

INSTITUT
MONTAIGNE



Dernière chance pour le paritarisme de gestion



FICHES PROPOSITIONS MARS 2017

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

Dernière chance pour le paritarisme de gestion

Propositions

MARS 2017

SOMMAIRE

PROPOSITION N° 1	3
PROPOSITION N° 2	8
PROPOSITION N° 3	13
PROPOSITION N° 4	18
PROPOSITION N° 5	21
PROPOSITION N° 6	26
PROPOSITION N° 7	32
PROPOSITION N° 8	39

LES PROPOSITIONS

PROPOSITION N° 1

Prévoir, pour les organismes sociaux gérés dans le cadre du paritarisme de gestion, une obligation de présenter des comptes à l'équilibre, sur le modèle de la « règle d'or ».

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

Cette mesure doit permettre de limiter, en volume et dans le temps, les déficits des institutions gérées de façon paritaire. Elle conduit à une gestion plus efficiente.

En posant comme contrainte l'équilibre des comptes (annuellement, à court ou à moyen terme selon les domaines), elle responsabilise les partenaires sociaux gestionnaires en leur fixant une obligation de résultat et en les conduisant à prendre les mesures nécessaires pour revenir à l'équilibre (définition des paramètres des régimes gérés, plans d'actions...) ; à défaut, l'État reprendrait la main. Les gestionnaires seront ainsi incités à réduire de façon significative les dépenses des organismes ou à dégager de nouvelles recettes.

- **Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?**

De nombreux rapports ont déjà alerté sur la situation financière des organismes paritaires en difficulté, en particulier ceux de la Cour des comptes.

Combien ?

- **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ?
Pour quels effets (évalués) ?**

La règle d'or est appliquée au budget de l'État dans plusieurs pays européens : Allemagne (depuis le 5 juillet 2013 et l'approbation de la loi de transcription nationale du Pacte fiscal, chargée d'appliquer la règle d'or issue du Pacte budgétaire), Belgique, Espagne... L'inscription de l'interdiction du déficit budgétaire dans la Constitution fait l'objet de débats en France depuis plus de 10 ans.

Le « pacte budgétaire » européen entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013 est inspiré de cette règle en imposant que le déficit budgétaire structurel d'un pays ne dépasse pas 0,5 % de son PIB.

4

En France, les budgets des collectivités locales doivent être votés en équilibre réel, en application de la même règle d'or. L'emprunt ne peut couvrir que les dépenses d'investissement.

L'obligation de respect de la règle d'or incite les responsables politiques à prendre les mesures nécessaires à un retour à l'équilibre du budget selon un échéancier précis.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

En France, de nombreux organismes paritaires sont en situation de déficit. Les partenaires sociaux ne sont pas en mesure de couvrir cette dette : c'est donc l'État qui la garantit de fait. Les prévisions

financières de l'Unedic, publiées en septembre 2016, font état ainsi d'un déficit de 3,8 milliards d'euros pour 2017, ce qui porterait la dette de l'organisme paritaire à 33,8 milliards d'euros.

Pour ce qui concerne les retraites complémentaires, le régime Agirc-Arrco affichait un déficit global supérieur à 3 milliards d'euros. Les mesures à prendre pour rétablir la situation financière de ces régimes doivent l'être rapidement. L'effort cumulé nécessaire s'élève à de plus de 120 milliards d'euros à l'horizon 2030, selon le rapport de la Cour des comptes, paru en 2013. Il sera nécessairement partagé entre retraités, salariés et employeurs.

L'obligation du respect de la règle d'or inciterait les partenaires sociaux à prendre chaque année les mesures nécessaires pour assurer un retour rapide à l'équilibre des comptes des organismes paritaires.

Qui ?

• Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?

Un « comité d'alerte », sur le modèle de ce qui existe déjà en matière de pilotage de l'Objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM), sera mis en place au sein de chacun des secteurs pour anticiper les risques éventuels de dérapage.

- **À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?**

Cette mesure concerne tous les organismes gérés paritairement, notamment l'Unedic, le régime Agirc-Arrco et les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés).

Plus largement, cette mesure contraint ces organismes à une gestion financière plus rigoureuse. Cela suppose notamment une réduction de leurs dépenses (coûts de gestion, rationalisation du réseau, ...) et une meilleure adéquation offre/dépense.

Comment ?

6

- **Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?**

Deux options sont envisageables :

- idéalement, cette règle pourrait être constitutionnalisée, ce qui, par définition, nécessite une réforme constitutionnelle. Toutefois, au regard de l'importance du texte constitutionnel et de la lourdeur de la procédure de révision constitutionnelle, il n'apparaît pas souhaitable de constitutionnaliser une mesure qui ne concernerait que les seuls organismes gérés paritairement ;
- à défaut de révision constitutionnelle, une loi portant réforme et renforcement du paritarisme de gestion pourrait établir cette règle et en imposer ensuite la déclinaison à chacun des organismes gérés paritairement.

- **À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?**

Cette règle s'appliquerait à l'ensemble des organismes gérés de façon paritaire.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

Cette mesure s'inscrit dans un calendrier législatif ordinaire. Selon le véhicule retenu, elle pourrait être élaborée et adoptée en quelques mois.

Nous recommandons de considérer cette mesure comme prioritaire.

PROPOSITION N° 2

Développer un *reporting* transparent et largement partagé sur la gestion et l'efficacité des organismes paritaires.

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

Cette mesure doit permettre de renforcer la qualité du service rendu et d'optimiser les coûts de gestion des institutions gérées de façon paritaire. Elle doit conduire à une gestion plus efficiente.

Elle doit aussi permettre de rendre plus lisible les modalités d'utilisation des cotisations perçues par les organismes paritaires.

La transparence sur la gestion passe également par une communication active sur des indicateurs simples, en nombre limité, sous une forme accessible et didactique, qui permette aux employeurs et aux salariés de connaître et de comprendre l'action des organismes paritaires et d'apprécier leurs résultats.

- **Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?**

La transparence sur la gestion des organismes paritaires passe en premier lieu par l'obligation de certification et de publication des comptes, déjà prévue par l'Accord National Interprofessionnel de 2012 (article 4), et par la transparence des comptes des organisations syndicales et patronales comme du Fonds paritaire de financement du paritarisme (ses sources de financement comme l'emploi

qui en est fait). Le titre V de l'ANI de 2012 y est entièrement consacré.

Combien ?

- **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ?
Pour quels effets (évalués) ?**

Le manque de lisibilité et de transparence du système actuel rend difficile l'évaluation précise des gains d'optimisation que cette mesure permettrait de dégager. Par ailleurs, la comparaison internationale est également délicate étant donné les spécificités du modèle paritaire français.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

La Cour des comptes publie régulièrement des rapports d'analyse sur la gestion de ces organismes. Elle met en évidence les leviers d'optimisation qui existent pour leur gestion. Nous n'avons cependant pas réalisé d'évaluation globale.

Exemple concret : dans son rapport sur les retraites complémentaires de 2015, la Cour des comptes pointe qu' « à périmètre et volume d'activité identiques, les coûts de gestion de l'Agirc et de l'Arrco sont supérieurs de 20 % à ceux de la CNAVTS. En particulier, les charges de personnel, qui comptent pour près de 55 % du total, sont tirées par le niveau moyen des rémunérations, supérieur de 25 % à celui de la CNAVTS, à ancienneté égale. »

Les charges de l'Arrco s'élèvent à 1 345 millions d'euros. En ramenant le niveau des charges à celui de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (CNAVTS), plus de 200 millions d'euros pourraient être utilisés soit pour consolider la pérennité du régime, soit pour augmenter les pensions des bénéficiaires ou diminuer leurs cotisations.

Qui ?

• Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?

Cette mesure concerne tous les organismes gérés de façon paritaire. Elle doit être mise en œuvre à la fois par les directions générales et par les équipes opérationnelles de ces organisations, qui pourront faire appel à des prestations extérieures (en sollicitant les services de commissaires aux comptes habilités à certifier des comptes) pour réviser leurs méthodes de gestion interne (mise en place d'indicateurs de suivi et de contrôle de gestion).

• À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?

La mesure concerne tous les organismes gérés de façon paritaire (notamment : Unédic, OPCA, institutions de prévoyance, institutions de retraite complémentaire, Agirc-Arrco, Action logement, AGEFIPH, APEC).

Indirectement, cette mesure concernera les entreprises et les actifs qui contribuent financièrement à la gestion de ces organisations sans avoir de visibilité sur leur performance et leur stratégie. L'objectif est de mieux les impliquer dans cette gestion.

Comment ?

• Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?

Une obligation légale de certification des comptes peut être mise en place pour toutes les organisations du paritarisme qui ne sont pas encore concernées.

Nous proposons également quelques indicateurs qui pourraient servir de base à une communication plus transparente et à un pilotage plus efficient de ces organismes :

Quelle est la situation financière de l'organisme ?

- Quelles sont les ressources ? Quels sont les emplois par grands postes de dépenses ?
- Quel est le résultat financier ? Quel déficit ?
- Quelle est la dette ? Quelles sont les réserves et les perspectives à moyen et long terme ?

Quels sont les services rendus et quelle est leur qualité ?

- Récapitulatif des principaux services et prestations
- Délai moyen de satisfaction (d'une indemnisation, d'obtention de la retraite, d'un remboursement, d'un logement, d'un prêt, d'une aide financière, etc.)
- À qui sont-ils rendus ? (taille des entreprises, niveau de qualification, nature des contrats, etc.)

Quelle est la qualité de la gestion ?

- Quel taux d'erreur ?
- Quel est le niveau et quelles sont les composantes des coûts de gestion ?

Comment accéder plus facilement à ces services ?

- **À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?**

Cette règle concernerait l'ensemble des organismes gérés de façon paritaire.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

L'obligation de certification des comptes par un tiers peut être obtenue par le vote d'une loi, en quelques mois.

Les organisations concernées peuvent travailler à la mise au clair de leur comptabilité et de leurs outils de contrôle de gestion dès le début du prochain exercice comptable (par exemple : dès le 1^{er} janvier 2018). Au moins un exercice comptable sera nécessaire pour que les outils de pilotage et de contrôle efficaces soient élaborés et déployés en leur sein et qu'une communication publique en soit faite.

PROPOSITION N° 3

Concevoir un statut légal du mandataire au sein des instances de gouvernance des organismes paritaires renforçant notamment les dispositions en matière de nomination, de formation et de conditions d'exercice du mandat.

Quoi ?

• Quels en sont les bénéfices attendus ?

L'objectif est de renforcer la légitimité et la pertinence des mandataires siégeant au sein des conseils d'administration d'organismes ayant la responsabilité d'enjeux sociaux, financiers considérables. Il s'agit d'une mesure nécessaire à une gestion paritaire plus efficace et efficiente.

Il s'agit de s'assurer :

- des connaissances et expériences des intéressés (formations, connaissances, parcours professionnel) ;
- du comportement professionnel (conflits d'intérêts éventuels, cumul excessif de mandats, indépendance) ;
- des compétences.

• Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?

L'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2012 y répond en partie en prévoyant que :

- les administrateurs salariés doivent bénéficier d'autorisations d'absence de la part de leur employeur (article 9) ;

- une description précise du mandat doit être fournie au mandataire avant qu'il occupe ses fonctions (article 10) ;
- dès son entrée en fonction, une formation initiale obligatoire – notamment technico-juridique – est dispensée au mandataire (article 10) ;
- il appartient à chaque organisation détentrice de mandats d'assurer la formation propre de chacun de ses mandataires sur les aspects politiques du mandat et notamment sur ce qu'elle attend en priorité de l'intéressé durant l'exercice de son mandat – en somme, lui donner un « mandat »... (article 10) ;
- une formation continue est assurée par les organisations gestionnaires.

Ces dispositions sont loin d'avoir toujours été mises en œuvre, ne sont parfois pas connues et demeurent encore insuffisantes.

Combien ?

• **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ? Pour quels effets (évalués) ?**

Le manque de lisibilité et de transparence du système actuel rend difficile l'évaluation précise des gains d'optimisation que cette mesure permettrait de dégager. En outre, les effets de cette mesure sont difficilement attribuables à son application. Par ailleurs, la comparaison internationale est également délicate étant donné les spécificités du modèle paritaire français.

Il s'agit cependant d'adapter au paritarisme de gestion la règle du « *fit and proper* » (honorabilité et compétence) mise en œuvre par exemple par l'European Banking Authority dans le monde de l'assu-

rance et de la banque, et qui s'applique déjà dans ce champ pour les acteurs mutualistes et coopératifs.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

La mise en place du statut légal proviendrait d'un dispositif législatif qui n'implique pas de coûts particuliers. Les bénéfices seraient difficilement attribuables à cette mesure.

Qui ?

- **Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?**

Nous proposons un dispositif qui continue de reposer sur la désignation des mandataires par les organisations patronales et syndicales mais qui rend obligatoire un certain niveau de qualification ou d'expérience pour prétendre occuper les fonctions de mandataires au sein du conseil d'administration d'un organisme paritaire.

Cela correspond à la mise en place d'un comité chargé de s'assurer de l'aptitude des candidats à exercer les fonctions de mandataires au sein du conseil d'administration d'un organisme paritaire. L'évaluation de cette aptitude pourrait être confiée, pour chacun des différents « secteurs » du paritarisme de gestion, à un comité composé de personnalités qualifiées, choisies par les organisations syndicales et patronales représentatives.

- **À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?**

Cette mesure est destinée à l'ensemble des mandataires siégeant au sein des conseils d'organismes paritaires qui sont désignés par l'organisation qu'ils représentent.

On estime entre 100 000 et 200 000 le nombre de mandats de gestion, selon le Dictionnaire des instances d'exercice des mandats élaboré en 2010 par l'association « Réalités du dialogue social ».

Comment ?

- **Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?**

Nous proposons de créer par la loi un « statut » légal de mandataire. Ce statut pourrait intégrer l'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les mandataires. Cette disposition serait d'autant plus aisément applicable que le choix des candidats retenus passera par le filtre du comité de sélection et que les formations auront fait l'objet d'une évaluation donnant lieu à une attestation.

- **À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?**

Cette règle concernerait l'ensemble des organismes gérés de façon paritaire.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

La création du statut légal de « mandataire » peut être obtenue par le vote d'une loi, en quelques mois.

PROPOSITION N° 4

Répartir les mandats ou pondérer les voix au sein des instances de gouvernance des organismes paritaires en fonction de la mesure de l'audience et du niveau de représentativité de chacune des organisations.

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

Cette mesure renforcerait la légitimité des partenaires sociaux dans la gouvernance des organismes paritaires, en même temps qu'elle les inciterait à se doter de vraies stratégies pour le pilotage de ces organismes.

- **Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?**

Pour la représentativité patronale, la loi du 5 mars 2014 a prévu que le critère d'audience serait apprécié au regard de la capacité des organisations professionnelles d'employeurs (OP) à attester qu'elles comptent comme adhérents au moins 8 % des entreprises adhérant à des OP ayant fait acte de candidature, au niveau concerné (branche ou national et interprofessionnel).

Pour la représentativité syndicale, cette loi entérine cependant la déconnexion entre le niveau de mesure de l'audience (comité d'entreprise ou d'établissement) et le niveau de désignation du délégué syndical.

Combien ?

- **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ? Pour quels effets (évalués) ?**

La mesure de l'audience et l'évaluation de la représentativité de chacune des organisations ont évolué à plusieurs reprises depuis la circulaire Parodi de 1945, notamment avec la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail ». Cependant, elle n'a pas d'impact sur la répartition des mandats parmi les organisations.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

La mise en place du statut légal proviendrait d'un dispositif législatif qui n'implique pas de coûts particuliers. Aucun bénéfice financier direct n'est attendu.

Qui ?

- **Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?**

Le législateur doit mettre en œuvre cette réforme.

- **À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?**

Cette réforme concerne directement les organismes paritaires ainsi que les organisations patronales et syndicales représentatives.

Comment ?

• Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?

Le poids électoral relatif de chacune des organisations de salariés étant maintenant connu et attesté au niveau national interprofessionnel et dans chaque branche (mesuré par le système MARS). Une loi pourrait donc rendre obligatoire l'utilisation de cette mesure pour déterminer la répartition des mandats entre les différentes organisations concernées en faisant correspondre l'échelle de mesure de la représentativité et le champ d'application de la mission que confère le mandat.

À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?

20

Cette règle concernerait l'ensemble des organismes gérés de façon paritaire.

Quand ?

• Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?

La création de l'obligation légale d'utilisation de la mesure MARS en vue de la détermination de la répartition des mandats entre les organisations patronales et syndicales peut être instaurée par un procédé législatif normal au bout de quelques mois.

PROPOSITION N° 5

En matière de logement, revenir à un véritable paritarisme de gestion en recentrant Action logement sur son cœur de métier (faciliter l'accès des salariés au logement) et en confiant à l'État le financement et la gestion de ce qui relève de politiques publiques.

Quoi ?

• Quels en sont les bénéfices attendus ?

L'objectif de cette réforme est de faire d'Action Logement, organisme paritaire chargé de faciliter l'accès au logement des actifs, un organisme qui soit plus à l'écoute des attentes et des besoins des salariés et des entreprises. Elle doit également rendre l'accès aux services offerts plus égalitaire (en fonction de la taille des entreprises, des niveaux de qualification, etc.).

• Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?

La restructuration d'Action Logement a été engagée par la loi du 1^{er} juin 2016. Ainsi, en 2016, les 20 Comités Interprofessionnels du Logement (CIL) et l'UESL ont laissé la place à un groupe national sous la marque unique « Action Logement ». La réorganisation du « 1 % logement » a donc déjà été largement entreprise. Cependant, on peut regretter que les positionnements respectifs de l'État et des partenaires sociaux, en termes de périmètre d'intervention comme en termes financiers, n'aient pas été clarifiés.

Combien ?

- **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ?
Pour quels effets (évalués) ?**

La réforme mise en œuvre en 2016 n'a pas pu encore être évaluée.

L'organisation paritaire de cet organisme rend difficile toute comparaison internationale.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

Initialement égale à 1 % de la masse salariale, la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) a progressivement diminué. Elle est depuis 1992 fixée à 0,45 %. Les ressources d'Action logement s'élèvent à 4 milliards d'euros, dont 1,8 milliard d'euros provenant de la PEEC.

L'autonomie financière d'Action Logement est très relative : depuis plusieurs années, l'État effectue en effet des prélèvements croissants sur ce budget pour financer les politiques nationales du logement, au détriment du volume de prêts accordés et donc des futurs retours de prêts. Le financement des politiques de l'État représente ainsi désormais les 2/3 des recettes de la PEEC.

Plus du quart des ressources annuelles (1,2 milliard d'euros) est utilisé pour soutenir les politiques du logement de l'État.

Dans le détail :

- 900 millions d’euros servent à financer les programmes de renouvellement urbain dans le cadre de l’Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU) ;
- 300 millions d’euros alimentent le Fonds national d’aide au logement (FNAL), qui finance les aides personnelles au logement.

Ainsi, la réforme proposée conduirait à transférer ces masses financières prélevées par l’État à la gestion paritaire. Les actifs et les entreprises en bénéficieront indirectement sous la forme d’une augmentation des prestations auxquelles ils peuvent aspirer dans le cadre de leur activité salariée.

Qui ?

• Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?

La puissance publique est concernée par le truchement de l’Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU) et du Fonds national d’aide au logement (FNAL). Elle renoncera aux prélèvements opérés sur les fonds gérés par Action Logement.

• À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu’elle concerne ?

Cette mesure est indirectement destinée aux entreprises et aux actifs. En effet, en clarifiant les relations entre Action Logement et l’État, l’organisme paritaire bénéficiera d’une augmentation des moyens qu’elle pourra consacrer à sa mission visant à faciliter l’accès au logement des actifs.

Comment ?

• Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?

Nous proposons que :

- les politiques du logement portées par l'État (renouvellement urbain, aides générales au logement, lutte contre l'habitat privé dégradé, etc.) soient désormais exclusivement portées financièrement par l'État lui-même et son budget, sans avoir recours à des prélèvements sur les ressources issues de la PEEC ;
- les ressources d'Action logement soient gérées de manière autonome par les partenaires sociaux et exclusivement tournées vers le logement des salariés et les demandeurs d'emploi, conformément à leur objet initial.

24

Les résultats d'Action Logement doivent par ailleurs être évalués de manière transparente (construction de logements, attributions des logements, aides financières, prêts aux particuliers, prêts aux bailleurs, etc.) en tenant compte des différentes catégories de publics et de la taille des entreprises. En fonction des performances économiques et sociales obtenues, des conclusions devront être tirées sur la pertinence du modèle.

• À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?

Action Logement est un organisme paritaire opérant à l'échelle nationale. La centralisation de la nouvelle organisation, si elle peut apporter une plus grande efficacité dans la collecte et la gestion, risque de mettre à mal la relation de proximité entre Action Logement et les entreprises en éloignant encore un peu plus les bénéficiaires (entreprises et salariés) de la gouvernance de l'organisme paritaire.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

La décision politique de clarification des rôles de l'État et de l'organisme paritaire peut être affirmée immédiatement. Les conséquences doivent apparaître dans le projet de loi de finances subséquent.

PROPOSITION N° 6

En matière de retraites complémentaires, préserver le paritarisme de gestion, sous réserve de la mise en œuvre des recommandations faites dans ce rapport en matière de nouvelles règles de fonctionnement, mais en anticipant la nécessité de réformes importantes à moyen terme liées à la nécessaire évolution du système de retraite français.

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

Dans le secteur des retraites complémentaires, conserver le paritarisme de gestion comme mode de gouvernance, sous réserve de la mise en œuvre de l'ensemble des propositions 1 à 4, permet de mettre les partenaires sociaux en situation de responsabilité. Ce mode de gestion paritaire demeure en effet légitime et pertinent.

Toutefois, les nécessaires évolutions structurelles à venir concernant l'organisation de notre système de retraite poussent à anticiper des évolutions importantes et à s'interroger sur la place des partenaires sociaux. En particulier, l'adoption effective de la proposition n° 1 contribuerait à renforcer la légitimité des partenaires sociaux dans leur gestion du régime complémentaire.

• Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?

La plupart des réformes du régime de retraite porte sur l'âge de départ à la retraite ou sur la durée de cotisation. Cependant, aucun débat national n'a porté sur la gestion paritaire du régime des retraites complémentaires.

Combien ?

• Quels sont les précédents en France et à l'étranger ? Pour quels effets (évalués) ?

Les partenaires sociaux ont fait la preuve d'une capacité à porter des réformes difficiles.

Selon un rapport public thématique de la Cour des comptes sur l'avenir des retraites complémentaires des salariés, « *entre 1998 et 2008, l'Agirc et l'Arcco ont accumulé des réserves financières qui ont atteint 60 milliards d'euros début 2008¹* ». Cela est notamment la conséquence des mesures décidées par les partenaires sociaux sur la période 1996-2000, dans un contexte de décroissance de la masse salariale :

- « *décroissance des rendements organisée entre 1994 et 2000, par une évolution de la valeur du point au plus égale à l'inflation et, en tout cas, inférieure à celle des salaires de référence²* » ;
- augmentations significatives des taux de cotisation contractuels et

¹ « Garantir l'avenir des retraites complémentaires des salariés (AGIRC et ARCCO) », Rapport public thématique, Cour des comptes, décembre 2014

² *Ibid.*

- des taux d'appel par les mêmes accords ;
- mise en place d'une solidarité financière entre l'Arrco et l'Agirc pour pallier perspectives particulièrement dégradées de l'Agirc.

Par un accord de mars 2011, les partenaires sociaux ont transposé le recul de l'âge de départ à la retraite décidé par l'État pour le régime de base en 2010.

En mars 2013, ils ont décidé « une sous-indexation des pensions de 1 point par rapport à l'inflation en 2014 et en 2015, ainsi que des augmentations des taux de cotisation contractuels de 0,1 point par an en 2014 et en 2015³ » (avec néanmoins une « clause plancher » pour éviter la possibilité d'une baisse nominale des pensions).

En matière de retraites complémentaires, dans plusieurs pays également les partenaires sociaux sont conduits à gérer les dispositifs mis en place sous la forme de fonds de pension. C'est le cas en particulier au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Suède et dans la plupart des pays d'Europe centrale.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

Les perspectives financières demeurant défavorables malgré ces mesures d'ajustement, les partenaires sociaux ont signé (sauf la CGT et FO) un ANI le 30 octobre 2015 dont l'application permettrait aux caisses complémentaires d'économiser 6,1 milliards d'euros par an d'ici à 2020, ce qui réduirait leur déficit à 2,1 milliards d'euros.

³ *Ibid.*

Certaines mesures s'appliquent dès 2016 :

- sous-revalorisation des pensions : entre 2016 et 2018, le service des points Agirc et Arrco, dont la valeur permet de calculer la pension, sera revalorisé chaque année suivant l'indice des prix à la consommation hors tabac, moins 1 point (avec toujours application d'une « clause plancher ») ;
- décalage de la date de revalorisation le 1^{er} novembre, contre le 1^{er} avril actuellement ;
- augmentation du coût d'achat du point, majoré de 2 % pendant trois ans ;
- augmentation de la cotisation « AGFF » (Association pour la gestion du fonds de financement), créée pour permettre aux salariés de partir à taux plein dans tous les régimes dès l'âge légal ;
- taxe sur les ruptures de contrat pour dissuader les entreprises de se séparer de leurs seniors.

D'autres s'appliqueront à compter de 2019 :

- fusion de l'Agirc et de l'Arrco ;
- mise en œuvre d'un bonus-malus, pour pousser les salariés à travailler au moins une année de plus, une fois satisfaites les conditions pour partir à taux plein, à la fois en termes de durée d'assurance et d'âge sous peine de malus, et ce jusqu'à 67 ans.

Qui ?

• Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?

La gouvernance de l'Agirc-Arrco comme des institutions de retraites complémentaires (IRC) est réellement paritaire. La présidence du conseil d'administration revient, en alternance, à un représentant

des organisations d'employeurs ou des organisations de salariés ou de cadres. Ce sont donc les représentants des partenaires sociaux siégeant dans ces institutions qui doivent mettre en œuvre la réforme.

- **À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?**

Selon le site de l'Agirc-Arrco, le régime de retraites complémentaires présente les caractéristiques suivantes :

Estimation des effectifs en 2015	Arrco	Agirc	Total
Cotisants au 31 décembre	18,15 millions	4,19 millions	22,34 millions
Retraités	12,37 millions	2,94 millions	15,31 millions

La gestion paritaire de ce régime concerne donc indirectement les actifs salariés du secteur privé qui sont tous soumis à ce régime.

Comment ?

- **Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?**

Les actions à entreprendre pour rétablir l'équilibre à long terme du régime seront décidées par les partenaires sociaux en leur qualité de gestionnaires de l'Agirc-Arrco.

- **À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?**

La proposition concerne le régime des retraites complémentaires auquel sont affiliés tous les actifs français du secteur privé. La proposition s'applique donc à l'échelle nationale.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

L'Accord national interprofessionnel (ANI) signé le 30 octobre 2015 par les partenaires sociaux n'a pas encore été complètement appliqué. Certaines des mesures qu'il préconisait doivent encore être appliquées d'ici 2019. Les organisations signataires s'engagent à ouvrir des négociations sur une nouvelle définition de « cadre », avant le 1^{er} janvier 2018. Ces négociations interprofessionnelles pourraient être l'opportunité d'arrêter les mesures que nous proposons.

PROPOSITION N° 7

Revoir en profondeur les modalités de gouvernance de l'assurance-chômage (Unédic) en clarifiant les rôles et compétences respectifs de l'État et des partenaires sociaux.

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

L'idée selon laquelle la responsabilité du pilotage (c'est-à-dire la définition des paramètres du régime) et de la gestion de l'assurance-chômage est entre les mains des partenaires sociaux apparaît de plus en plus éloignée de la réalité. Probablement plus qu'aucun autre secteur du paritarisme, l'assurance-chômage souffre effectivement d'une confusion complète des rôles.

Prendre la défense du fonctionnement actuel de l'assurance-chômage en faisant porter la responsabilité de la situation financière sur la seule hausse du chômage structurel de masse et sur l'ingérence des pouvoirs publics – qui ne sont jamais intervenus dans le sens de la rigueur –, c'est pointer l'incapacité des partenaires sociaux à maîtriser le pilotage du régime. Ce constat appelle par conséquent une réforme en profondeur.

La mesure vise ainsi à corriger le caractère profondément déresponsabilisant d'un système dans lequel personne n'est prêt à assumer les résultats de décisions prises : organisations syndicales d'un côté et organisations patronales d'un autre, organisations syndicales et patronales entre elles, partenaires sociaux d'un côté et État de

l'autre... Chacun renvoie sur l'autre la responsabilité des blocages ou la tiédeur des décisions prises et, in fine, personne n'est responsable. Or, un système dans lequel personne n'est responsable n'est pas un bon système ; surtout lorsque les résultats financiers sont aussi dégradés.

Dans cette nouvelle organisation, les partenaires sociaux conserveraient un rôle essentiel. Les responsabilités de chacun seraient clarifiées et la gouvernance revue pour favoriser la réflexion à froid et la construction d'un consensus autour de réformes durables.

• **Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?**

La création conventionnelle du régime d'assurance-chômage à administration paritaire remonte à la convention collective nationale interprofessionnelle conclue le 31 décembre 1958. Cette convention institue en effet un régime d'assurance-chômage en faveur des salariés totalement privés d'emploi et prévoit les institutions paritaires chargées de le gérer. Elle sera étendue par arrêté d'agrément du ministre du Travail du 12 mai 1959.

Depuis, l'État occupe de fait une place incontournable dans le fonctionnement de l'assurance-chômage, au point que l'on parle désormais de « tripartisme officieux ». Cependant, pouvoirs publics et partenaires sociaux se sont longtemps accommodés de cet état de fait.

Cependant, à la suite de la crise de 2008, la situation financière de l'Unédic s'est rapidement dégradée, la gestion paritaire se révélant incapable de prendre les mesures qui auraient permis de mettre un

terme à cet endettement ou à tout le moins de le limiter. Certaines voix se font depuis entendre sur la nécessité d'étatiser la gestion de l'assurance-chômage.

En particulier, de nombreux candidats à la primaire de la droite avaient fait des propositions dans ce sens. Emmanuel Macron a précisé dans le cadre de la campagne présidentielle qu'il souhaitait confier à l'État la gestion de l'assurance-chômage.

Combien ?

• Quels sont les précédents en France et à l'étranger ? Pour quels effets (évalués) ?

34

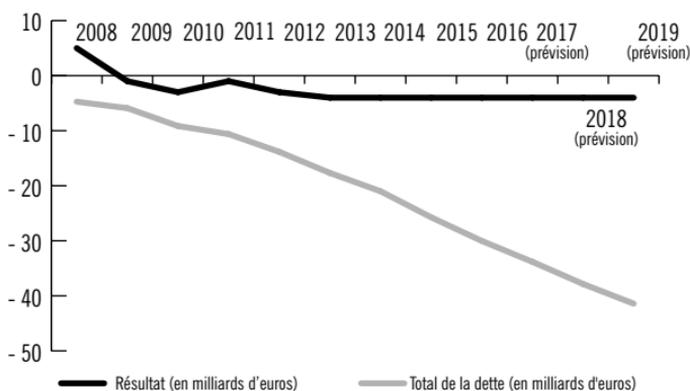
En matière de gestion de l'assurance-chômage, le cas de la France demeure particulier. En effet, dans certains pays, la gestion du régime est assurée par la puissance publique, par exemple au Royaume-Uni. Les syndicats de salariés tiennent cependant une place de premier plan dans de nombreux pays. C'est le cas par exemple en Suède, au Danemark et en Finlande, même si la logique est davantage celle du syndicalisme de services (système du « Gand ») que celle du paritarisme de gestion à la française.

La comparaison internationale ne permet cependant pas de déterminer quel serait le meilleur type de gestion pour l'assurance-chômage en France.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

La clarification que nous proposons pour le secteur de l'assurance-chômage répond notamment à la proposition n° 1 qui impose de présenter des comptes à l'équilibre. Cette mesure doit permettre de mettre les partenaires sociaux en situation de responsabilité et donc d'épurer la dette et de ramener le déficit à une situation plus pérenne.

Situation financière de l'Unédic



Nous ne formulons pas de proposition concernant les paramètres de l'assurance-chômage (durée d'allocation, montant des allocations, etc.) mais seulement sur les modalités de la gestion du régime.

Qui ?

• Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?

Il est proposé de mettre en place un « tripartisme assumé » qui impliquerait à la fois les partenaires sociaux et la puissance publique, dans un cadre prédéfini. La puissance publique s'exprimerait par le biais du Parlement et non du gouvernement, comme c'est actuellement le cas.

Nous proposons également d'inclure à ce dispositif un « comité d'alerte » composé de personnalités indépendantes. Il serait chargé du suivi des conditions d'exécution de la convention, en particulier l'évolution de la situation financière du régime. Ce comité d'alerte pourra se fonder sur le modèle de ce qui existe déjà en matière de pilotage de l'Objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM).

• À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?

La gestion du régime d'assurance-chômage concerne indirectement tous les actifs, par leur contribution au financement du régime et par les droits qu'ils acquièrent en cas de perte d'activité, ainsi que toutes les entreprises, par les cotisations qu'elles paient. Cependant, la proposition que nous formulons ne les concerne pas directement puisqu'elle ne s'adresse qu'à la puissance publique et aux partenaires sociaux.

Comment ?

• Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?

Nous proposons de mettre en place la procédure suivante :

- dans un premier temps, après négociation entre les partenaires sociaux, le Parlement fixerait un cadre pluriannuel définissant les grandes orientations de l'assurance chômage ;
- la convention ensuite négociée puis signée entre les partenaires sociaux s'inscrirait dans le cadre des perspectives tracées par le Parlement. La durée de la convention serait portée à au moins quatre ans ;
- le « comité d'alerte » suivrait les conditions d'exécution de la convention, en particulier l'évolution de la situation financière du régime ;
- le mécanisme d'alerte détaillé ci-dessous trouverait naturellement à s'appliquer afin de prévenir la persistance de déficits structurels.

Dans cette nouvelle organisation, les partenaires sociaux conserveraient un rôle essentiel. Les responsabilités de chacun seraient clarifiées et la gouvernance revue pour favoriser la réflexion à froid et la construction d'un consensus autour de réformes durables.

• À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?

La proposition s'applique à l'échelle nationale.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

Cette mesure peut être mise en place dans l'espace d'un quinquennat.

PROPOSITION N° 8

Dans le cadre d'une réforme nécessairement plus vaste du système de formation professionnelle, redéfinir certains aspects relatifs au rôle, aux modalités d'intervention et à l'organisation des organismes paritaires. En particulier :

- **clarifier les différentes logiques auxquelles répond notre système de formation professionnelle et redéfinir le rôle de chacun des acteurs du quadripartisme en conséquence ;**
- **réviser la gouvernance d'ensemble du système et, notamment, le nombre et le rôle des instances de concertation et de coordination ;**
- **prolonger et approfondir la réforme des OPCA en revoyant leur nombre, leurs missions et leurs modalités de gestion.**

Quoi ?

- **Quels en sont les bénéfices attendus ?**

Il convient de préciser que cette réforme nécessaire dépasse de très loin la seule question du positionnement, du rôle, des missions, de la légitimité et de l'efficacité des partenaires sociaux dans la gestion du système et qu'il ne serait pas pertinent de l'aborder sous ce seul angle réducteur. Les partenaires sociaux ne représentent en effet, aux côtés de l'État et des régions, qu'une partie des acteurs intervenant dans le cadre du « quadripartisme » progressivement instauré par les évolutions successives intervenues en matière d'organisation, de pilotage et de gestion de la formation professionnelle.

Il n'appartenait pas au présent rapport de s'interroger sur une réforme d'ampleur du système de formation professionnelle. Les développements qui suivent concerneront donc uniquement les améliorations à envisager en matière de gestion paritaire de la formation professionnelle dans le cadre d'une éventuelle réforme plus vaste de la formation professionnelle.

- **Quel est l'historique de la proposition dans le débat public ?**

Malgré la succession des réformes intervenues au cours des trente dernières années, la formation professionnelle attend encore la réforme ambitieuse qui permettra de rendre le système français de formation plus efficace, plus efficient, plus simple et plus équitable tout en lui donnant les moyens de faire face aux enjeux que la loi du 5 mars 2014 n'a pas suffisamment pris en compte.

Combien ?

- **Quels sont les précédents en France et à l'étranger ?
Pour quels effets (évalués) ?**

Il est difficile de trouver des comparaisons valables à l'étranger car la réforme du paritarisme de gestion dans le secteur de la formation professionnelle est intrinsèquement liée à l'organisation très complexe du système en France.

En France, de nombreuses réformes ont été entreprises dans l'objectif de rendre plus lisible le système, de concentrer les parties prenantes et d'en rationaliser les coûts. C'est notamment le cas de la loi du

5 mars 2014. Cependant, le mouvement qu'elle a amorcé est loin d'avoir abouti à un résultat pleinement satisfaisant.

- **Peut-on dresser un chiffrage des impacts budgétaires, économiques et sociaux de la mesure, en identifiant les acteurs la finançant et ceux en bénéficiant ?**

On peut estimer à 13,75 milliards d'euros les montants gérés annuellement par les partenaires sociaux dans le cadre de la formation professionnelle (uniquement le financement par les entreprises). Les leviers d'optimisation concernant la gestion de ces montants concernent notamment les frais de gestions des nombreux organismes gérés de façon paritaire. Il est cependant difficile d'attribuer spécifiquement les économies qui seront réalisées à la seule application de la proposition.

Qui ?

- **Quels acteurs doivent la mettre en œuvre ?**

Les partenaires sociaux doivent mettre en œuvre cette réforme. Ils interviennent essentiellement dans le cadre de la formation des salariés en activité. Mais ils sont aussi associés à la gestion de l'ensemble du système de formation professionnelle, via notamment les diverses « instances de coordination » (CNEFOP, CREFOP, etc.), dont certaines sont strictement paritaires (COPANEF et COPAREF notamment). Les principales instances paritaires au sein desquelles se met en œuvre le paritarisme de gestion en matière de formation professionnelle sont :

- les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), chargés de collecter les contributions financières des entreprises relevant de leur champ, de conseiller les employeurs et les salariés et de redis-

- tribuer les fonds collectés pour le financement d'actions de formation ;
- les organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF), chargés de collecter les contributions obligatoires des entreprises au titre du CIF (congé individuel de formation) et d'en gérer la mutualisation ;
 - les commissions paritaires nationales pour l'emploi (CPNE) de branches, chargées, à titre principal, d'examiner la situation de l'emploi et son évolution pour définir la politique de formation de la branche et fixer les grandes orientations qui sont mises en œuvre par l'OPCA correspondant ;
 - le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, créé par l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels et par la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

• À qui est destinée cette mesure ? Quel est le public qu'elle concerne ?

La mesure doit avoir des effets bénéfiques pour les entreprises comme pour les actifs. Pour celles-là, l'optimisation des coûts de la formation professionnelle constitue un avantage économique immédiat dans la formation des salariés, et donc dans l'évolution des compétences ; pour ceux-ci, un système plus lisible et plus responsif aux attentes des particuliers leur offrira plus de liberté et de choix dans la sécurisation de leur parcours professionnel.

Comment ?

• Par quel procédé peut-on la mettre en œuvre ?

Deux pistes d'évolutions devront en particulier être explorées :

- les partenaires sociaux devront être davantage responsabilisés et leur capacité d'anticipation des besoins en formation devra être renforcée, au niveau national, au niveau des branches et au niveau des régions pour améliorer l'adaptation de l'offre aux besoins présents et futurs des salariés et des demandeurs d'emploi ;
- l'avenir et les missions mêmes des OPCA, dont les partenaires sociaux ont aujourd'hui la responsabilité de la gestion, devront être réexaminés. En particulier,
 - . il conviendra sans doute de poursuivre l'orientation engagée par la loi du 5 mars 2014 en positionnant les OPCA comme offreurs de services aux entreprises, en adéquation avec les besoins et les attentes des entreprises ;
 - . le mouvement, déjà engagé, de regroupement des OPCA, ainsi que la démarche de maîtrise de leurs coûts de gestion, doivent être poursuivis ;
 - . les missions de collecteurs et de gestionnaires de fonds des OPCA devront être réinterrogées, en imaginant, par exemple, un nouveau partage des rôles entre OPCA et URSSAF.

• À quelle échelle doit s'appliquer la proposition ?

La proposition est d'ambition nationale mais elle doit également être déclinée au niveau des branches. En effet, de nombreux organismes paritaires qui sont directement impactés par la proposition que nous formulons opèrent au niveau des branches.

Cette mesure trouve également un écho au niveau des régions qui sont chargées de la formation professionnelle.

Quand ?

- **Quel pourrait être le calendrier de mise en œuvre ?**

Les changements que la proposition engage concernent tout à la fois la clarification des missions attribuées aux organismes paritaires opérant dans le champ de la formation professionnelle, la rationalisation de leur nombre et de leurs coûts de gestion et le pilotage du système à l'échelle nationale. Cette réforme s'inscrit donc nécessairement dans une réforme plus large de la formation professionnelle, qui pourrait constituer le pilier de mesures en faveur de la compétitivité de notre économie et sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché du travail.

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT (en congé)

Henri de Castris

VICE-PRÉSIDENT

David Azéma

Jean-Dominique Senard Président, Michelin

Emmanuelle Barbara *Managing Partner*, August & Debouzy

Nicolas Baverez Avocat, Gibson Dunn & Crutcher

Marguerite Béard-Andrieu Directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, groupe BPCE

Jean-Pierre Clamadieu Président du Comité exécutif, Solvay

Olivier Duhamel Professeur émérite des Universités, Sciences Po

Mireille Faugère Conseiller Maître, Cour des comptes

Christian Forestier ancien recteur

Marwan Lahoud Directeur général délégué, Airbus Group

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Arnaud Vaissé Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

Lionel Zinsou Président, PAI Partners

PRÉSIDENTS D'HONNEUR

Claude Bébéar Fondateur et Président d'honneur, AXA

Bernard de La Rochefoucauld Président, Les Parcs et Jardins de France

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Benoît d'Angelin Président, Ondra Partners

Frank Bournois Directeur général, ESCP Europe

Pierre Cahuc Professeur d'économie, École Polytechnique

Lorraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

Pierre Godé ancien vice-Président, Groupe LVMH

Michel Godet Professeur, CNAM

Françoise Holder Administratrice, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

Sophie Pedder Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, *London Business School*

Laurent Bigorgne Directeur

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Dernière chance pour le paritarisme de gestion

Le paritarisme de gestion constitue un pilier de notre modèle social « à la française ». Il structure en effet le dialogue social en mettant les représentants des salariés et des employeurs en situation de responsabilité et de décision. Il concerne notamment l'assurance-chômage, les retraites complémentaires, la formation professionnelle et le logement.

Mais le paritarisme de gestion est actuellement en crise ainsi que le modèle social dont il émane. Par manque de responsabilité de l'État, par manque de représentativité des partenaires sociaux, par manque de lisibilité du système, la gestion paritaire ne peut survivre sans se refonder en profondeur. L'avenir de notre modèle social en dépend.

L'Institut Montaigne a pris le parti du pragmatisme et de la responsabilité. Nous avons laissé de côté toutes les pistes d'actions qui nous semblaient trop radicales pour être réalistes et entreprises à court terme, de même que toutes celles trop timorées pour avoir une efficacité réelle.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine
notre actualité en vous abonnant
à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 - Fax +33 (0)1 53 89 05 61

www.institutmontaigne.org - www.desideespourdemain.fr

10 €

ISSN 1771-6764

Mars 2017