Les dispositions nationales et interprofessionnelles ont ainsi été saisies comme des éléments

9. Suite à sa recomposition en 2016, ce collège a ensuite réuni cinq experts.

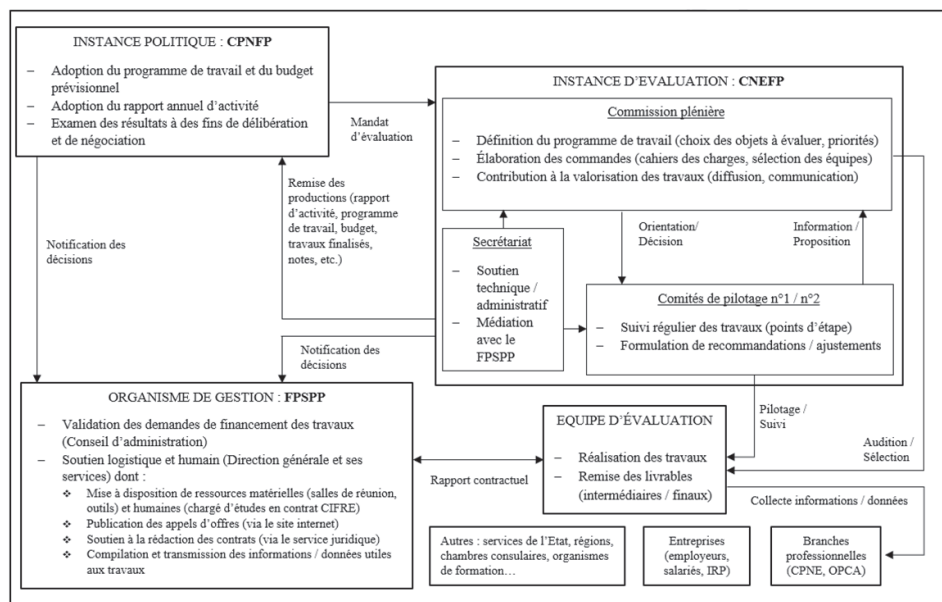
10. Aujourd'hui nommée EP Groupe.

11. L'article 48 de l'ANI du 7 janvier 2009 confie au CNEFP de nombreuses missions portant sur des objets variés (mesurer le niveau de formation des publics concernés par les politiques de formation professionnelle, évaluer la satisfaction des entreprises et des différents publics bénéficiaires) et impliquant le déroulement de procédures diverses (évaluation, suivi, audit).

12. L'ANI du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels est un accord général qui rassemble les dispositions de l'ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès à des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et ceux de l'ANI du 7 janvier 2009.

« dynamiques, évolutifs et adaptables »¹³, impliquant l'étude de leurs interactions avec les contextes de mise en œuvre et de leurs effets sur les systèmes de formation (organisation, valeurs) et les acteurs (branches professionnelles, entreprises, salariés). Le choix de cette approche évaluative s'est accompagné d'une double ambition : faire de l'évaluation « un appui aux décisions des partenaires sociaux afin d'anticiper les réformes et les négociations »¹⁴ ainsi qu'un « soutien à l'ensemble de l'appareil paritaire de formation en contribuant à la diffusion de repères utiles et à la compréhension des processus »¹⁵.

Figure n° 1 : Organisation du dispositif paritaire d'évaluation (2011-2014)



La poursuite de ces finalités a conduit à la mise en place d'une organisation spécifique du travail, essentiellement dédiée à la préparation et au pilotage de projets d'évaluation délégués par appels d'offres à des cabinets d'étude et/ou des laboratoires de recherche. Les membres du Conseil ont conservé une autonomie dans l'élaboration de leur programme pluriannuel de travail, en procédant notamment à la définition et à la hiérarchisation de leurs propres objets. Le pilotage de ce programme a reposé sur la création et l'articulation de deux « strates de responsabilités partagées » (CNEFP, 2016) : d'un côté, une « commission plénière » en charge de l'élaboration et de la validation des principales orientations et productions ; de l'autre, des « comités techniques », assurant le pilotage et le suivi de chaque nouvelle évaluation. La commission plénière réunissait une fois par mois l'ensemble des représentants des trois collèges (salariés, employeurs, experts). Les comités techniques, composés au minimum d'un représentant par collège et des responsables des équipes

13. Extrait du compte rendu de séance du 5 mai 2011.

14. Extrait du compte rendu de séance du 7 septembre 2011.

15. *Idem.*

d'évaluation, se réunissaient à quatre ou cinq reprises en moyenne, le temps de la réalisation des travaux qui, selon leur ampleur, pouvait osciller entre dix mois et un an et demi.

Un espace de construction collective de l'évaluation

Au fur et à mesure de sa constitution, l'instance d'évaluation est devenue un espace de coopération entre les acteurs paritaires et les experts dans une logique d'appropriation collective de la fonction de conduite de travaux évaluatifs. La structuration de cette fonction a reposé sur un travail de coconstruction des règles se déclinant par un découpage du travail en séquences et une répartition spécifique des rôles.

La première séquence que l'on peut qualifier de « diagnostic politique » se caractérise par le repérage par les collèges de salariés et d'employeurs des dispositifs négociés (politique, dispositif) qu'ils souhaitent évaluer. Lors de son déroulement, ils exposent leurs points de vue sur les réussites et les échecs de la politique, reformulent leurs attentes selon les évolutions de contexte et expriment leurs intérêts à explorer tel ou tel aspect. Durant cette séquence, les experts assurent l'animation des débats tout en veillant à rapprocher les points de vue et à assurer une distribution équitable de la parole.

La seconde séquence, dite de « questionnement », se distingue par la formulation de questions et la clarification des catégories de l'analyse. Cette séquence est la plus exigeante pour les acteurs paritaires conduits à traduire sous forme de questions leurs préoccupations à l'égard de la politique. Cette opération est loin d'être un exercice aisé, tout comme la clarification des catégories d'analyse, souvent posées de manière abstraite dans les accords interprofessionnels, telles que « salariés les moins qualifiés », « petites entreprises » ou encore « formations obligatoires ».

La troisième séquence se confond à la précédente et porte sur les aspects dits de « méthode ». Les experts occupent ici un rôle prépondérant, en proposant de traduire au plan méthodologique les enjeux et le questionnement de l'évaluation. L'élaboration de ce protocole de recherche implique notamment une réflexion sur le choix des outils de recherche (questionnaire, guide d'entretien, cadrage macro-économique, études de cas) ainsi que leur combinaison.

Une quatrième séquence dite « contractuelle » correspond à la mise en forme de l'ensemble des éléments du projet d'évaluation dans un document nommé « cahier des charges »¹⁶. Le secrétariat technique est en charge de l'élaboration de ce document, qu'il soumet à l'ensemble des membres du Conseil. Le document peut être révisé à plusieurs reprises avant que les acteurs ne parviennent à un compromis satisfaisant.

Cette division partagée du travail s'est insérée dans un contexte de travail pacifié, néanmoins marqué par une faible maîtrise du registre de l'évaluation par les acteurs paritaires.

Si la nouveauté de la démarche était susceptible de contraindre l'action collective, elle a plutôt dans le cas présent conduit les partenaires sociaux et les experts à s'engager dans une dynamique d'auto-apprentissage de l'évaluation. La déclinaison du premier

16. Ce document expose en principe la politique évaluée et la problématique générale, mentionne les objectifs et les axes d'analyse et décrit les conditions de réalisation des travaux (modalités de coordination et de suivi, calendrier, livrables attendus, conditions de remise des offres, critères d'évaluation...).

programme pluriannuel de travail (2011-2014) illustre ce processus ¹⁷. En priorisant la Période de professionnalisation ¹⁸ dans l'ordre de réalisation des travaux, les membres du Conseil ont privilégié un dispositif paritaire bien circonscrit au plan conventionnel et légal, affichant un déploiement stable dans le temps. En tant qu'objet d'évaluation, la Période s'est également présentée comme un espace de convergence entre les attentes des acteurs paritaires, soucieux d'en vérifier l'usage par les branches professionnelles à des fins de régulation financière. Ce dispositif est donc apparu comme un objet suffisamment consensuel et maîtrisé par les acteurs pour démarrer leurs nouveaux travaux. Les autres objets d'évaluation dits « thématiques » (salariés les moins qualifiés, petites entreprises) ont semblé comparativement plus difficiles à saisir, compte tenu de l'indéfinition de leurs contours et de la diversité de leurs enjeux. Cette fixation d'un ordre de priorités selon le degré de maîtrise et/ou de complexité des travaux à réaliser a soutenu une démarche d'apprentissage collectif de l'évaluation au sein du Conseil.

Une régulation scientifique et patronale au cœur de l'action

Si la codification des règles de fonctionnement du Conseil a résulté d'un « travail d'organisation » (de Terssac, 2003) impliquant la totalité de ses membres, en revanche, la régulation scientifique des travaux et le développement de l'activité sont restés les domaines de prédilection des personnalités qualifiées et de la principale organisation patronale, le Medef.

À rebours d'une simple « relation de service » auprès des acteurs paritaires, les experts mandatés ont occupé une véritable fonction « instituante » (Castel, 1985) dans la définition du cadre légitime d'exercice de l'évaluation. Proches des sciences sociales (sociologie, économie, science de l'éducation), les experts ont promu une approche endosystémique (Monnier, 1992) de l'évaluation visant l'étude des modalités de mise en œuvre des politiques et leur congruence avec les conceptions initiales, dans le but de mettre au jour les « chaînes de production » de la formation professionnelle. Revendiquant une approche globale et complexe des effets des politiques de la formation professionnelle, les experts ont plaidé pour le développement d'un pluralisme méthodologique, combinant la collecte d'informations quantitatives (données factuelles et mesurables) et qualitatives (pratiques, discours, représentations), et impliquant un effort de ciblage des catégories de l'évaluation (concepts, acteurs). Une préférence collective s'est exprimée pour cette orientation méthodologique autorisant l'exploration de la « fabrication en acte » des politiques paritaires ainsi que leur degré d'adaptabilité selon les contextes.

Si la régulation scientifique de l'évaluation est restée une prérogative des experts, sa régulation gestionnaire est restée, quant à elle, sous le contrôle de l'expertise patronale. De 2011 à 2015, le secrétariat de l'instance a été confié à un professionnel permanent du Medef, mandaté par sa direction formation. Cette expertise patronale, dotée d'une solide culture de l'évaluation, a occupé un rôle stratégique en remplissant diverses fonctions

17. Ce programme de travail a intégré deux dispositifs de la formation professionnelle (la période de professionnalisation et le congé individuel de formation) et deux thématiques relatives aux priorités politiques paritaires, à savoir l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés et le développement de la formation dans les petites entreprises.

18. Créée par l'ANI du 5 décembre 2003, et reprise par la loi du 4 mai 2004, la période de professionnalisation est un dispositif dont l'objectif est de favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en CDI par la mise en place d'un parcours de professionnalisation. La loi du 5 septembre 2018 a remplacé ce dispositif par celui de « Reconversion ou promotion par alternance », surnommé « Pro-A ».

concourant à la pérennité des travaux. En premier lieu, on distingue une fonction « administrative » à travers la préparation et le suivi des réunions des commissions (plénières et techniques), ainsi que la production des supports de travail. En deuxième lieu, une fonction « relationnelle » qui se caractérise par une intermédiation fréquente avec le FPSPP pour le financement des travaux, mais aussi avec les équipes d'évaluation pour faciliter le déroulement des travaux, ou encore avec les institutions (paritaires/quadrupartites) de la formation et les organismes publics d'études (Céreq, Dares). En troisième lieu, une fonction d'« influence », marquée par un accompagnement des experts (conseils, informations) – en particulier de la présidente – dans l'exercice de leur mandat. La combinaison de ces contributions a contribué au maintien et au développement de l'instance dans la durée. À travers la mise à disposition d'une ressource experte, le Medef s'est affiché comme le « pilote » de la politique d'évaluation paritaire, confortant par là son hégémonie dans la régulation des relations sociales de la formation professionnelle (Amossé *et al.*, 2012).

LES EFFETS DE L'ÉVALUATION : UNE DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE

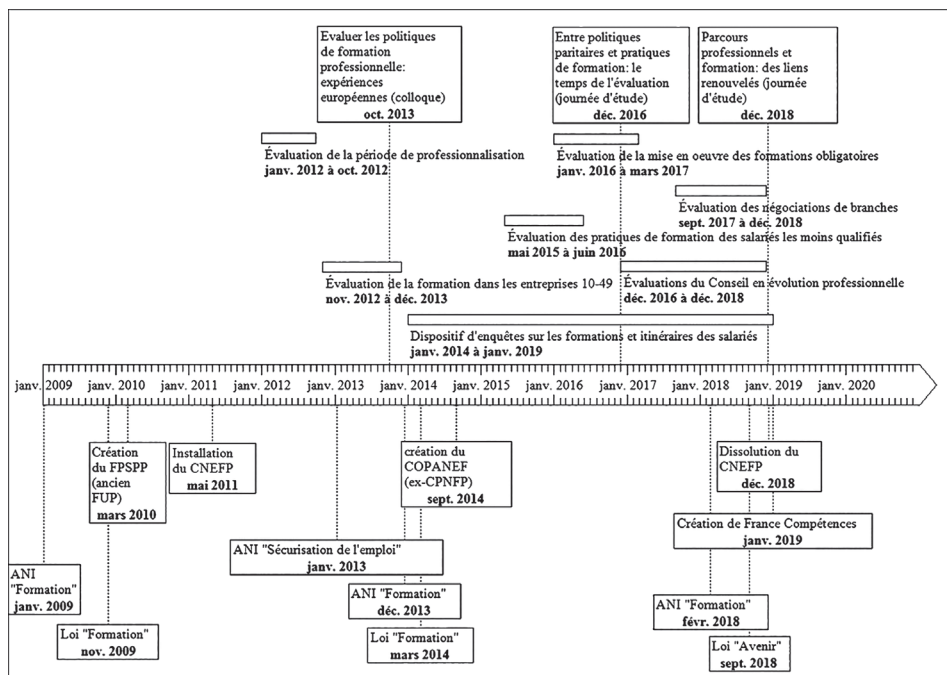
Au cours de son existence, le CNEFP s'est progressivement imposé comme le creuset d'une socialisation syndicale à la pratique de l'évaluation. Des dynamiques d'apprentissage (individuel et collectif) ont imprégné les façons d'agir ainsi que les comportements syndicaux.

Une posture affirmée de « donneur d'ordres »

Comme l'illustre la figure n° 2, le Conseil a initié de nombreux travaux au cours de son existence (2011-2018). L'instance a maintenu une activité régulière à travers le pilotage d'une évaluation par an en moyenne, et l'organisation de manifestations publiques (colloques, journées d'études) tous les deux ou trois ans. Elle a par ailleurs innové en impulsant la création d'une nouvelle enquête de statistique publique, baptisée « DEFIS ¹⁹ », consacrée à l'étude des effets de la formation sur les trajectoires des salariés.

19. Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS) est réalisé par le Céreq et financé par le FPSPP (aujourd'hui France Compétences).

Figure n° 2 : Les réalisations du CNEFP au cours de son existence (2011-2018)



Cette activité répétée de production de commandes d'évaluation et de pilotage des travaux a conduit au fil du temps à l'émergence de routines procédurales, à l'expression de nouvelles exigences cognitives et à une recomposition des rapports entre acteurs. L'étude de la réalisation du premier programme de travail pluriannuel (2011-2014) montre que l'élaboration des commandes d'évaluation est devenue un processus davantage ordonné reposant sur un travail préalable de bilan informationnel spécifique à la politique, de définition du protocole de recherche et de formalisation des axes et de questionnement et d'analyse. Ce découpage quasi linéaire des séquences de travail est devenu un principe d'organisation et un repère commun pour les acteurs. De façon complémentaire, le travail de commande s'est constitué progressivement comme un temps de débat privilégié vis-à-vis des enjeux de méthode. Face à la récurrence au cours des travaux de certains obstacles ²⁰, les acteurs paritaires se sont davantage questionnés sur les combinaisons possibles entre les méthodes quantitatives (statistiques descriptives, cadrages macro-économique) et qualitatives (enquêtes de terrain, monographies), les modes d'administration des outils de recherche, mais aussi sur les processus de définition des critères et des indicateurs. Cette complexification des débats a marqué un brouillage progressif des frontières de compétences. D'un côté, les acteurs paritaires sont davantage intervenus dans la définition des cadres généraux d'analyse, tandis que les experts, de l'autre, ont

20. Mentionnons notamment la problématique du choix des secteurs à investiguer, les difficultés d'accès aux entreprises ou encore la définition des modalités d'enrôlement des acteurs de branche (CPNE, OPCA) à la réalisation des travaux.

progressivement investi le champ du questionnement bien qu'à l'origine conçu comme le domaine réservé des partenaires sociaux.

Un renforcement du travail syndical

Cette professionnalisation de la fonction de « donneur d'ordre » d'évaluations s'est caractérisée par une spécialisation des syndicalistes associés aux démarches, un grand nombre endossant progressivement le rôle de référents internes ou de « passeurs » entre le monde des prestations de conseil et le monde du travail. En contribuant à d'autres instances de la démocratie sociale, ces passeurs ont pris part à la diffusion des modes opératoires du Conseil afin de répondre à leurs propres besoins d'expertise. Cette intermédiation a soutenu le lancement de projets d'évaluation, comme celui amorcé en 2013 par la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) du BTP et portant sur l'accord du 3 juillet relatif à la formation professionnelle et à l'apprentissage, en particulier son volet « qualité de la formation des jeunes », ou encore celui initié en 2014 par le comité de pilotage de l'ANI du 7 avril 2011 relatif à l'accompagnement des jeunes dans leur accès à l'emploi.

Cette spécialisation syndicale s'est également exprimée par un recul critique plus affirmé par rapport à l'expertise. Suite à leur participation au Conseil, les syndicalistes interrogés ont souvent fait part de leur plus grande aisance à « rentrer dans des études plus techniques » grâce à une meilleure compréhension des mécanismes de production des résultats. Cette connaissance plus fine de la fabrication de l'expertise a été cernée comme un atout pour « gagner en assurance » en particulier dans l'exercice de mandats (nationaux, sectoriels) nécessitant un traitement régulier d'informations juridiques et de données statistiques, administratives, que ce soit dans une perspective de définition des politiques ou de gestion des fonds mutualisés.

Un usage politique de l'évaluation

L'examen du processus de négociation de l'ANI du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle permet de distinguer quelques cas d'usages politiques de l'évaluation par les syndicats de salariés et d'employeurs. Cette négociation interprofessionnelle a été marquée, au moment de son démarrage, par la remise du premier rapport d'évaluation du Conseil portant sur « les usages et les impacts de la période de professionnalisation en entreprise » (cabinets Boumendil et Circé, 2012). Certaines délégations patronales et syndicales se sont emparées des résultats de cette évaluation pour fixer les enjeux de la négociation.

Pour le Medef, certains résultats, comme la mise au jour du décalage entre l'usage du dispositif et ses objectifs initiaux – dont le maintien dans l'emploi – a constitué une « ressource informationnelle » pour inscrire la question de la révision de l'ingénierie financière de la période de professionnalisation parmi les problèmes à traiter dans le cadre de la négociation.

Pour Force ouvrière (FO), les résultats de cette évaluation ont essentiellement servi comme « base argumentative » pour défendre le projet syndical de reconnaissance de la qualification en tant qu'outil de sécurité dans l'emploi. L'exploitation de cette évaluation par la délégation syndicale – en particulier par l'un de ses représentants également membre du Conseil – a permis d'étayer la rédaction d'un « contreprojet » en réponse aux propositions patronales. Ce contreprojet a notamment défendu l'idée de renforcer les

logiques d'abondement et de complémentarités entre la période de professionnalisation et le nouveau dispositif de Compte personnel de formation (CPF). Selon le syndicat FO, cette revendication a gagné en crédibilité en réinvestissant des savoirs évaluatifs produits de façon paritaire.

LES CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION : UN DÉVELOPPEMENT FRAGILE

Par contraste avec les dynamiques de changement observées, le travail d'évaluation paritaire a également comporté ses propres limites. Sa pratique prolongée a mis au jour une série d'obstacles (sociaux, techniques) freinant son développement ainsi que l'appropriation de ses résultats.

Une multiplicité d'obstacles

Si le CNEFP s'est constitué comme le creuset d'une socialisation à la pratique de l'évaluation, c'est aussi en offrant à ses membres la possibilité de se confronter à ses processus concrets de fabrication. Sur ce point, l'émergence récurrente d'obstacles (sociaux, techniques) lors du déroulement des travaux ont conduit les acteurs à rechercher des solutions pour les surmonter.

Une première difficulté a concerné la compréhension des projets d'évaluation par les acteurs de branche et d'entreprise. Bien souvent, les priorités des travaux ont semblé confuses (« Sur quoi travaillez-vous exactement ? » ; « Que souhaitez-vous savoir ? ») en raison de la démultiplication des points de référence (agglomérat de questions, diversité des critères et des orientations). Si l'adoption d'un champ évaluatif large a constitué un moyen de prendre en compte la diversité des attentes, contribuant à la dynamique du collectif, elle a cependant complexifié sa réception, en rendant plus équivoques les finalités visées par les travaux. En réponse, les membres du Conseil ont davantage circonscrit le champ de leurs travaux en réduisant notamment le nombre de questions à traiter ou d'études de cas à réaliser.

Une seconde difficulté a porté sur la participation aux travaux des OPCA, acteurs centraux dans l'intermédiation auprès des entreprises. À la longue, les modes de coordination entre le Conseil et ces organismes se sont révélés fragiles, sinon conflictuels. Les acteurs de branche ont souvent questionné la légitimité des orientations évaluatives du Conseil, que ce soit en termes de sélection des secteurs ou de repérage des entreprises. Certains se sont montrés réticents à communiquer des informations jugées sensibles (listes d'entreprises adhérentes, données physico-financières retraçant l'usage des fonds). D'autres ont exprimé un faible intérêt aux démarches initiées, soulignant un décalage entre les priorités nationales et les enjeux sectoriels. Ces critiques récurrentes ont conduit les membres du Conseil à développer des modes d'association plus resserrés, impliquant davantage les OPCA en amont des travaux, mais aussi en aval à travers une remise systématique des résultats.

Une troisième difficulté a enfin visé l'analyse des « effets » de la formation continue en entreprises. En privilégiant une approche monographique pour saisir « la fabrication » de la formation professionnelle *en acte*, le Conseil a apporté un éclairage sur les liens qui unissent les pratiques effectives de formation (stratégie, ingénierie, usages), les spécificités

organisationnelles des entreprises (structurelles, stratégiques, sociales) et les enjeux de contexte (sociétaux, locaux, technico-économiques, conjoncturels). En revanche, l'analyse des « effets » des formations suivies par les salariés (développement des compétences, mobilité professionnelle) s'est avérée plus limitée en raison de la faiblesse de leurs modes d'évaluation, souvent informels et peu structurés (Béraud, 2015). À défaut de pratiques d'évaluation consolidées en entreprise ²¹, les corrélations positives entre les dispositifs de formation étudiés et les parcours des salariés à partir de l'analyse monographique sont restées difficiles à établir. Face à cet écueil, la mise en place d'un dispositif d'enquête longitudinale ciblant les effets de la formation continue des salariés sur leurs parcours professionnels s'est présentée comme un complément utile à la réalisation des travaux empiriques.

Une appropriation limitée des résultats de l'évaluation

Si l'examen du travail d'évaluation mené par le CNEFP de 2011 et 2015 met au jour ses retombées pragmatiques, heuristiques et politiques, les modalités d'appropriation des résultats semblent en revanche avoir été réduites pour plusieurs motifs.

Tirant le bilan de quatre années, les experts du Conseil interrogés ont dressé un constat en demi-teinte, soulignant le sérieux du travail accompli mais pointant l'absence d'appropriation collective des travaux. En cantonnant son rôle à la maîtrise d'ouvrage d'évaluations, le Conseil n'a pas constitué une « institution de cogitation » (Leca, 1993) à défaut de temps de délibération et de réflexion *a posteriori* consacrés aux savoirs engendrés. Si des évolutions ultérieures se sont opérées ²², cette situation a cependant reflété la volonté initiale des acteurs paritaires de conserver la maîtrise de la formulation de leur propre jugement évaluatif, sans être tenu par les travaux du Conseil. Elle a également découlé de la faiblesse des capacités pratiques du Conseil pour mettre en place un travail organisé de connaissance partagée. Le fonctionnement du Conseil est resté dépendant de moyens humains réduits (1 salarié) et de l'implication bénévole de ses membres.

Dans l'esprit des négociateurs de l'accord du 7 janvier 2009, l'organe politique paritaire (CPNFP) devait constituer un espace privilégié de partage des connaissances évaluatives. Toutefois, nos entretiens menés auprès des acteurs paritaires ont également révélé la faiblesse des temps de « délibération/réflexion » accordés aux résultats des travaux. Selon certains membres du CPNFP, l'évaluation est restée une question inscrite à la fin des ordres du jour, rarement traitée en séance en raison de l'importance des points précédents, souvent nombreux et urgents. Cette relégation de l'évaluation est à mettre en lien avec les contraintes structurelles qui ont pesé sur le champ paritaire dans un contexte de « réforme permanente » de la formation professionnelle continue ²³. Nos interlocuteurs syndicaux ont évoqué une « frénésie normative » induisant une instabilité accrue des règles issues de la négociation, et des dispositifs qui les institutionnalisent.

21. Dans le cas des entreprises rencontrées, la priorité est allée à la réalisation de « bilans à chaud » portant sur les acquis des apprenants (satisfaction, atteinte des objectifs) ou bien au déroulement pédagogique de l'action de formation (contenu, formateur).

22. À partir de 2017, le Conseil s'est engagé dans la rédaction et la diffusion élargie de « notes d'analyse » proposant de restituer les principaux enseignements de travaux finalisés, tout en comprenant des éléments de « perspectives » et/ou de « pistes d'évolution ». La formulation de « propositions » issus des travaux achevés se retrouve également dans le contenu du rapport d'activité de 2016, ce qui était absent des rapports précédents.

23. Depuis les années 2000, ce domaine a connu de nombreux changements à la suite de l'adoption de quatre accords nationaux interprofessionnels (2003, 2009, 2013, 2018) et l'adoption de six lois (2002, 2004, 2009, 2014, 2016, 2018).

Cette usure accélérée des compromis sociaux résulterait du rapprochement des logiques et des règles de gouvernance de la formation à celles de la politique de l'emploi, davantage soumise à des cycles courts et discontinus. La modification répétée des dispositifs conventionnels et légaux, ainsi que l'élargissement du champ de compétences des acteurs sociaux, sont deux facteurs (parmi d'autres) qui ont conduit à une saturation de l'agenda politique du CPNFP et à une préoccupation accrue de ses acteurs à l'égard des évolutions futures plutôt que des événements passés. Dans ce contexte, les temps de « délibération/réflexion » nécessaires à l'appropriation partagée des résultats se sont révélés introuvables, d'autant que l'intérêt en faveur de travaux évaluatifs rétrospectifs, analysant surtout les leçons du passé, est resté réduit.

*
* *

CONCLUSION : DE LA RECOMPOSITION DES ENJEUX À LA CONSTRUCTION DE L'ACTEUR COLLECTIF

À ce jour, l'innovation institutionnelle qu'a été le CNEFP reste sans équivalent dans le champ de la formation professionnelle. Créée par l'ANI du 7 janvier 2009, l'instance d'évaluation est apparue comme un appui indispensable à la mise en place d'une gouvernance paritaire affirmant la responsabilité des partenaires sociaux dans la régulation politique et financière des nouveaux fonds gérés par le FPSPP. Cette instrumentation s'est insérée dans un contexte où la gestion paritaire des fonds a davantage été soumise au contrôle de l'État, en vue de leur affectation à la politique de l'emploi. Face à ces transformations, le CNEFP a principalement rempli une fonction de légitimation du CPNFP, en dotant les acteurs paritaires d'une capacité d'auto-évaluation des résultats de leur action à des fins de régulation. Cette matrice a constitué la toile de fond de l'expérience paritaire de l'évaluation commentée dans cet article.

Toutefois, l'ANI du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 ²⁴ ont changé la donne en instituant un nouvel agencement de la gouvernance paritaire. Le CPNFP a laissé la place à un COPANEF reconnu par la loi – ce qui n'était pas le cas auparavant – et au champ d'action élargi à l'emploi. Le FPSPP a également connu de profonds changements. Ses ressources ont été pérennisées (financement direct par les entreprises) au profit des politiques de professionnalisation (péréquation) et de qualification des demandeurs d'emploi (CPF). Sa fonction de redistribution des fonds s'est amplifiée (financement du CIF, dotation TPE, CPF), tout comme son rôle de mutualisation technique et d'animation des réseaux paritaires et publics. Dans cette perspective, la reconnaissance du couple « COPANEF-FPSPP » est devenue un enjeu central du paritarisme pour s'affirmer comme un acteur à part entière de la politique de l'emploi. La légitimité politique du COPANEF a reposé sur sa capacité à s'appuyer sur le FPSPP pour réaliser ses nouvelles missions, et donc à s'impliquer dans son fonctionnement. Cette logique a rendu secondaires l'évaluation paritaire et son institutionnalisation par le CNEFP. Ces modifications ont justifié la création en 2015 du service « évaluation » du FPSPP en charge de répondre aux besoins d'études et d'évaluations du couple « COPANEF – FPSPP ».

24. Relatifs à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Ce virage stratégique a questionné la pérennité du CNEFP ainsi que son rôle dans la gouvernance paritaire. Les questions relatives à l'inadéquation entre les ressources de l'instance et l'accomplissement de ses missions, ainsi qu'au partage des responsabilités avec le FPSPP, sont devenues problématiques. L'engagement syndical dans le travail d'évaluation s'est également essoufflé en raison de son recentrage dans l'organisation de la nouvelle gouvernance paritaire. Enfin, le CNEFP a accusé la perte de son secrétariat occupé par le Medef en raison du relâchement du contrôle exercé par le patronat dans l'exercice d'une régulation autonome des partenaires sociaux au niveau national. Malgré cette fragilisation, les travaux du CNEFP ont perduré jusqu'à la dissolution de son collectif en décembre 2018, suite à la signature de l'ANI du 22 février 2018 et à l'adoption de la loi du 5 septembre 2018²⁵ supprimant les instances nationales paritaires au profit de la création d'une institution publique quadripartite nommée « France Compétences ». Cette longévité du CNEFP témoigne des dynamiques d'apprentissage de son collectif qui, au gré des transformations, a montré sa capacité à innover et à créer de nouvelles règles de fonctionnement, de valorisation des travaux et de coordination avec la gouvernance paritaire. Cette capacité d'action renouvelée, qui mériterait d'être davantage approfondie, montre que le CNEFP, malgré les difficultés, s'est progressivement constitué comme un acteur à part entière de l'évaluation dans le champ de la formation professionnelle.

Bibliographie

- Amossé, Thomas ; Flocco, Gaëtan, Lefèvre, Josette ; Pernot, Jean-Marie ; Petit Héloïse ; Rey, Frédéric ; Tallard, Michèle ; Tuchsirer, Carole ; Vincent, Catherine (2012), *Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat* [rapport de recherche] CEE/IRES, n° 70, février.
- Barbier, Jean-Claude (2014), « Les sources intellectuelles de l'évaluation des politiques publiques », *Politiques et management public*, vol. 31/1, janvier-mars, p. 13-30.
- Barbier, Jean-Marie (1985), *L'évaluation de la formation*, Paris, Presses universitaires de France.
- Barthélémy, Jacques ; Cette, Gilbert (2010), *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, Paris, Rapport au Conseil d'analyse économique.
- Castel, Robert (1985), « L'expert mandaté et l'expert instituant ». *Actes du colloque du centre de recherche et d'études sociologiques appliquées de la Loire*, Saint-Étienne, p. 82-92.
- Chanut, Véronique (2002), « L'évaluation. Affaire d'État ou question d'organisation ? », *Politiques et management public*, vol. 20, n° 4, p. 1-32.
- Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, *Rapports d'activité*, Paris, CNEFP.
- Conseil scientifique de l'évaluation (1996), *Petit guide de l'évaluation*, Paris, La Documentation française.
- Cour des comptes (2008), *La formation professionnelle tout au long de la vie. Rapport public thématique*, Paris, La Documentation française.
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris, Éditions du Seuil.

25. Pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

- Dessen Torres, Véronique ; Gavaille-Alix, Aurélie (2017), « Les formations en faveur des salariés les moins qualifiés en entreprise : des conditions de déploiement à amplifier », in *Éducation permanente. Entre politique paritaire et pratiques de formation : le temps de l'évaluation*, hors-série CNEFP, p. 41-46.
- Duran, Patrice (2010), *Penser l'action publique*. Paris, LGDJ.
- Freyssinet, Jacques (2010). *Négocier l'emploi. Cinquante ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Liaisons/Centre d'études de l'emploi.
- Freyssinet, Jacques (2017), « La montée de l'exigence d'évaluation dans le champ des politiques paritaires : une mise en perspective historique », in *Éducation permanente, Entre politique paritaires et pratiques de formation : le temps de l'évaluation*, hors-série CNEFP, p. 13-26.
- Gassert, Edine (2020), *Le paritarisme à l'épreuve de l'évaluation. Genèse instrumentale, travail d'organisation et fragilité institutionnelle dans le champ de la formation professionnelle continue*, CNAM Paris, thèse de doctorat en sociologie.
- Gazier, Bernard ; Jugnot, Stéphane (2014), « Une "évidence" tronquée ? Une synthèse utile mais partielle. Quelques notes sur le livre de Marc Ferracci *Évaluer la formation professionnelle* », Presses de Sciences Po, 2013 », in CNEFP, *Rapport d'activité*, p. 23-26.
- Grignard, Marcel (2009), *Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !* [rapport] Bureau national CFDT, mai.
- Jobert, Annette ; Saglio Jean (2004), « Réinstitutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et emploi*, n° 100, p. 113-127.
- Kessler, Marie-Christine ; Lascoumes, Pierre ; Setbon Michel ; Thoenig, Jean-Claude (1998), *Évaluation des politiques publiques*. Paris, L'Harmattan.
- Lascoumes, Pierre, Setbon, Michel (1996), *L'évaluation pluraliste des politiques publiques*, Paris, Commissariat général du Plan.
- Lascoumes, Pierre, Le Galès, Patrick (2004), *Gouverner par les instruments*. Paris, Presses de sciences politiques.
- Leca, Jean (1993), « Sur le rôle de la connaissance dans la modernisation de l'État et le statut de l'évaluation », *Revue française d'administration publique*, n° 66, avril-juin, p. 185-196.
- Lemistre, Philippe (2014), « L'évaluation des performances des formations par l'emploi : impérialisme des économistes et hiérarchie des méthodes ? », in Beduwé, Catherine ; Bedin, Véronique ; Croity-Belz, Sandrine (coord.), *Évaluation formation emploi : un chantier pluridisciplinaire*. Paris, L'Harmattan, p. 85-98.
- Luttringer, Jean-Marie, Willems, Jean-Pierre (2010), *L'ANI du 7 janvier 2009 : un grand pas vers l'autonomie conventionnelle*, JML-Conseil, Chronique, n° 18, janvier.
- Luttringer, Jean-Marie, Willems, Jean-Pierre (2010), « La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie », *Droit social*, n° 4, avril.
- Luttringer, Jean-Marie (2018), *La loi « avenir professionnel » organise le déclin du paritarisme de gestion de la formation professionnelle*, JML-Conseil, Chronique, n° 138, août.
- Mériaux, Olivier (2015), « Étude sur le suivi et l'évaluation des accords nationaux interprofessionnels » [rapport], *IREs*, juin.
- Mias, Arnaud (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 42-51.
- Midler Christian (1994), « Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in Orléan, André (dir.), *L'analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 335-369.

- Monnier, Éric (1987), *Évaluations de l'action des pouvoirs publics – Du projet au bilan*, Paris, Économica, 2^e éd.
- Ogien, Albert (2016), « Qu'est-ce qui fait valeur dans notre société ? », in Bocquet, Bernard, *La fièvre de l'évaluation*, Septentrion, université de Lille, p. 23-34.
- Penissat, Étienne (2011), « Quantifier l'effet "pur" de l'action publique : entre luttes scientifiques et redéfinition des politiques d'emploi en France », *Sociologie et sociétés*, vol. 43, n° 2, p. 223-247.
- Spenehauer, Vincent (1995), *L'évaluation de politique. Usages sociaux. Trois études de cas d'évaluation*. Paris, L'Harmattan.
- Tallard, Michèle (2011), « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? » *Revue de l'IRES*, n° 63, p. 111-137.