

## **Evolution de la gouvernance du CESI** **Ou comment tenir compte des opportunités** **pour enrichir la gouvernance du modèle associatif** **et de l'engagement paritaire**

Au départ, en 1958, l'association CESI (Centre d'études supérieures industrielles) est créée par 5 entreprises industrielles soucieuses d'accompagner par la formation la montée en qualification de techniciens supérieurs vers le niveau ingénieur. En 1971, dans la suite de la loi sur la formation continue, conférant un rôle aux organisations syndicales en matière de formation, les employeurs font rentrer les confédérations syndicales au sein du Conseil d'Administration (CA) et du bureau de l'association. Celui-ci est composé de 5 représentants des entreprises (dont un administrateur au titre du MEDEF et un au titre de l'UIMM) et de 5 représentants des confédérations syndicales. Le CA s'est peu à peu élargi à des personnalités qualifiées, des représentants des diplômés et des salariés, des représentants des conseils d'établissements régionaux (fédération professionnelle et organisation syndicale).

Au fil des années, CESI a développé des partenariats multiples et diversifiés avec plusieurs fédérations professionnelles dans le domaine de projets communs ou dans la gouvernance partagée de Centres de formation des apprentis. L'offre de formation évolue sur différents champs professionnels et métiers. Plus de 20 000 apprenants fréquentent chaque année l'un des 25

campus pour y suivre des formations toutes certifiantes sur les niveaux 5, 6 et 7. La formation en alternance est la marque de fabrique de CESI et se réalise en lien avec 9 000 entreprises. Il en va de même pour l'accompagnement individuel et l'assurance qualité.

La gouvernance simple (AG composée de quelques entreprises, CA et Bureau) est demeurée jusqu'en 2019. Le CA ne compte pas de commission et fonctionne principalement sur l'engagement du président et du vice-président (CFDT Cadres et UIMM en alternance). La structure opérationnelle est pilotée par un Directeur général, et s'appuie sur 1 000 salariés et près 3 000 vacataires. La croissance est continue depuis une dizaine d'années, sans aide financière de l'état. A l'occasion du changement de présidence en juin 2018 et avec en toile de fond la réforme de la formation professionnelle, et l'évolution forte des modalités de financement et de « contrôle », le besoin se fait sentir de mener une réflexion stratégique au sein du CA, de repérer les forces et faiblesses, les opportunités et menaces. A l'issue de celle-ci il apparaît 1) nécessaire d'associer davantage les entreprises et les branches à la gestion du CESI et d'instaurer de nouvelles relations partenariales ; 2) de mettre en place un conseil d'orientation straté-

gique permanent associant des profils *ad-hoc* ; 3) d'instituer conformément à la loi un Conseil de Perfectionnement du CFA national qu'est CESI veillant sur la qualité et l'adéquation de l'offre de formation. Ces 3 instances sont chacune chargées d'une fonction vitale, l'orientation, la gestion, la production. Elles dialoguent entre elles et avec l'assemblée générale.

Il apparaît aussi nécessaire, avant d'ouvrir la gouvernance (au sens large), d'entreprendre un travail sur la raison d'être de CESI, son ambition d'excellence sociale au plus près des besoins des entreprises, et sur les « incontournables » du statut notamment le caractère associatif et la raison d'être, qui y figure désormais. L'ensemble de ces principes sont résumés dans une « manifestation d'intérêt » produite par le Bureau sortant à laquelle sont invitées à adhérer les organisations patronales et syndicales désireuses de contribuer à la gouvernance de l'association.

La création des deux nouveaux conseils s'accompagne d'une « redistribution » des responsabilités des uns et des autres au sein de ces instances associant les parties prenantes externes (auxquelles il faut associer le nouveau CSE et le Conseil scientifique de la recherche). Le Conseil d'orientations stratégiques et de la raison d'être sera présidé par un représentant d'une organisation syndicale représentative des salariés de l'encadrement. Le CA sera présidé par un représentant d'une fédération professionnelle. Le Conseil de perfectionnement comptera un co-pré-

sident, personne qualifiée, au côté du Président qui est de droit le Directeur général. Les présidents des Conseils d'orientation et de perfectionnement siègeront au CA afin d'assurer une bonne liaison et rapporteront chaque année devant l'assemblée générale.

CESI n'est pas une organisation paritaire au sens qu'elle résulterait d'un accord paritaire. Cette manifestation d'intérêt<sup>1</sup> est une autre façon de marquer le co-engagement d'acteurs syndicaux, patronat et salariat, différente de la signature d'un accord national et d'une équi-présence dans les instances et d'une alternance des présidences. Toutefois, le nouveau conseil de perfectionnement comptera en son sein des représentants des observatoires des branches concernées et cette représentation sera paritaire (un représentant patronal et un représentant syndical de chaque observatoire). Signalons enfin que les 3 conseils nouvellement institués sont ouverts à des représentants des salariés.

Tout ceci dessine une gouvernance polycentrique, un paritarisme hybride, une tentative de mettre des instances de dialogue en dialogue les unes avec les autres, chacune ayant une même légitimité dans son domaine d'intervention.

**LM.**

<sup>1</sup> A ce jour, 5 fédérations professionnelles se sont investies auprès de CESI : l'UIMM, la FFB, la FNTP, la FFIE et SYNTEC Numérique. Du côté CFDT, la CFDT Cadres, la F3C-CFDT et la FGMM-CFDT sont signataires de la manifestation d'intérêt.